

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA
FAREM-MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Seminario de graduación para optar al título de administración de empresas

TEMA GENERAL:

Diagnósticos Estratégicos de las Pequeñas y Medianas empresas del
Departamento de Matagalpa, II semestre del 2014

SUB TEMA:

Diagnóstico Estratégico de la Empresa Comercial Punto Andino en la ciudad
Sébaco departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

AUTORES:

- Br. Jessica Antonia Pineda Mendoza
- Br. Skarlett Maryeli Orozco Uriarte

TUTOR:

Lic. Lilliam Lara Quintero

Matagalpa, 14 de enero 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA
FAREM-MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Seminario de graduación para optar al título de administración de empresas

TEMA GENERAL:

Diagnósticos Estratégicos de las Pequeñas y Medianas empresas del
Departamento de Matagalpa, II semestre del 2014

SUB TEMA:

Diagnóstico Estratégico de la Empresa Comercial Punto Andino en la ciudad
Sébaco departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

AUTORES:

- Br. Jessica Antonia Pineda Mendoza
- Br. Skarlett Maryeli Orozco Uriarte

TUTOR:

Lic. Lilliam Lara Quintero

Matagalpa, 14 de enero 20

TEMA GENERAL:

Diagnósticos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del
Departamento de Matagalpa, II semestre del 2014

SUB TEMA:

Diagnostico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino en la ciudad
Sébaco departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

Índice

Contenido

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADESIMIENTO.....	iii
VALORACION DEL DOCENTE.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	4
III. OBJETIVOS.....	5
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	6
4.1. Aspectos generales de la empresa.....	6
4.1.1. Antecedentes de la empresa.....	6
4.1.2. Características de la empresa.....	6
4.2. Diagnóstico Estratégico.....	7
4.3. Filosofía de la empresa.....	8
4.3.1. Visión.....	8
4.3.2. Misión.....	10
4.3.3. Valores.....	11
4.3.4. Políticas.....	13
4.3.5. Objetivos organizacionales.....	17
4.4. Las 5 fuerzas de Michael Porter.....	18
4.4.1. Fuerza 1: La rivalidad entre empresas competidoras.....	19
4.4.2. Fuerza 2: Entrada potencial de nuevos competidores:.....	23
4.4.3. Fuerza 3: Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	26
4.4.4. Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores.....	27
4.4.5. Fuerza 5: Poder de negociación de los consumidores.....	29
4.5. Análisis FODA.....	32
4.5.1. Fortalezas.....	33
4.5.2. Oportunidades.....	37
4.5.3. Debilidades.....	

4.5.4. Amenazas	42
V. Tipos de estrategias.	48
5.1. Estrategia genérica.	49
5.1.1. Liderazgo en costo.	50
5.1.2. Diferenciación.	52
5.1.3. Enfoque.	53
5.2. Estrategias Intensivas.....	54
5.2.1. Desarrollo de producto.	54
5.2.2. Penetración de mercado.	56
5.2.3. Desarrollo de mercado.	61
5.3. Estrategias de integración.....	62
5.3.1. Hacia delante.	63
5.3.2. Hacia atrás.....	64
5.3.3. Horizontal.....	65
5.4. Estrategias Sugeridas para la empresa resultantes de las combinaciones en la Matriz FODA.....	66
5.4.1. Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto).....	66
5.4.2. Estrategias intensivas (Desarrollo del mercado).....	66
VI. CONCLUSIONES.	68
VII. BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXOS	70

DEDICATORIA.

A Dios primeramente por darme la vida, sabiduría, entendimiento y fortaleza para poder terminar mis estudios universitarios y por haberme ayudado en todos mis problemas tanto económicos como personales en todos estos años por su gran e infinito amor puesto que siempre lo he sentido a mi lado en los momentos difíciles, el amigo que nunca se va que me levanta y me hace fuerte. Gracias Dios Mío.

A mis padres por su cariño, apoyo, por darme fuerzas y esperanzas cuando más he necesitado, en especial a mi madre María Antonia Mendoza que ha sido mi inspiración de superación porque me ha ayudado tanto en los momentos más difíciles por ser mi psicóloga y mi consejera, a ti madre dedico todos mis esfuerzos y logros.

A mis maestros en especial a Lic. Lilliam Lara que nos tutorio en la elaboración de este trabajo y a Msc. Pedro Gutiérrez por estar siempre disponible para aclarar nuestras dudas y siempre ayudarnos, a todos los maestros en general agradezco por regalarnos día a día ese pan de la enseñanza, por su disponibilidad y deseos de enseñarnos conocimientos teóricos tan importantes para nuestra formación profesional a esos que siempre me ayudaron y me entendieron en dificultades

A todos ellos gracias por formar parte de mi vida y de mis ganas de seguir.

Jessica Antonia Pineda Mendoza

DEDICATORIA.

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Jorlene Uriarte por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Freddy Orozco por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis maestros Lic. Lillian Lara por ser nuestra tutora, a Msc. Pedro Gutiérrez y Msc. Mayra Mendoza que nos ayudó en la asesoría y dudas presentadas en la elaboración de la investigación. A todos mis profesores que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales por haberme transmitidos los conocimientos obtenidos y haberme llevado pasó a paso en el aprendizaje.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Natieska Peralta, Ramón Incer y Ana Portobanco por haberme ayudado a realizar este trabajo. Los quiero.

Skarlett Maryeli Orozco Uriarte

AGRADECIMIENTO

Infinitamente gracias a Dios nuestro padre celestial por darnos su infinito amor, entendimiento y sabiduría necesaria para llegar a la meta de alcanzar un éxito más, y uno de los más importantes, la fuerza para seguir adelante y luchar cada día en los momentos difíciles de nuestras vidas.

A nuestros Padres por su apoyo incondicional, amor, comprensión y sacrificio realizados para que pudiéramos cumplir nuestras metas.

A nuestros Maestros por impartir el pan de la enseñanza y compartir sus conocimientos, especialmente a nuestra tutora Lic. Lilliam Lara Quintero por guiarnos y apoyarnos en el transcurso de nuestra investigación y por siempre atender nuestras inquietudes y al profesor Msc. Pedro Gutiérrez por siempre atendernos y orientarnos en la realización de nuestro trabajo.

Al propietario de la empresa en investigación Comercial Andino por ese tiempo regalado para brindarnos información necesaria para poder elaborar nuestra investigación.

A todas las personas que de una u otra manera nos apoyaron en el proceso de elaboración de este documento.

Jessica Antonia Pineda Mendoza

Skarlett Maryeli Orozco Uriarte

VALORACION DEL DOCENTE.

El presente trabajo elaborado por la bachiller: Jessica Antonia Pineda Mendoza, **carnet N°10066100**, y Skarlett Maryeli Orozco Uriarte **carnet N° 10062800** con el sub-tema: Diagnostico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino en la ciudad de Sébaco, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

Cumple con la normativa para la modalidad de seminario de graduación, como forma de culminación de estudio y optar al título de Licenciada en Administración de empresa. El cual está listo para ser presentado en la defensa.

Atte.

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Tutora

RESUMEN.

La presente investigación se refiere al tema Diagnóstico estratégico de Comercial Punto Andino en la ciudad de Sébaco, Departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

El propósito de la investigación es Elaborar un Diagnóstico Estratégico de la empresa en investigación con el objetivo de analizar la situación actual de la empresa realizando un análisis interno y externo de la empresa como también identificando y valorando las estrategias aplicadas.

La elaboración de un Diagnostico Estratégico en el Comercial es muy importante ya que proporciona una herramienta que podrá contribuir al desarrollo organizacional, proporcionando una herramienta que les permita superar sus debilidades y aprovechar oportunidades para ser más competitivos en el mercado.

Como parte de la filosofía del Comercial Punto Andino, no cuenta con una filosofía establecida siendo una debilidad en la empresa, se encontraron muchas fortalezas en la empresa que resultan de las estrategias aplicadas como lo son Estrategia Genérica Lideres en precios bajos y Estrategia Intensiva Penetración de Mercado, las amenazas del entorno está vinculada con la rivalidad que existe ya que es agresiva por lo que hace mucho uso de las fortalezas para poder contrarrestar e igualar la competencia.

I. INTRODUCCION.

El presente trabajo se refiere al tema” Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino en la ciudad Sébaco Departamento de Matagalpa, II semestre del 2014”.

Toda empresa necesita contar con herramientas que se utiliza para analizar la situación interna y externa, identificando sus puntos fuertes y débiles y medir la eficiencia de la empresa frente a un ambiente tan dinámico.

Es evidente que todas las actividades en las empresas son diferentes unas con otras, tanto como sus objetivos a cumplir, por lo que verificar como se están desarrollando o llevando en curso es de suma importancia, realizando un Diagnóstico Estratégico en una empresa se podrán identificar los problemas que se están dando en ella y de esta manera tomar acción para contrarrestarlos, cambiarlos y resolver los problemas que están dificultando el incumplimiento de los objetivos.

Esta investigación tiene como propósito Elaborar un Diagnóstico Estratégico a Comercial Punto Andino en la ciudad de Sébaco, con el objetivo de encontrar las dificultades que se viven en el entorno y brindar aportes de mejoras a la empresa estudiando cada aspectos de la institución y los factores que la afectan obteniendo un diagnostico situacional e identificando las diferente estrategias aplicadas en la empresa.

Comercial Punto Andino no cuenta con ningún estudio realizado en relación a un Diagnostico Estratégico de la empresa, pero se utilizaron dos trabajos monográficos, los cuales tienen relación con el tema de la investigación y aportaron datos que sirvieron como referencias para la realización de esta investigación.

El primer trabajo fue elaborado por María Virginia Flores Ortiz, Maestra en Administración General por la UABC, (Flores Ortiz, 2007) con el tema “diagnostico

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

Estratégico a la empresa Torres Madrigal S.A". Este estudio se realiza en esta empresa ya que la falta de un plan estratégico ha forzado a la empresa a plantear nuevamente sus objetivos y metas, pero sobre todo su visión acorde a las circunstancias y los recursos con los que cuenta para alcanzar un crecimiento mayor. El análisis y Diagnóstico Estratégico, le permitirá a Torres Madrigal S.A. Tener un rumbo concreto, determinar los recursos necesarios y las estrategias a desarrollar para lograr los objetivos.

El segundo trabajo fue elaborado por alumnos de la UNAN FAREM-Matagalpa, (Fonseca Siles & Miranda Huete, 2011) con el tema de "Diagnostico de la empresa familiar Hotel de Cabañas y Montañas Selva Negra, en este trabajo se realizó un análisis de la situación actual de la empresa para ver cómo se encontraba y así poder realizar acciones de mejoras de sus debilidades.

Estos trabajos monográficos sirvieron como pautas para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo que sea el primer trabajo para abordar la realización de un Diagnóstico Estratégico a la empresa Comercial Punto Andino de la ciudad de Sébaco.

Según su enfoque la investigación es Cualitativa con elementos cuantitativos, según la teoría se suele considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas a la encuesta y al experimento, es decir usa preguntas abiertas, grupos de discusión o técnicas de observación todo esto para ver el comportamiento de la empresa y cuantitativa porque es aquella en la que se recogen datos cuantitativos o numéricos sobre variables con la aplicación de instrumentos de encuestas. La investigación es de carácter aplicada porque indaga conocimientos con fines de aplicación inmediata es decir, la finalidad es realizar un Diagnostico Estratégico a la empresa, analizando la situación actual que nos permita dar propuestas de cambios para la mejora de los resultados negativos que se encuentren. Según su profundidad es descriptiva ya que nos dice la metodología de la investigación que trata de obtener información

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

acerca del fenómeno o proceso para descubrir sus operaciones sin enfocarse en su origen o causa de la situación (Carrasco, 2009). La amplitud de la investigación es transversal ya que se estudió la empresa en el II Semestre del 2014, haciendo uso de diversos métodos de recopilación de datos en este caso empíricos como la entrevista y observación directa (ver entrevista Anexo 5 y guía de observación Anexo 8) para conocer todos los aspectos de interés de la investigación, y aplicación de encuestas (Ver encuestas Anexo 6 y 7) que proporcionaron cantidades o porcentajes que facilitaron el análisis, deducciones y síntesis de los información recolectada, métodos teóricos como inductivo, deductivo y análisis, para ello se recibió una capacitación para poder utilizar como herramienta para la recopilación de datos, el programa IBM SPSS a como es indicado por la metodología.

El universo o población es el conjunto de elementos-personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras finito-infinito a los que pertenece a población y muestra de estudio en estrecha relación con la variable y el fragmento problemático de la realidad. En este caso la población o universo será el propietario, los trabajadores y los clientes de Comercial Punto Andino. La muestra es la determinación de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencia sobre dicha población (Carrasco, 2009), de los trabajadores será igual al universo cuyo personal está compuesto por un total de 18 empleados y lo que respecta a los clientes hay un total de 300 clientes por días que llegan al Comercial punto Andino a realizar sus compras lo que al aplicar la formula (Ver Anexo 4) nos da una muestra de 74 clientes para encuestar.

Esperando que dicho documento sea de mucha ayuda para el desarrollo y crecimiento del Comercial y la mejora de los resultados negativos que encontremos en el transcurso de nuestra investigación.

II. JUSTIFICACION

La presente investigación se realiza con el propósito de analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa familiar Comercial Punto Andino de la ciudad de Sébaco, II Semestre del 2014. De igual forma se analizarán los factores internos y externos de la empresa para explotar sus fortalezas para mejorar las debilidades y aprovechar sus oportunidades contrarrestando las amenazas.

El presente trabajo investigación se realizara un Diagnostico estratégico a la empresa, donde se reflejara el funcionamiento general de la empresa, encontrando así las áreas fundamentales en las que necesitara más apoyo, determinando los conflictos empresariales que enfrenta, durante sus actividades.

El impacto de esta investigación se verá reflejado en las acciones que realice el Gerente propietario de Comercial Punto Andino en base a las conclusiones que se presenten en este documento de esta forma se espera fortalecer la rentabilidad de esta empresa familiar en el mercado.

La información que se presente en el trabajo es de suma importancia para el propietario de la empresa, ya que el podrá conocer a fondo en lo que está mostrando debilidades y fallas en su negocio, para que así pueda tomar decisiones que permitan al Comercial mejorar y de esta manera permanecer competitivos en el mercado y que los clientes estén más satisfechos con el servicio que se les brinda y atraer nuevos clientes.

Del mismo modo este trabajo es de suma importancia para los estudiantes de la UNAN-FAREM Matagalpa ya que servirá de material de apoyo para los que deseen desarrollar esta temática aquí abordada y constituirá un antecedente de investigación en el Comercial Punto Andino. Al igual a nosotros como estudiantes para fortalecer y aumentar los conocimientos y experiencias en investigaciones para nuestro desarrollo profesional.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar el Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino en la ciudad de Sébaco departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

Objetivo Específico:

- Determinar la situación actual de la empresa Comercial Punto Andino.
- Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa.
- Valorar las estrategias para la formulación del plan Estratégico.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.

4.1. Aspectos generales de la empresa.

4.1.1. Antecedentes de la empresa.

Comercial Punto Andino inicio sus operaciones en noviembre del año 2004, cuando el Sr. Alejandro Andino compro el lugar o distribuidora a otro dueño teniendo como nombre este negocio Distribuidora Maya, el capital con el que fue comprado este negocio fue por capital propio ahorros del señor Andino que tenía de esfuerzos anteriores. Al iniciar sus funciones siguió igual el negocio con el único cambio del nombre llamándose anteriormente Distribuidora Andino. Viendo la rentabilidad de la distribuidora y que sus productos y pedidos iban subiendo en mucha más cantidades realizaron un trabajo en la infraestructura en el año 2009, acondicionando y ampliando sus bodegas y sus puestos dejándolos como un autoservicio en donde los clientes llegan a escoger y agarrar sus productos ellos mismos en los estantes, aprobado como Comercial y teniendo como nombre actual Comercial Punto Andino. Según el propietario el Sr Andino, se pretende extender el lugar ya que por la buena rentabilidad de este y el aumento de las compras de mercadería, dispone de poco espacio para almacenar sus productos y se ha tornado un espacio estrecho con dificultades para movimiento y almacenamiento pronosticando para el próximo año la extensión de las bodegas para facilitar las labores o actividades. (Andino, 2014)

4.1.2. Características de la empresa.

Comercial Punto Andino es una empresa que se concentra en la venta de productos básicos para el hogar de consumo y necesidad cotidiana, en la ciudad de Sébaco, ubicada en el centro de la ciudad. Aquí se encuentra gran variedad de productos de consumo y de todas las marcas existentes ya que el Comercial Punto Andino se especializa en precios bajos y variedades de todos los productos existentes en la actualidad.

Entre los productos que aquí se ofrecen están: (Andino, 2014)

- ✓ Granos básicos.
- ✓ Productos de limpieza para el hogar.
- ✓ Productos de limpieza personal.
- ✓ Todas las marcas de galletas.
- ✓ Caramelos.
- ✓ Leches.
- ✓ Cereales.
- ✓ Carnes, rojas y aves.
- ✓ Productos lácteos.
- ✓ Ingredientes varios para las comidas
- ✓ Café
- ✓ En si todos los productos de consumo y de necesidades diarias.

4.2. Diagnóstico Estratégico.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar la segunda. En el Diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios de la gene de la organización hacen sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar (Caballeda Gonzales & Meza B, 2009).

“El Diagnóstico Estratégico sirve de base para el análisis de la situación actual de la organización tanto internamente como externamente (Frente a su entorno). Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno a fin de hacer

el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), a partir del cual se hará el análisis interno y el análisis externo de la organización para luego definir las estrategias a seguir, las cuales quedaran plasmadas en el plan estratégico de la organización. El Diagnostico Estratégico incluye por tanto la auditoria del entorno, de la competencia de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas (Amaya J. A., 2005).

El Diagnostico Estratégico es aquel que se enfoca en la situación de la empresa y se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la empresa. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos es la finalidad.

En el Comercial Punto Andino no se ha realizado ningún tipo de estudio relacionado a Diagnósticos Estratégicos por lo que la realización de este estudio será de muchísima importancia para la empresa ya que mediante los resultados obtenidos se podrá trabajar en la mejora de los puntos débiles y negativos y lograr identificar sus puntos fuertes y explotarlos, todo con el propósito de poder lograr una mejora y desarrollo en la empresa.

4.3. Filosofía de la empresa.

4.3.1. Visión.

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. (Galindo, 2008).

Una visión describe el rumbo en que una compañía intenta tomar, con el fin de desarrollar y fortalecer sus actividades comerciales expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007)

Según Corrales (2005) señala que la visión es un término que se utiliza para una intervención en la cual los miembros de uno o más grupos de la organización,

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

desarrollan y describen su visión de cómo quiere que sea la organización en el futuro.

La visión del negocio se refiere a aquello que la empresa quiere ser en un futuro, a lo que desea alcanzar. Es inspiradora ya que de esta dependerá el esfuerzo y dedicación de los trabajadores día a día para alcanzar esto que ya se tiene establecido, por lo tanto, la visión tiene que estar vinculada con los intereses de los dueños, porque así la empresa alcanzara todos sus propósitos.

Comercial Andino en la actualidad no cuenta con una visión establecida ni documentada, alega el administrador del comercial el Joven Junior Josué Andino que su visión para su negocio consiste en el crecimiento de su local y posicionamiento en el mercado y en otros segmentos. Esta visión es la que él tiene en mente y con la que ha logrado mucho crecimiento y éxito de su negocio.

Las pequeñas empresas por su termino de estar en proceso de desarrollo y crecimiento no siempre tienen la visión establecida y documentada, tal es el caso de Comercial Andino. De la misma manera, se realizó encuestas a empleados y clientes del negocio para ver si ellos de alguna forma conocían la visión obteniendo resultados donde se encuentran que el 100% de trabajadores como el 100% de los clientes no conocen la visión del Comercial, (Ver Anexo 1).

Lo que se observó que estos resultados se debe a que la empresa no posee estructurada su visión por lo que se encuentra débil en este sentido, ya que la visión es lo que la empresa desea ser en un futuro su proyección para un largo plazo y deberá estar vinculada a los intereses de los trabajadores, por lo que será de suma importante ellos la conozcan y de esta manera ayuden y colaboren al cumplimiento de la visión para un crecimiento efectivo de la empresa.

4.3.2. Misión.

“Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización”. (Galindo, 2008)

Según David (2003). “La elaboración de una misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las operaciones actuales, y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y actividades en el futuro”

Koontz & Weihrich (2008) afirma que la misión es también llamada a veces propósitos, es la respuesta a las preguntas, en qué consiste nuestro negocio, los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa.

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización a alcanzar su Visión. Por tanto resulta imprescindible que mercadólogos, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cual es el concepto de misión, para ayudar a la empresa en todos sus propósitos y el cumplimiento eficaz de estos.

En entrevista al propietario del Comercial Andino manifiesta de que no cuenta con una Misión establecida, para el desarrollo de su negocio, la cual ha llevado a cabo por muchos años y ha tratado de cumplirla siempre, explica que su misión como Comercial, es liderar en el mercado local con su estrategia de los precios más bajos en el mercado. Con respecto al conocimiento de la misión de los trabajadores y los clientes se aplicó encuestas para ver quienes la conocen o a quienes se las han expresado y se encontró que el 100% no conocen la misión de la empresa lo cual es consecuencia de no estar reflejada y de no comunicárselas (Ver Anexo 2).

Los empleados y clientes de Comercial Punto Andino respondieron que no conocen la Misión de la empresa a consecuencia de no estar debidamente establecida. Seguirá siendo una debilidad para el Comercial no darles a conocer a sus colaboradores la misión de la empresa ya que esta es la base y forma como se cumplirán los objetivos de la empresa que siempre estarán vinculados a una excelente productividad.

4.3.3. Valores.

“Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”. (Galindo, 2008)

“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.” (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007, pág. 28)

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. (Enrique, 2004).

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos donde se reflejan nuestros intereses y sentimientos.

En la aplicación de entrevista al administrador del Comercial Punto Andino Sr. Josué Andino nos expresa que no tiene reflejado los valores en la empresa, pero que si trata de inculcarles y exponerles los valores que deben aplicar los empleados de su negocio para formar y mantener un ambiente agradable en el negocio. De la misma

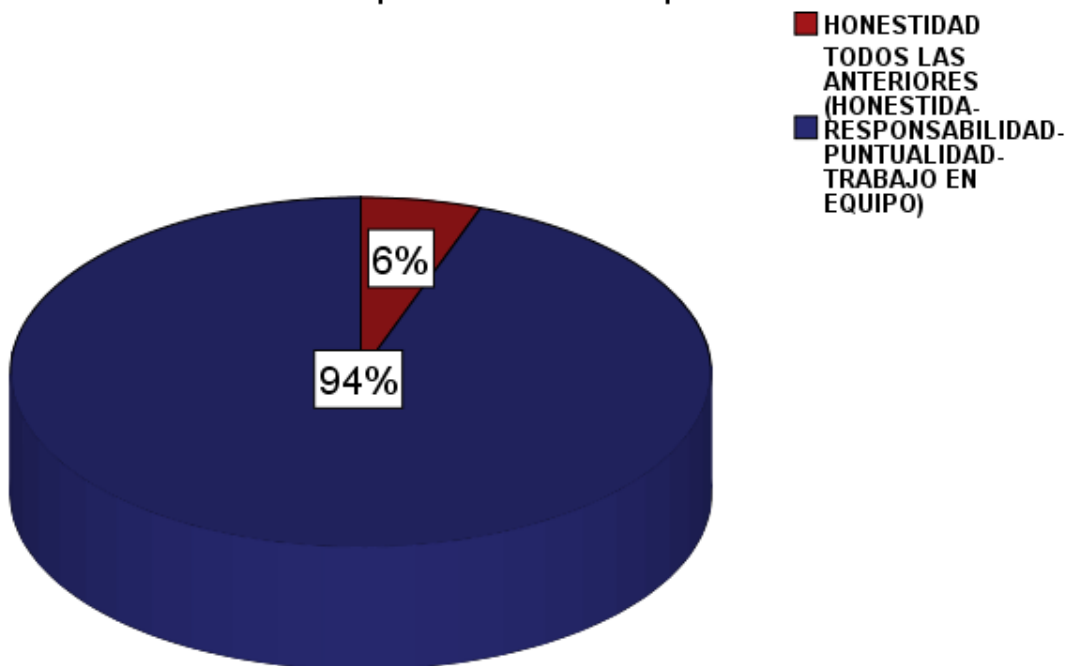
Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

manera, se realizó encuesta a los empleados del negocio para ver si ellos conocen los valores de la empresa al igual que a los clientes y el 100% de ellos respondieron que no conocen los valores de la empresa ya que no se encuentran reflejados (Ver Anexo No 3).

Como se tiene entendido de manera empírica se exponen algunos valores a aplicarse en la empresa, en este sentido se quiso conocer cuales valores son los que más se aplica por los trabajadores del Comercial Punto Andino, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico No 1

Valores praticados en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores

Los empleados confirman la práctica de valores en la empresa, en los que el 94% de los empleados dicen practicar los valores: honestidad, responsabilidad, puntualidad y trabajo en equipo y el 6% practican el valor de honestidad. En visitas a la empresa al Comercial, se aplicó una Guía de observación en donde se refleja

que lo empleados entre si hacen práctica de estos valores confirmando los resultados de la empresa.

Comercial Punto Andino deberá establecer y practicar valores que deben de caracterizarla como empresa para que su personal los interiorice y practique en su vida diaria, esto ayudara a superar retos y dificultades que puedan presentarse en el área de trabajo facilitando la gestión empresarial. El Propietario del Comercial deberá promover los distintos valores a su elección para que la práctica de estos asegure buenos resultados para alcanzar todas sus metas y propósitos, pues la práctica de los valores en el que hacer institucional le proporciona muchos beneficios.

4.3.4. Políticas

Según (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007) “Las políticas son las reglas o guía que expresan los limites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en las empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos”.

Según Amaya (2005), las políticas sirven para establecer la uniformidad, y también ayudan a reducir la incidencia de tratamientos injustos, dando a los trabajadores las razones de determinadas acciones, que de otro modo podrían ser consideradas como favoritismo. Las políticas pueden ser establecidas para guiar la acción de los supervisores mientras que otras pueden extenderse a todo el personal. Como referencias útiles pueden utilizarse ejemplos de políticas implementadas por otros empleadores o programas comerciales computarizados.

Frances (2006), indica que las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del Estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los

objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía. Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos.

La política empresarial es una de las vías para hacer efectiva y operativa la estrategia, aquí se refuerza el compromiso y la participación el personal. La política empresaria suele afectar a más de un área en la organización, contribuyendo verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La política proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y subordinados elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

En la entrevista al administrador del negocio, se obtuvo la información de que el negocio no tiene políticas debidamente establecidas y reflejadas, pero afirma se aplican políticas en la empresa, las cuales los empleados practican y beneficia a los clientes mencionando:

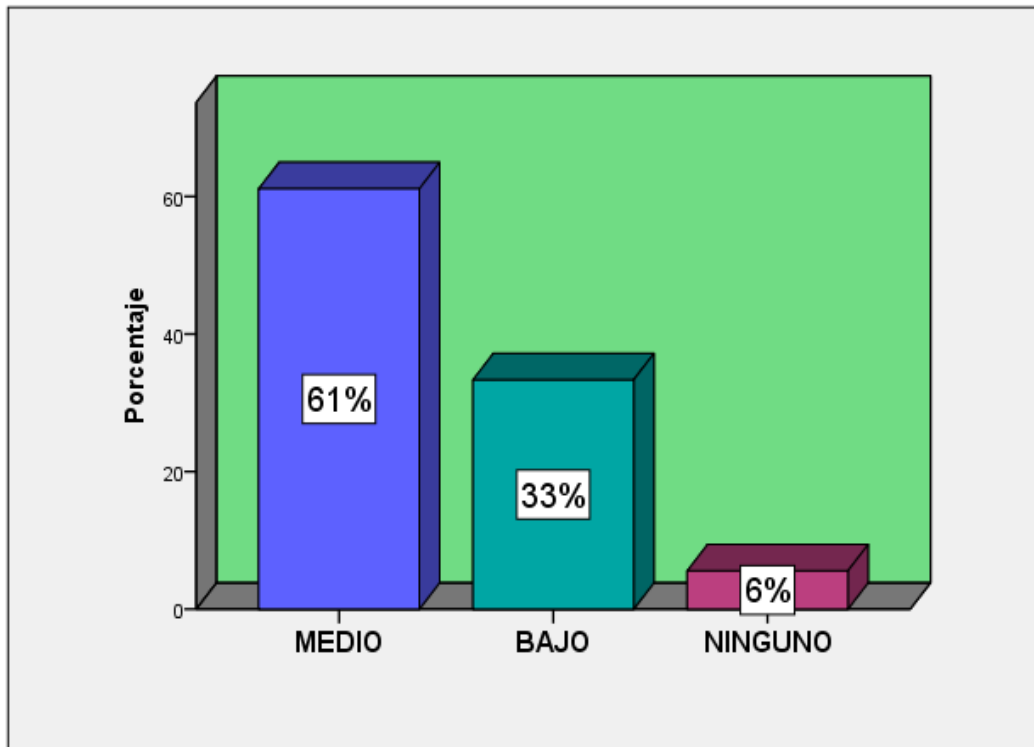
- ✓ Crédito.
- ✓ Descuento.
- ✓ Promoción.
- ✓ Higiene y Seguridad.
- ✓ Salario.

Estas políticas mencionadas anteriormente son las que la empresa aplica de manera empírica y que se conocen por todos los colaboradores, las cuales se han desarrollado en la empresa con el objetivo de obtener beneficios en el Comercial.

Con respecto a los empleados se quiso conocer cuál es el conocimiento que tienen de las políticas que el propietario nos expresa aplican en el negocio obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico No 2

Conocimiento acerca de las políticas



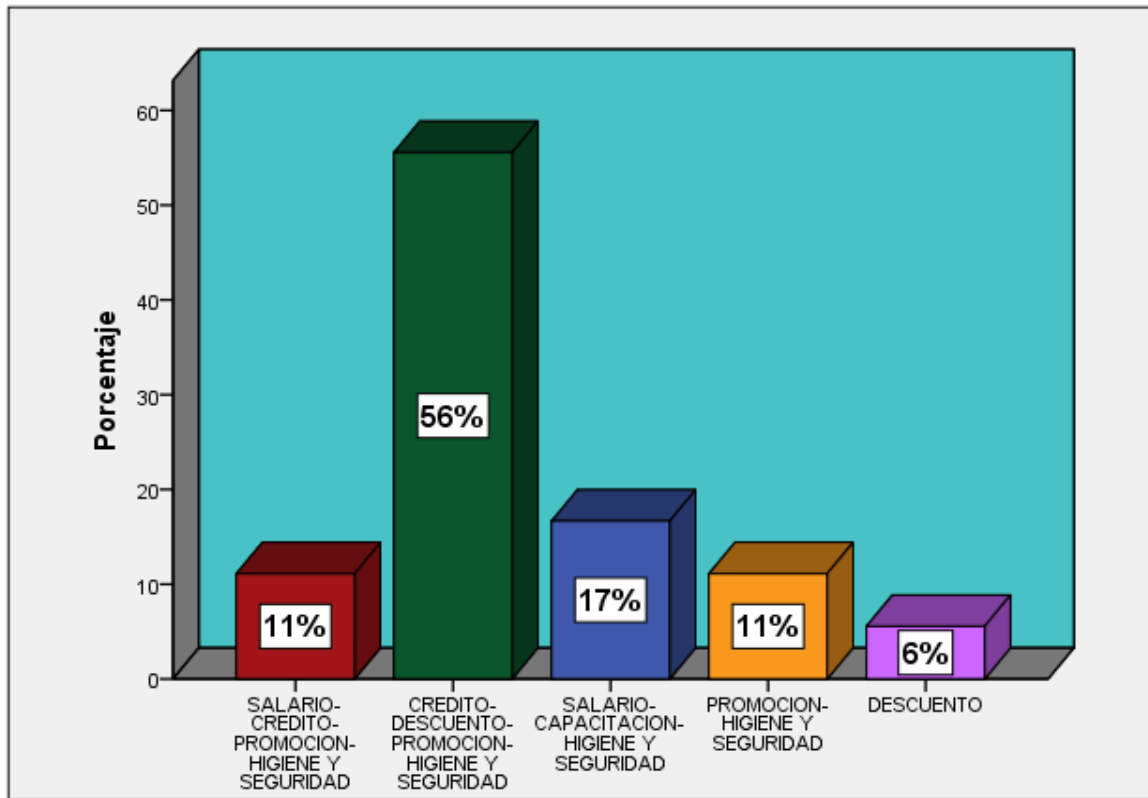
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores

Tal como nos muestra el Gráfico No. 2 el 61% de los empleados expresan tener conocimiento medio de las políticas de la empresa, el 33% consideran tener un conocimiento bajo de las políticas y el 6% de los empleados expresan no tener ningún conocimiento de las políticas de la empresa. Esto da a entender que la empresa no da a conocer a sus trabajadores cuáles son sus políticas ni en qué momento se aplican ya que no están debidamente establecidas, el establecer políticas en el Comercial ayudará a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto con alguno de los agente que los rodea, de igual manera las políticas empresariales tienen que estar debidamente establecidas en manuales que puedan quedar al alcance de todos.

Se quiso saber también con encuesta realizada a los trabajadores cuales de las políticas que menciona el propietario practican frecuentemente en la empresa en donde se encontró:

Gráfico No 3

Políticas aplicadas por la Empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

El 56% de los trabajadores expresan aplicar las políticas: Crédito, descuento, promoción, higiene y seguridad. El 17% expresan aplicar más las políticas: Salario, Capacitación, Promoción, Higiene y seguridad. El 11% de los trabajadores aplican las políticas: Salario, Crédito, promoción, higiene y seguridad. El otro 11% las políticas de: Promoción, higiene y seguridad y el resto 6% solo la política de descuento aplican. Esto nos da a entender que no todos los colaboradores de la empresa aplican todas las políticas existentes, hasta ahora esto se debe a que estas políticas no están reflejadas en un documento donde se puedan ser apreciadas, lo que es una responsabilidad para el Comercial emplear sus políticas empresariales

ya que están son las que rigen las actividades y la manera como se desempeñaran y desarrollan todas las acciones de los colaboradores en la empresa.

4.3.5. Objetivos organizacionales.

Según (Kotler & Armstrong, 2007), “Los objetivos de la compañía deberían definirse en términos específicos, de manera que la gerencia mida en progreso y, en caso necesario, tome medidas correctivas para continuar en la dirección correcta”

“Son metas fundamentales de la organización que devienen de la división y la política. Estos objetivos deben ser fundamentales para alcanzar la visión. Características: Breve y fácilmente comunicables. Son relativamente pocos pero importantes. Son fundamentalmente filosóficos y no numéricos”. (Galindo, 2008).

Para comprobar la validez de los objetivos estos deben ser:

- ✓ Específico.
- ✓ Medible.
- ✓ Alcanzable.
- ✓ Realista.
- ✓ Tiempo definido.

Según Corrales (2005) señala que el propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización.

La finalidad de los objetivos organizacionales es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas al cumplimiento de las metas, mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Los objetivos son muy importantes en una organización porque mediante la implementación de ellos se alcanzara la excelente productividad y rentabilidad de una empresa, además mejorar el rendimiento de los

empleados de la organización ya que en ellos se enfrascan los puntos clave para el éxito.

En relación a Comercial Andino el Administrador Junior Josué Andino informa no poseer planteados los objetivos de la empresa, pero dice tener el sus objetivos como dueño del negocio, también informa que día a día y en temporadas de ventas de mayor potencial se plantea objetivos en los cuales tienen que ver con las ventas y rentabilidad de su negocio los cuales siempre los llega a cumplir ya que sus trabajadores son eficientes en las tareas que él le determina y que ayudan al cumplimiento de los mismos. A partir de estos datos se realiza encuestas a los trabajadores sobre si conocen los objetivos de la empresa, respondiendo un 100% que no los conocen (Ver anexo No 4).

Lo que da a entender estos resultados que el propietario no da a conocer a su personal sus objetivos al momento de plantearse los. Para un empresario y colaboradores de la empresa es importante conocer los objetivos puesto que de esta manera se sabe adónde se va y el camino que se tomara y de esta manera todos los integrantes de la empresa ayuden al cumplimiento de estos para lograr un desarrollo exitoso de la empresa, los objetivos inspira las acciones, dan sentido al trabajo, estimulan, animan y te empujan al éxito de las actividades es por esto la importancia de que el propietario de Comercial Punto Andino formule sus objetivos y los de a conocer constantemente.

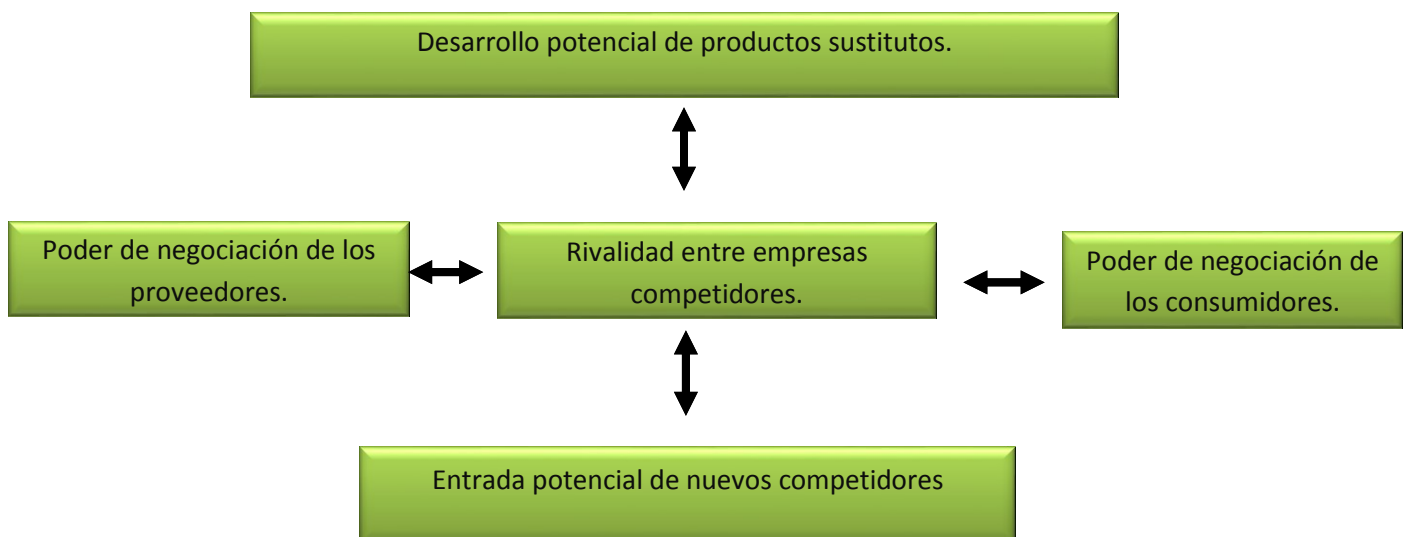
4.4. Las 5 fuerzas de Michael Porter.

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos de la industria para descubrir las principales fuerzas de presión competitiva y de su fuerza, este paso es esencial ya que los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo esencial de la industria. (Benitez, 2004)

El modelo de las 5 fuerzas de competencia es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia varía en gran medida en función de las industrias. Según Porter (2002), la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como un conjunto de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Figura No.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2003)

4.4.1. Fuerza 1: La rivalidad entre empresas competidoras

Para (David, 2003) una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

entrada de nuevos productos. Generalmente, entre más competido sea un mercado o segmento, menos rentable será. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas y depende de varios factores entre los cuales vale la pena mencionar:

- El poder que tengan la competencia
- El poder que tengan los proveedores
- La amenaza de que surjan nuevos proveedores
- La amenaza de que surjan productos sustitutos
- El crecimiento industrial
- La sobrecapacidad industrial
- La existencia de barreras de salida
- Qué tan diversos son los competidores.

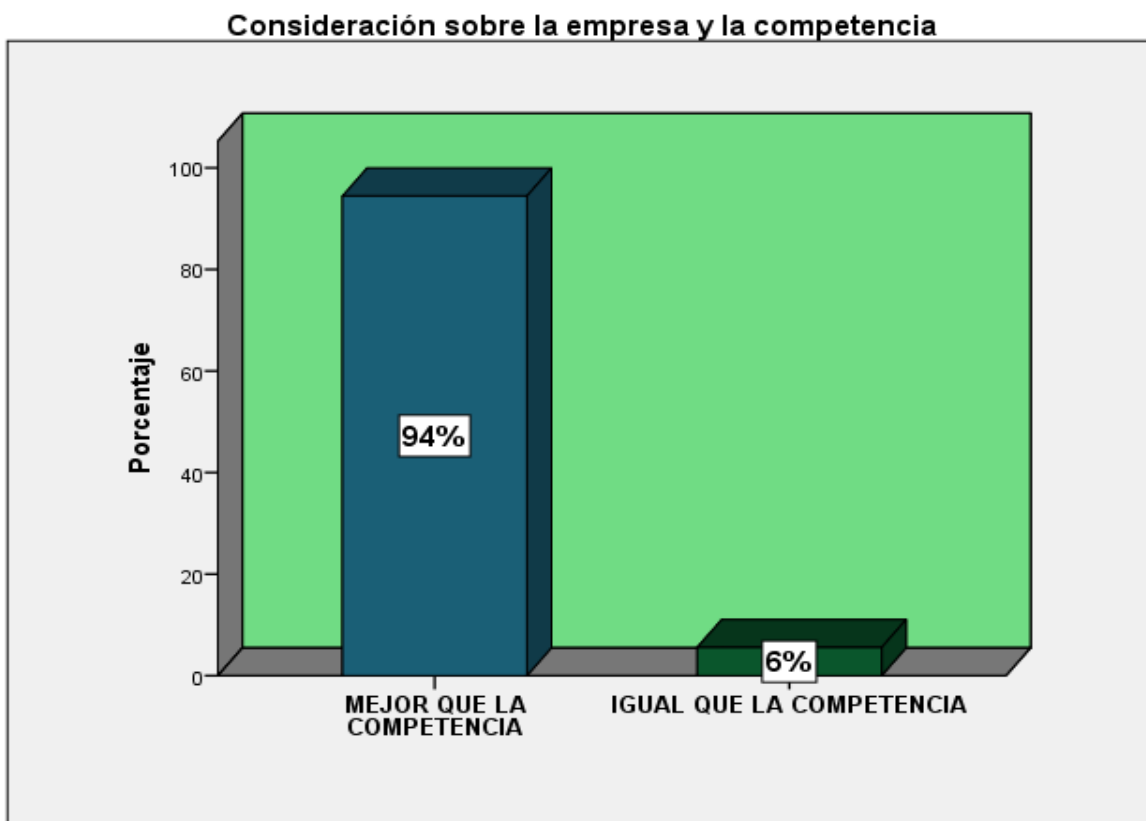
Las empresas que ofrecen los mismos productos o servicios siempre están en competencia ya que ambas quieren vender y ganar. Para esto las empresas muchas veces relacionan las ventajas o estrategias de la competencia y las aplican para poder formar esa competitividad donde no exista mucha diferencia que beneficie más a una organización ante la otra. Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos sean bajos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos.

La competencia del Comercial Punto Andino se encuentra identificada expresa el Administrador del negocio, dentro de su principal competencia están: Comercial Allison, Pali, Surtidora Elvis, Surtidora la Bendición y Distribuidora la Principal, por lo que nos expresa el Administrador que el Comercial está en constante rivalidad con ellas ya que toda la competencia acercan sus precios y promociones de productos por lo que el Comercial siempre está trabajando en alternativas de mejoras para alcanzar ventajas en los precios y mejor servicio para mantener a sus

clientes, aplicando promociones, descuentos, bonificaciones por compras, y ser atractivos en el mercado y no ser superados por la competencia.

En este sentido se quiso conocer la opinión de los trabajadores sobre como consideran la empresa en la que laboran con respecto a la competencia, obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfico No 4



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores

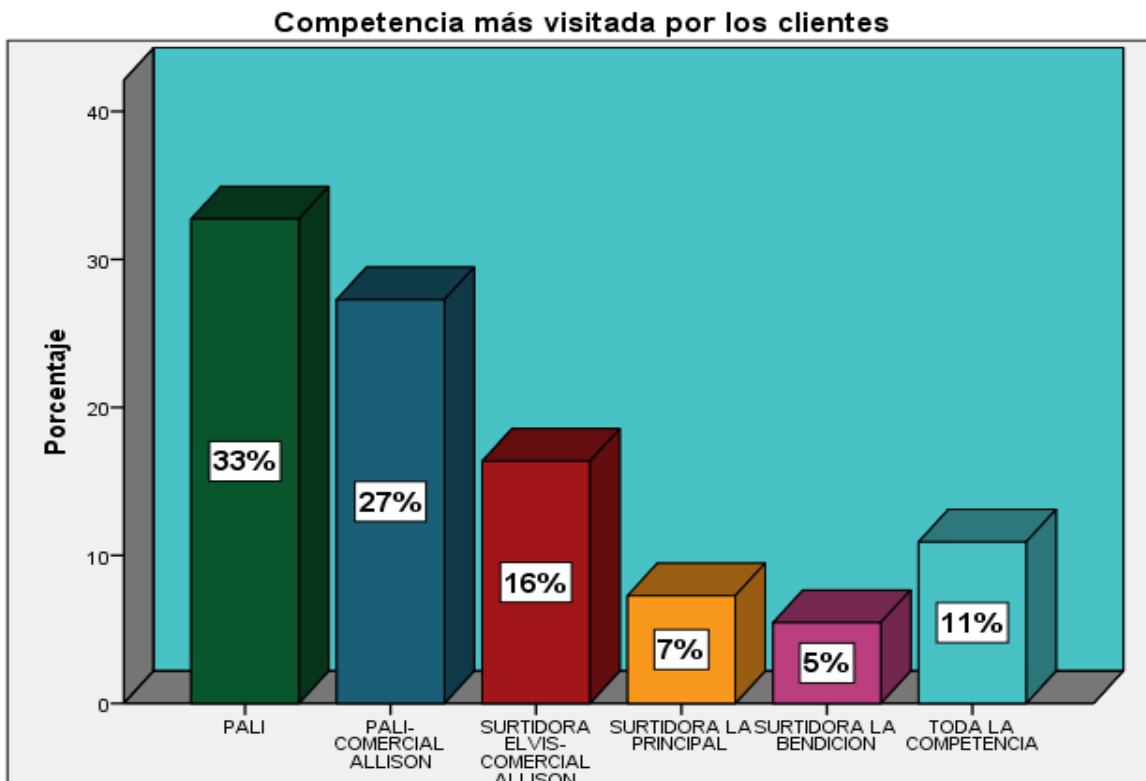
En el siguiente grafico muestra que el 94% de los trabajadores del Comercial expresan que esta es mejor que la competencia en cuanto a servicios, mejores precios e infraestructura y el 6% dice que el Comercial es igual que la competencia referente a sus beneficios y los productos estándares que ofrecen.

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

Estos resultados demuestran la conformidad que tienen los empleados del Comercial ya que la mayoría de ellos consideran que el comercial es mejor que la competencia refiriéndose a los servicios, imagen promociones, descuentos y en lo laboral están satisfechos con la remuneración y prestaciones que reciben. Esto es una ventaja puesto que es muy importante que los empleados tengan buen concepto de la empresa en la que laboran.

De igual forma, se quiso conocer realizando encuesta a los clientes del Comercial cual de la competencia visitan frecuentemente, obteniendo estos resultados:

Gráfica No 5



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los clientes

Tal como muestra la gráfica No 5 de los clientes el 33% de los clientes encuestados afirman que visitan Pali, el 27% visita Comercial Allison, un 16% visita Surtidora Elvis, el 7% visita Surtidora La Principal, que el 5% visita Surtidora la Bendición y que un 11% visita toda la competencia mencionada anteriormente.

Como consecuencia de esto se encontró que la mayor competencia que tiene Comercial Punto Andino es Pali es esta la competencia más agresiva, debido a que utilizan la misma estrategia de mercado de los precios más bajos en el mercado, seguido por comercial Allison y surtidora Elvis con la cual tiene que estar en constante competencia sobre los precios de los productos que siempre estén iguales o más bajos, ofrecer promociones y descuentos a los clientes que los atraigan y siempre conservar sus clientes fijos tanto minoristas como mayoristas para que la competencia actual no dificulte la rentabilidad de negocio ya que se encuentra en un mercado donde existe una competencia o rivalidad de empresa competidoras intensa. .

4.4.2. Fuerza 2: Entrada potencial de nuevos competidores:

Para David (2003), el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores:

- Hay barreras de entrada, y son difíciles de franquear
- Posibilidad de lograr economías de escala
- Diferenciación de los productos
- El valor de la marca
- Los costos para el cambio
- Cuanto capital se necesita
- Posibilidad de acceso a los canales distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Posibles represalias

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

- Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas
- Demandas judiciales
- Expectativas del mercado

En sí, el analizar la amenaza de nuevos competidores es un elemento muy importante en una empresa, ya que siempre se tiene que estar atento a la creación de nuevos negocios que ofrezcan los mismos productos o servicios en el mercado meta, lo cual traería como consecuencia el decaimiento de nuestras ventas o la poca productividad actual de la misma. En relación a lo anterior la empresa siempre tiene que estar realizando estrategias que la ayuden a mantenerse competitiva en el mercado ante la competencia actual como ante las apariciones de las nuevas empresas.

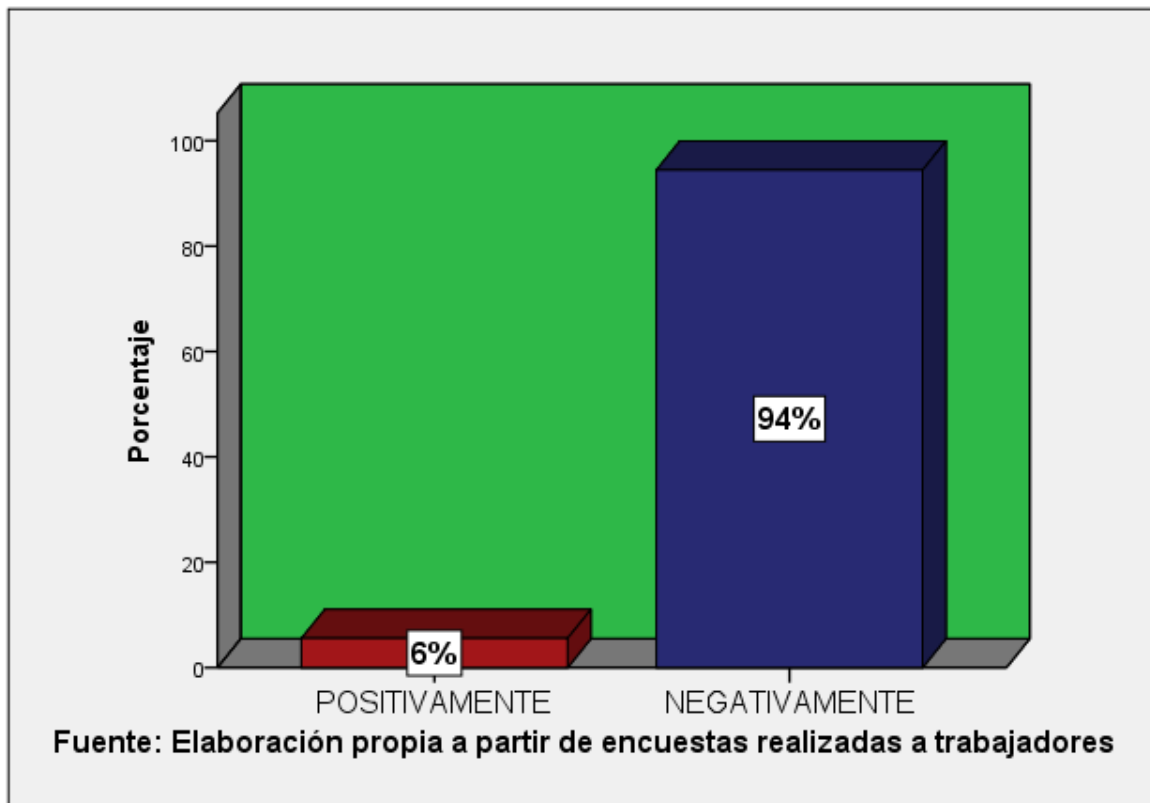
Según el Administrador de Comercial Punto Andino, expresó que en la actualidad en el mercado en cualquier momento puede aparecer un nuevo competidor que en sus inicios no sea de muchas amenaza para los negocios con buen posicionamiento, pero en el desarrollo de sus operaciones y buenas prácticas de acciones lleguen a crecer y posicionarse en el mercado, como tal es el caso de Comercial Allison, una de las principales competencias de la empresa en investigación que empezó sus funciones como una simple venta de productos plásticos y que con el tiempo incremento su local y variedad de productos para ofertar y se posiciono en el mercado como una de las distribuidoras más grandes y fuertes de la Ciudad de Sébaco. A partir de estas apariciones de nuevos competidores se realizan constantes acciones para igualar siempre las ventajas de nuevas competencias. Dentro de esas acciones dice observar y analizar la competencia, realizar actividades que igualen las ventajas de los precios y servicios para no estar por de bajos de ellos, aumentando también sus promociones, descuentos y publicidad. La aparición de entrada de nuevos competidores en la ciudad de Sébaco será algo con lo que el propietario de Comercial Punto Andino tendrá siempre que llear ya que siempre un mercado competitivo esta vulnerable a la aparición de más competencia por lo que la empresa en investigación está en el

deber de crear nuevas estrategias y adaptarse a ellas para poder seguir siendo competitiva y líder en el mercado.

Con relación a la aparición de nuevos competidores, se les pregunto a los trabajadores de Comercial Punto Andino como los afectaría, obteniendo como resultado:

Gráfico No 6

Impacto de aparición de empresas similares



El 94% de los trabajadores opinan que a ellos les impactarían negativamente la aparición de otra empresa igual a las que ellos labora y un 6% aseguran que a ellos les daría un impacto positivo la aparición de otra empresa igual. Con esta escala la mayoría de ellos alegan que les impactaría negativamente ya que eso afectaría las ventas de la empresa y al decaer la empresa peligrarían sus puestos de trabajo. Y los demás empleados que creen impactaría positivamente ven la posibilidad de

cambiarse de empresa y que en esta sean mayormente remunerados. Comercial Punto Andino deberá seguir luchando en el mercado competitivo para seguir liderando y de esta manera darle seguridad a la empresa de seguir posicionado como a los trabajadores de conservar sus puestos de trabajo y seguir recibiendo beneficios ya que empleados motivados y con confianza de permanecer en sus puestos serán más eficientes en sus actividades a desempeñar y esto asegurara el cumplimiento de todos los propósitos, objetivos y metas de la organización.

4.4.3. Fuerza 3: Desarrollo potencial de productos sustitutos

Para David (2003), un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Por ejemplo, una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una muy alta rentabilidad. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del segmento bajará. Algunos de los factores que podemos mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son:

- Qué tan propenso es el comprador a sustituir.
- Los precios de los productos sustitutos.
- Los costos o la facilidad de cambio del comprador.
- El nivel de precepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio.
- La disponibilidad de productos sustitutos cercanos.
- La existencia de suficientes proveedores.

El ingreso de productos sustitutos es una gran amenaza para las empresas ya que si se encuentra posicionada en el mercado y aparece un producto con características semejantes, precio igual o hasta más bajo, con una localización adecuada y con ventajas sobre el que nosotros ofrecemos, traerá consecuencias trágicas para la empresa como será el decaimiento de las ventas. En los mercados

siempre se encuentran empresas que ofrecen los mismos productos parecidos o semejantes lo que hará que cambie la rentabilidad de la empresa serán las estrategias y ofertas que implemente individualmente.

Las empresas Comerciales siempre están ofreciendo productos que sustituyen a otros productos para satisfacer las necesidades o exigencias de todos los clientes, y sobre todo que el cliente siempre encuentre lo que busca y al no encontrarlo en estos casos adquieran productos semejantes. Comercial Punto Andino se caracteriza por la variedad de marcas de un producto lo cual beneficia a la sociedad porque muchas de las diferentes marcas varían de precio. Por ejemplo en este comercial se menciona anteriormente las marcas que predominan son Nestlé, Agricorp, Colgate y Unilever de los productos que estas marcas ofrecen en la actualidad existen muchos sustitutos lo cual la empresa en investigación ofrece a los clientes por lo que su especialidad es ofrecer variedad de productos para satisfacer las necesidades de los diversos tipos de clientes expresa el administrador del negocio donde menciona ofrecer productos sustitutos o diversas marcas de todos los productos en general. En opinión a esto la competencia agresiva que posee el Comercial Punto Andino siempre proporciona productos y servicios sustitutos con el fin de estar en lucha de liderar en el mercado por lo que se observa que Comercial Punto Andino está ejerciendo esta fuerza de manera eficiente brindando a la población variedad de productos que satisfacen sus necesidades y que ayudan a tener una mayor aceptación por los clientes.

4.4.4. Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores.

Considerando que David (2003) hace menciona que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de

integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional). Estos son algunos de los factores asociados al poder de negociación de los proveedores:

- La tendencia a sustituir por parte del comprador
- La evolución de los precios de los suministros sustitutos
- Los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador
- La percepción del nivel de diferenciación de los productos
- La cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado
- La facilidad para sustituir un producto
- La disponibilidad de información sobre productos sustitutos
- la calidad de los productos sustitutos

El poder de negociación de los proveedores impacta y tiene gran importancia en los costos, precios y competitividad de las empresas pequeñas, que no compran por lo general grandes volúmenes de insumos, de mercadería, de materia prima o de productos. Los precios de la mercadería de los proveedores van a variar dependiendo de la cantidad de mercadería que estén negociando. Por otro lado los proveedores deben de tener una negociación en la que se beneficien ellos pero también a la empresa ya que es muy importante cuidar los clientes manteniéndolos conformes y beneficiados.

Los principales proveedores del Comercial Punto Andino son: Nestlé, Colgate, Agrior y Unilever, los cuales son marcas internacionales pero sus distribuidores y proveedores son nacionales. El poder de negociación de los proveedores del Comercial es muy bueno ya que se da ventajas de precios y bonificaciones de productos mediante el volumen de mercancía que se compra expresa el Sr. Andino, Administrador del negocio, esto se debe a la fidelidad del Comercial con sus proveedores principales mencionados anteriormente los que ofertan los productos más demandados y más exigidos por los clientes. Estos han sido sus proveedores fijos desde que inició operaciones el negocio hasta su actualidad en la que ambas

partes se encuentran contentos y conformes con el trabajo y negociación que se ha ejercido durante todos estos años. De la misma manera que hay proveedores fijos, existen otros tipos de proveedores del negocio los que se encargan de ofrecer los demás productos que se ofertan en el lugar. Este tipo de proveedores ofrecen también ventajas de precios para el Comercial para seguir ejerciendo la estrategia del negocio de los bajos precios todo con el propósito de establecerse como proveedores fijos del Comercial. Con respecto a la comunicación de los proveedores del negocio y los encargados de la misma es muy buena, se observó que entre ellos hay una amistad, confianza y credibilidad lo cual se debe a los años de negociación entre ellos por los buenos resultados obtenidos. También se observó que los clientes reflejan preferencias por las marcas de los proveedores principales, los productos que más se venden son los de las marca Agricorp y Nestlé ya que estos ofrecen productos de consumo diario y de gran necesidad en el hogar por lo que siempre serán productos aceptados en el mercado por todos los clientes. El poder de negociación de los proveedores es muy importante para una empresa ya que entre más alto sea más ventajas obtendrá la empresa al comprar sus productos. Comercial Punto Andino tiene un buen poder de negociación con sus proveedores fijos y actuales ya que siempre les brindan bonificaciones y mejores precios por determinadas cantidades de mercadería a tiempo requerido lo que para el Comercial es de mucho beneficio ya que todos estos son elementos para el cumplimiento de su estrategia empresarial (Liderar en el mercado con los precios más bajos) lo que se logra por este tipo de beneficios y de negociación con los proveedores .

4.4.5. Fuerza 5: Poder de negociación de los consumidores.

Es por ello que David (2003) considera que un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo;

mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional). Entre los factores del poder de negociación de los compradores podemos resaltar:

- Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto.
- Qué tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución.
- La flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados.
- El volumen de compras.
- Las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor.
- La disponibilidad de información para los compradores.
- Productos sustitutos que puedan existir.
- Qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio.
- Las ventajas diferenciales de nuestro producto.
- La posibilidad de integración hacia atrás.
- Análisis de Regencia, Frecuencia y Monto (RFM) del cliente.

El poder de negociación de los consumidores es un punto en el que todo propietario o gerente debe de poner empeño ya que todos sabemos que hay que mantener contento y satisfechos a los clientes, porque por ellos es que una empresa mantiene en función. Cuando los compradores son pocos y están bien informados, mayor serán sus exigencias en reducción de precios y productos de calidad, debido a que no es lo mismo vender por varios canales de distribución a tener pocos canales.

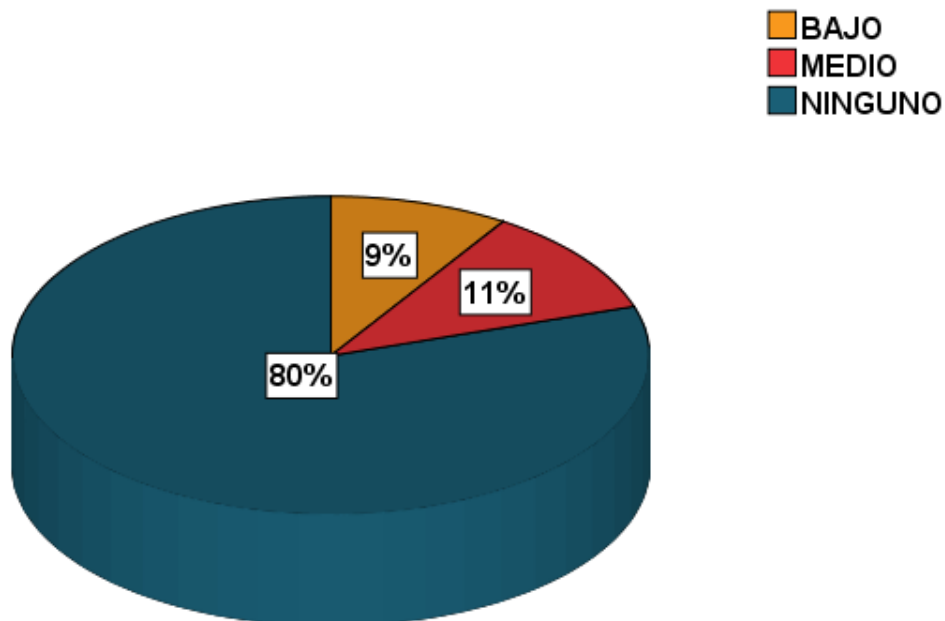
Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

En la entrevista con el Sr. Josué Andino Administrador del negocio donde se preguntó, ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?, expresando que si existe poder de negociación con los compradores mayoristas nada más donde se les da bonificaciones de productos y rebajas por cantidad de mercadería que compran en el negocio al contrario que con los clientes minoristas ya que los precios de los productos que se ofertan están establecidos y con precios bajos.

Se realizó una encuesta a los clientes para conocer su opinión con respecto a lo expresado anteriormente, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica No 7

Poder de negociacion de los consumidores



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los clientes

El 80% de los clientes del Comercial dicen no tener ningún poder de negociación expresando que los precios de cada producto ya están reflejados y no se puede

negociar sobre él, un 11% de los clientes dicen tener un poder de negociación medio, este número de encuestados se enfoca más en los clientes mayoristas que compran productos para reventa, y un 9% de clientes exponen tener un poder de negociación bajo al momento de adquirir sus productos. Al mismo tiempo se observó en visitas al Comercial aplicando una guía de observación, que el trato que se les da a los compradores no es muy bueno. (Leer anexo 8). El poder de negociación para los clientes es importante porque de esta manera ellos adquieren beneficios al realizar sus compras, pero en caso de Comercial Punto Andino los resultados reflejan que la mayoría de los clientes son minoristas por lo que la falta de el poder de negociación en estos resultados está enfocado en esos clientes que no poseen poder de negociación por lo mencionado anteriormente por el Administrador que los precios de los productos que aquí ofertan están ya establecidos con precios accesibles y en consideración con la competencia.

4.5. Análisis FODA.

“El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencia de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externa de su bienestar futuro.” (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008).

Se define el FODA como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas (Maldonado J. A., 2014).

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocio. La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategia. Las oportunidades que se aprovechan con

las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con la fortaleza originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (Frances, 2006).

En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para conocer la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar, poder pronosticar y decidir. El FODA Interactivo constituye una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes de un determinado negocio y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno le brinda y esquivar hábilmente las amenazas que se presenten. Para eso es importante aprender a mirar, y ésta es la gran ayuda que le proporciona el análisis FODA en nuestra empresa.

4.5.1. Fortalezas.

“Son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos” (Kotler & Armstrong, 2007)

“Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (económica de escala, duplicación mínima de personal y equipo) los empleados se agrupan con otros que tienen tarea similares. También se centra en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios”. (Robbins s. P., 2005)

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. (Lacayo, 2007).

Las fortalezas son los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos con los que cuenta una empresa incluyendo también las destrezas y poder en el mercado que ha adquirido en su formación que la diferencian de las demás

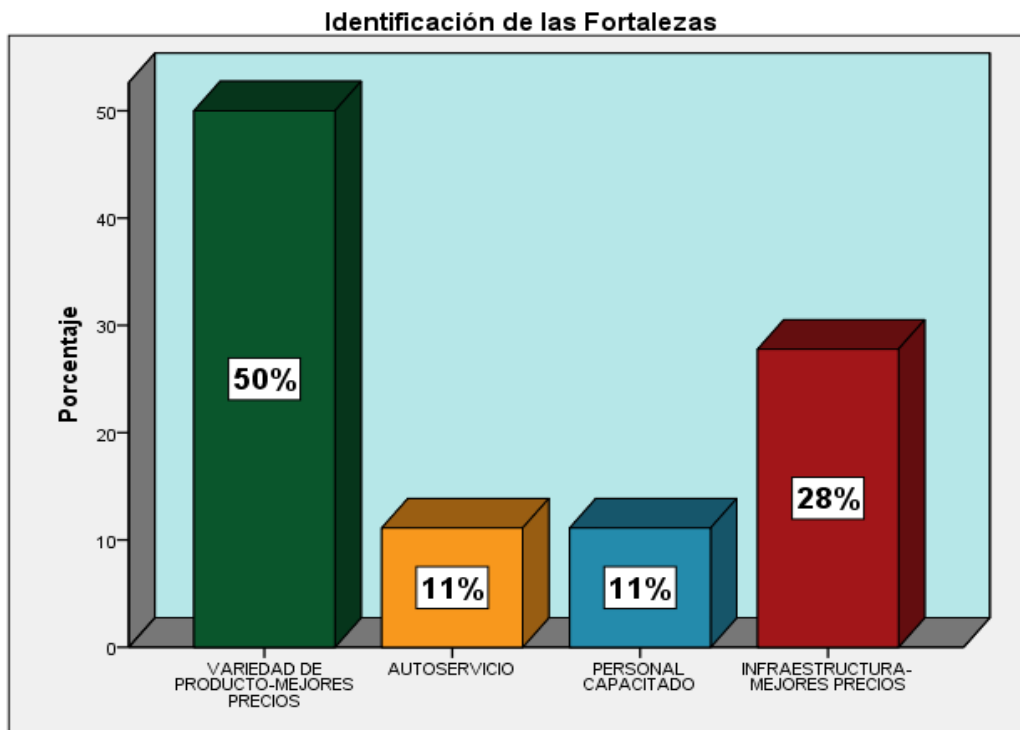
Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

empresas que ofrecen los mismos productos o servicios y que por consecuencia la hacen más productiva y competente en el mercado.

La empresa en investigación refleja muchas fortalezas ante la competencia ya que es un negocio que está muy bien posicionado en el mercado por los beneficios que ofrecen. Según la aplicación de la entrevista al propietario y administrador de negocio dice poseer muchas ventajas con respecto a la competencia donde menciona las siguientes: variedad de producto, autoservicio, precios bajos de los productos, servicio extras (clientes mayoritarios), publicidad, infraestructura, otras de sus grandes fortalezas es su ubicación, ya que se encuentra en un lugar céntrico en las zonas de las distribuidoras, donde los clientes llegan hacer sus compras con mayor accesibilidad abarcando más la población en general que las demás competencia. También se posee instalaciones propias que es una fortaleza como empresa, el capital con el que funciona la empresa es propio no se cuenta con ningún financiamiento. Los productos que aquí se ofertan tienen una buena aceptación en el mercado por el precio ya que es bajo y estable. Se observa también que una de las fortalezas que posee el comercial es la publicidad ya que tienen anuncios por tv y por perifoneo que ayuda a que los clientes se enteren de las promociones y descuentos actuales en el negocio, también se aprecia que el comercial tiene una imagen adecuada que ayuda a atraer clientes y a la aceptación en el mercado.

Mediante la aplicación de encuestas realizadas a los trabajadores del Comercial Punto Andino se quiso saber acerca de donde ellos encuentran las más grandes fortalezas del negocio obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico No 8



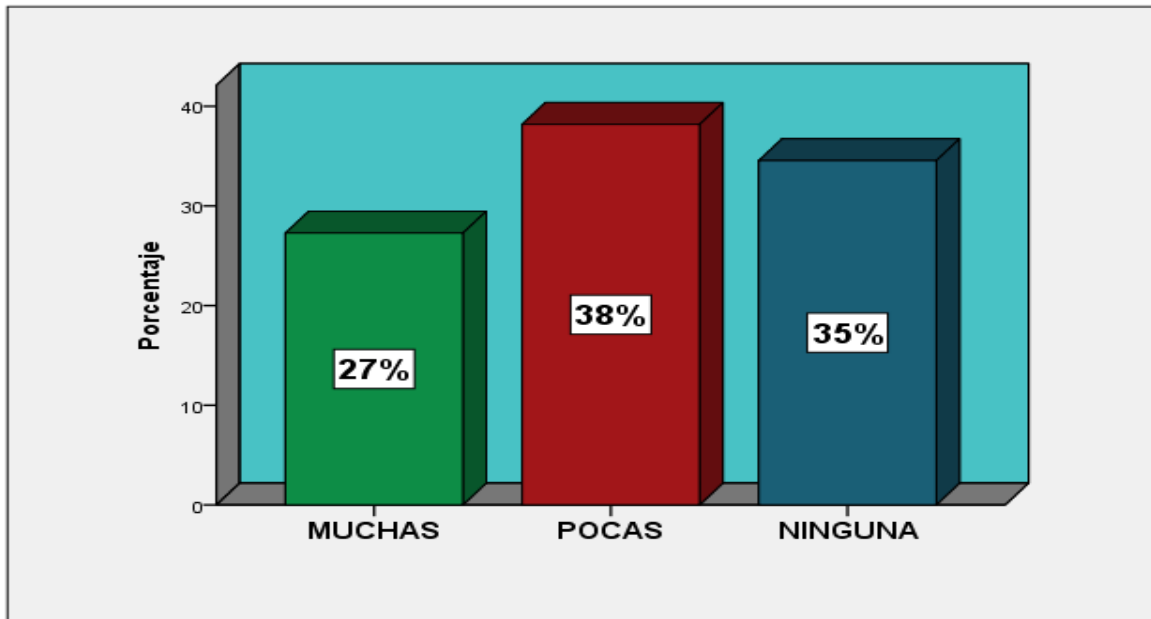
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los trabajadores

El 50% de los trabajadores aporta que su mayor fortaleza está en la variedad de los productos y los mejores precios, estos resultado da relación a lo expresado por el administrador del negocio en donde dice que sus dos grandes estrategias es ofrecer la mayor variedad de productos y los mejores precios al mercado, el 28% de los trabajadores opinan que las mejores fortalezas con la que cuenta el negocio son mejores precios y la infraestructura, el 11% creen que el autoservicio de los productos es una de sus mayores fortalezas, y por último el otro 11% de los trabajadores piensan que su fortaleza es el personal capacitado. Estos resultados indican que en si las mayores fortalezas de Comercial Punto Andino son sus precios bajo y variedad de producto tal es el lema de la empresa, como también la infraestructura atractiva que posee y autoservicio es una fortalezas más que identifica los colaboradores, lo da a entender que la actividad para el buen desempeño y aceptación de la empresa en el mercado es buena y de resultados positivos.

Al mismo tiempo, se realizó una encuesta a los clientes acerca de las fortalezas del negocio en comparación a su competencia, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico No 9

Apreciación de las Fortalezas



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los clientes

Tal como nos muestra el Gráfico No 9, el 38% de los clientes del negocio dicen que el Comercial Punto Andino tiene pocas fortalezas en comparación con su competencia, el 35% no observan ninguna ventaja en el negocio que lo diferencie de la competencia que este posee y el 27% encuentra muchas fortalezas o ventajas del negocio en relación a la competencia. Estos resultados nos indican que los clientes no tienen mucha apreciación de las fortalezas que tiene el Comercial Punto Andino debido a que la competencia es atractiva y de muchas ventajas en el mercado es por esto la mayoría de los clientes identifican pocas fortalezas. Se considera que la competencia agresiva del Comercial tiene ventajas y beneficios que hacen que se encuentren muchas veces iguales a las demás por lo que la empresa en investigación tiene que emplear estrategias para el desarrollo de ella y de esta

manera los clientes del negocio puedan apreciar más ventajas y sus fortalezas como organización.

4.5.2. Oportunidades.

“Son elementos externos de la compañía que podría explotar para su beneficio” (Kotler & Armstrong, 2007)

“Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas”. (Maldonado, 2014).

Se consideran oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden ayudar para la consecución de los objetivos que se fijen. (Lacayo, 2007).

Las oportunidades son tendencias o eventos en el exterior que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se dé una respuesta estratégica apropiada. Con esto hacemos referencia a las condiciones favorables para la empresa que se derivan de los cambios que se hagan en el medio ambiente.

En la entrevista al propietario expresa que sus mayores oportunidades en el mercado consisten en el crecimiento de su negocio y sobre todo la expansión de el por lo que el planea la creación de otro negocio igual en otra zona de Sébaco para abarcar más la población y satisfacer sus necesidades. También menciona que la mayor oportunidad de crecimiento de su negocio es el ofrecer productos diferentes a los que ofrece ahora por lo que planea para este año construir y mejorar su infraestructura para colocar una farmacia dentro del mismo local. Otra oportunidad sería adquirir nueva tecnología refiriéndose a las cajas registradoras, negociar con los proveedores es una oportunidad para la empresa ya que de esta manera se obtienen beneficios. Esto refleja que este negocio tiene mercado donde penetrar y

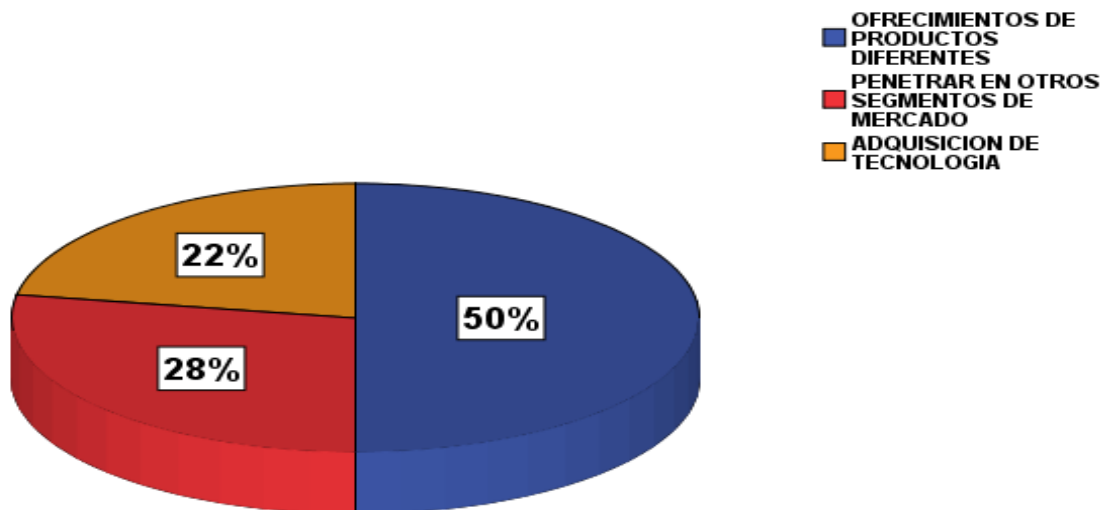
Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

expandirse, capturando más clientes cada día aumentaría su meta de crecer en el mercado y cumplir sus objetivos como empresa.

En aplicación de encuestas a los trabajadores para conocer su opinión acerca de las oportunidades de la empresa se obtuvo:

Gráfico No 10

Oportunidades del Comercial Punto Andino.



Fuente: Elaboración propia apartir de encuestas a los trabajadores.

Tal como nos muestra el gráfico No 10, en la aplicación de encuestas realizadas a los trabajadores del negocio, para identificar donde creen ellos está la mayor oportunidad de la empresa para crecer en el mercado actual el 50% de los trabajadores creen que la mayor oportunidad está en el ofrecimiento de productos diferentes, el 28% indican que la mayor oportunidad de crecimiento del negocio está en penetrar en otros segmentos de mercado y el 22% piensan que una oportunidad de crecimiento está en la adición de tecnología en el negocio. Según la información obtenida en los resultados de los instrumentos indican que este negocio debe crecer penetrado en otro segmento diferente de mercado para cubrir las necesidades de nuevos clientes, también debe crecer con una diversificación de productos que se demanda en el mercado diferentes al que ya ofrece, lo que a nuestra opinión les

traerá mayores beneficios y crecimiento del negocio para ganar o adquirir nuevos clientes.

4.5.3. Debilidades.

(Kotler & Armstrong, 2007), “Son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos”

“Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización” (David , 2003)

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. (David, 2003).

Podemos decir que las debilidades de una empresa son todas aquellas cualidades, técnicas, humanas y físicas de las cuales carece la empresa como también la falta de estrategias que hacen que la empresa se presente débil ante la competencia. Este punto de debilidades es una de las partes de las cuales la empresa tiene que trabajar para contrarrestar ya que entre más debilidades tenga la organización menos productiva y competitiva será en el mercado.

Las principales debilidades de Comercial Punto Andino según expresa el propietario es que el incremento de las ventas y posteriormente el incremento de los pedidos realizados, se ve limitado por el espacio de almacenamiento de productos porque es pequeño, dificultándose la compra de más productos para almacenarse lo cual es una debilidad (capacidad instalada), a este problema el propietario responde tener en proyecto la remodelación de la infraestructura para eliminar esta

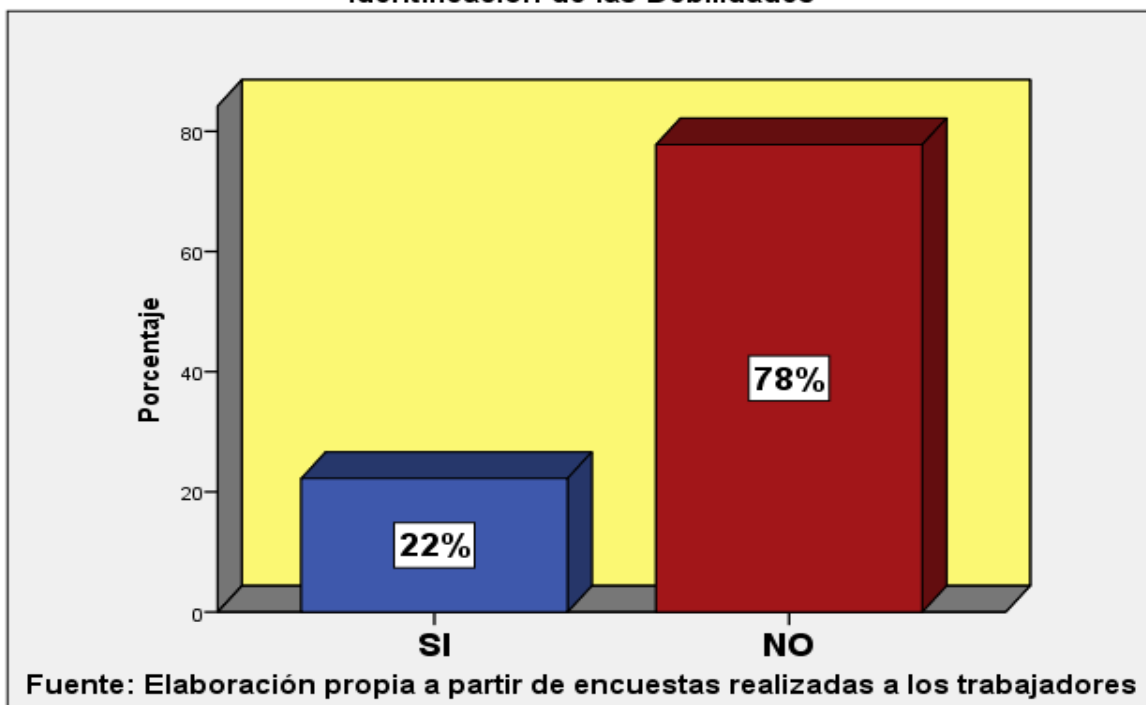
Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

problemática otra debilidad es la luz eléctrica, ya que en este sector falta bastante y esto puede traer graves pérdidas para él, negocio, para este caso él cuenta con plantas eléctricas que sustituyen en el momento que falta la luz, pero por la extensión de su negocio y los muchos equipos y refrigeradores eléctricos que existen no dan abasto las plantas eléctricas y se torna un problema que puede generar pérdidas. Otra debilidad del comercial es la falta de tecnología ya que se pretendía instalar unas cajas registradoras de escáner pero por falta de conocimiento del personal se retiraron. Las debilidades para una empresa son problemas a los que deben hacer frente con mucha fuerza para evitar problemáticas posteriores y dificultades en el desarrollo de la empresa, por lo que en Comercial Punto Andino deberán ser tratadas las debilidades que se encontraron en el análisis ya que estas debilidades afectan el desarrollo y excelente funcionamiento de la empresa en el mercado y dificultaran el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Posteriormente se realizó una encuesta a los trabajadores para, ver si ellos encontraban debilidades en la empresa que laboran:

Gráfico No 11

Identificación de las Debilidades

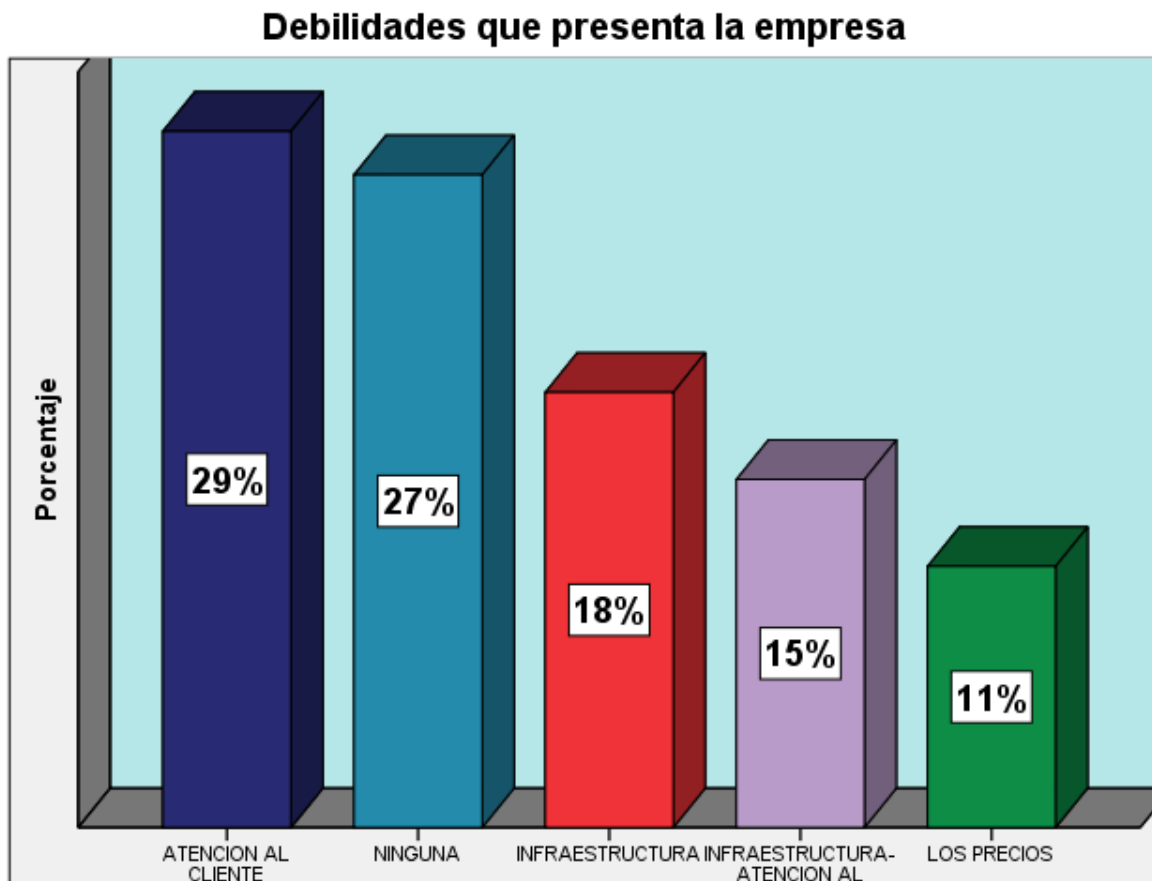


Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

A los que el 78% de ellos respondieron que no encuentran debilidades en la empresa, lo que significa que ven muy bien posicionada y no encuentran problemas ni dificultades en ella que la afecten y el 22% de los trabajadores respondieron que si encontraban debilidades, que están visibles y puede apreciar como problemas en la rentabilidad del Comercial por lo que se deben aplicar mejoras que contrarresten las debilidades observadas.

De igual manera se realizó una encuesta a los clientes, obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfica No 12



Fuente: Elaboración propia apartir de encuestas realizadas a los clientes

Tal como muestra el gráfico No 12, el 29 % de los clientes dicen que la mayor debilidad del Comercial Punto Andino está en la atención al cliente, lo que quiere decir que para los clientes la atención que se les brinda al momento de visitar el

Comercial no es agradable siendo esto un problema y debilidad ya que del grado de satisfacción que tengan los clientes al momento de hacer sus compras dependerá las ventas y productividad de la empresa para esto el propietario deberá capacitar a su personal para mejorar este problema que es una debilidad en el negocio, el 18% de los clientes aprueban que una de las debilidades del es la infraestructura, el 15% dicen que la empresa es débil en la infraestructura y atención al cliente, lo que da a atender que los clientes del comercial no están conforme con la infraestructura ni con la atención que se les brinda por lo que el propietario del negocio deberá realizar sus mejoras a la infraestructura y capacitación a personal para contrarrestar esta dificultad que puede tener como consecuencia perder clientes en el negocio y reducir sus ganancias. El 11% expresa que su debilidad está en los precios que ofrecen en el mercado, esto se debe a que la competencia está brindando al mercado precios iguales que el comercial y en algunos productos un poco más bajos que los que ofrece la empresa en investigación por lo que Comercial deberá realizar acciones para destacar los precios de los productos que ofrece y un 27% no encontraron ninguna debilidad en el Comercial, se alega que estos resultados se deben a que los clientes están conformes y miran muy bien el Comercial en comparación a la competencia opinando que no observan debilidades que contrarresten ventajas.

4.5.4. Amenazas.

“Son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar el desempeño de la compañía” (Kotler & Armstrong, 2007)

Según Maldonado, (2014). “Las Amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma”.

Según Armstrong (2004), las amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. Estas amenazas se pueden presentar de diversas formas como son los problemas o dificultades que la empresa puede estar pasando por ejemplo: la demanda

millonaria que tiene Wal-Mart tratando de evadir impuestos en diversos países como México, Puerto Rico, entre otros. Esto amenaza con desprestigiar a la compañía por tratar de dar sobornos a los mandatarios que se encargan de recaudar impuestos, para tener beneficios y seguir aumentando el capital de la compañía. Otra amenaza que sufrió fue cerrar la compañía ya que estos impuestos son millonarios y desde años atrás están haciendo este proceso oculto.

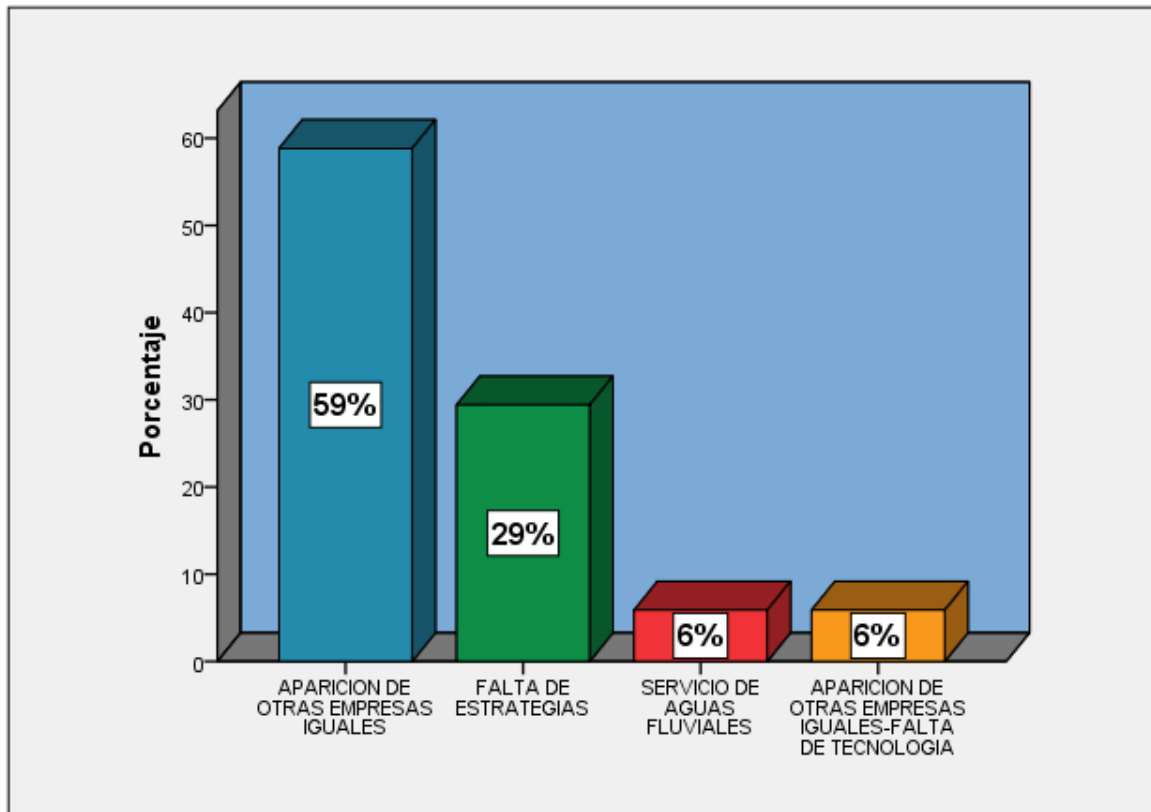
Las amenazas de una empresa se observan en el ambiente externo, es decir, en la competencia que tiene la empresa en el mercado. Las amenazas de una organización describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si las amenazas determinadas son reconocidas a tiempo pueden ser combatidas y trabajar para convertirlas en ventajas u oportunidades.

En la aplicación de entrevista al propietario para saber cuáles son los puntos que él considera ser una amenaza para su negocio, primeramente expresa que es la aparición de nuevas empresas con el mismo giro ya que cuando las nuevas empresas se están posicionando en el mercado bajan mucho los precios de los productos que ofertan y esto amenaza con la pérdida de los clientes de Comercial para que se sientan atraídos por los precios más bajos de los productos y decidan comprar en la competencia. Como segunda amenaza del entorno que considera fuerte y peligrosa es la falta de servicio de aguas fluviales o de alcantarillado en el lugar y en las calles cercanas, porque en épocas de fuertes lluvias se inunda por completo el lugar y esto dificulta que los clientes puedan visitar el negocio a realizar sus compras y muchas veces en estas épocas de lluvia bajan las ventas y por consecuencia las ganancias, y el último punto que es de mucha amenaza para el negocio y su rentabilidad en el mercado es la situación económica que afecta las ventas del negocio. Para el propietario del negocio es de suma importancia identificar las amenazas del negocio porque de esta manera podrá realizar acciones que contrarresten todos los aspectos negativos de amenaza para el negocio.

Para este punto, se quiso conocer la opinión de los empleados del negocio en cuanto a las amenazas del entorno, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico No 13

Amenazas para el Comercial Punto Andino



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los trabajadores

Según la encuesta aplicada a los trabajadores del negocio, el 59% de los trabajadores dicen que la peor y más grande amenaza del negocio es la aparición de otras empresas iguales en el mercado, lo cual coincide con lo que dice el propietario del negocio, por lo tanto, esta es la mayor amenaza a la que el negocio Comercial Punto Andino debe hacer frente y estar pendiente y alerta para aplicar estrategias de ventas que contrarresten este problema cuando surjan otras empresas. Para dar continuidad, el 29% de los trabajadores del Comercial expresa que una de las amenazas de la empresa está en la falta de estrategias que el

negocio posee, el 6% opinan que el servicio de aguas fluviales es una amenaza grave en el negocio y el otro 6% de los trabajadores opinan la falta de la tecnología es la amenaza del Comercial a que debe hacer frente y emplear medidas para contrarrestarla. Entonces, con estos resultados la empresa en investigación a nuestra opinión debe de hacer frente a estas amenazas anteriormente mencionadas para que siga siendo rentable en el mercado actual de Sébaco y no darle paso a las bajas en el negocio y de esta manera ser cada día más competitividad, considerando que esta empresa se encuentra en un mercado donde la competencia es agresiva y debe estar atento a toda acción o actividad negativa que afecte el rendimiento y efectividad de la empresa.

4.5.5. ANALISIS FODA

FORTALEZAS (Andino, 2014)

- ✓ F1- Precios bajos de los productos.
- ✓ F2- Variedad de productos.
- ✓ F3- Autoservicio en los productos.
- ✓ F4- Imagen adecuada.
- ✓ F5- Servicios extras a los clientes mayoristas.
- ✓ F6- Ubicación Geográfica.
- ✓ F7- Instalaciones propias.
- ✓ F8- Capital propio.
- ✓ F9- Poder de negociación con los proveedores.
- ✓ F10- Aceptación del mercado.
- ✓ F11- Publicidad.
- ✓ F12- Aspectos legales en orden.

OPORTUNIDADES (Andino, 2014)

- ✓ O1- Penetrar en otros segmentos de mercado.
- ✓ O2- Atender nuevos clientes con productos diferentes.

- ✓ O3- Adquisición de nueva tecnología

DEBILIDADES (Andino, 2014)

- ✓ D1- Capacidad instalada.
- ✓ D2- Falta de capacitación de los trabajadores
- ✓ D3- Mala atención al cliente.
- ✓ D4-Falta de servicios básicos.
- ✓ D5- No posee Filosofía de la empresa.
- ✓ D6- Escases de tecnología.

AMENAZAS (Andino, 2014)

- ✓ A1- Entrada de nuevos competidores.
- ✓ A2- Competencia Agresiva.
- ✓ A2-Falta de Infraestructura de drenajes.
- ✓ A3- Situación económica del país.

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

MATRIZ DAFO CRUZADA

<p>Interno</p> <p>Externo</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1- Precios bajos de los productos. F2- Variedad de productos. F3- Autoservicio en los productos. F4- Imagen adecuada. F5- Servicios extras a los clientes mayoristas. F6- Ubicación Geográfica. F7- Instalaciones propias. F8- Capital propio. F9- Poder de negociación con los proveedores. F10- Aceptación del mercado. F11- Publicidad. F12- Aspectos legales en orden.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1- Capacidad Instalada. D2- Falta de capacitación de los trabajadores D3- Mala atención al cliente. D4- Falta de servicios básicos. D5- No posee Filosofía de la empresa. D6- Escases de tecnología.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1- Penetrar en otros segmentos de mercado. O2- Atender nuevos clientes con productos diferentes. O3- Adquisición de nueva tecnología.</p>	<p>FO MAX-MAX</p> <p>-Mejora de los productos. (F1, F2, F3, O1). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto). -Expansión en el mercado. (F7, F8, O2). Estrategia Intensiva (Desarrollo del mercado). -Mejora de la infraestructura. (F8, F10, O3). Estrategia Intensiva (Desarrollo del producto). -Capacitación del personal. (F8, O3). Estrategia Intensiva (Desarrollo del producto).</p>	<p>DO MIN-MAX</p> <p>-Creación de un nuevo comercial (D1, O1). Estrategia Intensiva (Desarrollo del mercado). -Mejora los servicios básicos (D4, O3). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto). -Adquisición de nueva tecnología (D6, O3). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1- Entrada de nuevos competidores. A2- Competencia Agresiva. A2- Falta de Infraestructura fluviales. A3- Situación económica del país.</p>	<p>FA MAX-MIN</p> <p>-Beneficio para clientes (F1, F2, F5, A1, A2). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto). -Precios Accesibles (F1, F2, A4). Estrategias Genéricas (Liderazgo en costo).</p>	<p>DA MIN-MIN</p> <p>-Promociones, descuentos y regalías (D3, A1, A2). Estrategias Intensivas (Penetración de mercado). -Infraestructura Atractiva (D1, A3). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto). -Reducción de costos (A1, A2, D3). Estrategias Defensiva (Recorte de gasto).</p>

4.6. Tipos de estrategias.

En el modelo de industrias proporciona una base conceptual para aplicar la dirección estratégica y da ejemplos de alternativas de estrategia que una empresa podría seguir, clasificándolas en 13 acciones: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el modelo, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados diversificación horizontal, empresas conjuntas y asociadas, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la de penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica. Muchas empresas, si no es la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. (David F. R., 2003).

En una empresa las estrategias son de mucha importancia ya que son ellas las que nos ayudan a coordinar las acciones y construir ventajas para alcanzar nuestros objetivos a largo plazo. Como se menciona anteriormente existen diversas estrategias que en la mayoría de las empresas buscan la combinación de ellas, de manera que se pueda beneficiar en cuanto a su crecimiento de ventas o prestación de servicios para ser más rentables y competitivas en el mercado. Es trabajo de cada empresa realizar análisis para determinar cuáles estrategias aplicar que más le beneficien se adecuen a el giro de cada una de las organizaciones para que se puedan alcanzar los objetivos implantados.

4.6.1. Estrategia genérica.

“Un modelo de negocios exitoso es el resultado de la forma en que una compañía formula e implanta un conjunto de estrategias empresariales para que se ajuste a sus opciones de diferenciación, costos y fijación de precios” (Hill & Gareth , 2009)

Según David (2003) que menciona a Michael Porter que es autor de un libro de estrategias nos permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Porter denomina esta base estrategias genéricas. Liderazgo en costo destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tiene mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en liderazgo en costo o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Las estrategias genéricas son aquellas que buscan el crecimiento general de una empresa, pero se enfocan en favorecer y desarrollar la productividad y posicionamiento de ellas en el mercado meta, buscan una ventaja competitiva ya sea a través de ser líder en costo, con productos muy diferentes a los de la competencia o enfocándose en un mercado meta específico todo en compensación de mejora en todos los aspectos en la organización y de posicionarse en el mercado.

En Comercial Punto Andino solo existe la aplicación de una de las estrategias genéricas y es la de Liderazgo en costo y es la única estrategia en la que se basa el comercial para ser atractivos en el mercado expresó el administrador y propietario del negocio el joven Junior Josué andino.

4.6.1.1. Liderazgo en costo.

Según David (David, 2003), La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgos en costo, aunque este se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de la capacidad de utilización logrado y los vehículos con proveedores y distribuidores. Lucha por llegar a ser el producto líder en costo en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con el poder de negociación significativo. La idea principal es mantener precios bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo el mercado en algunos competidores.

El liderazgo en costo consiste en ahorrar en costos de operación o de servicios para luego trasladarlos a la venta de productos a precio más bajo disponible en el mercado es decir; ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia a un menor precio, donde se busca tener una mayor participación en el mercado y aumentar las ventas de la empresa, por ejemplo comprando en grandes volúmenes para negociar precios con los proveedores, pudiendo ahorrar en transporte y llegar a sacar del mercado a algunos de los competidores.

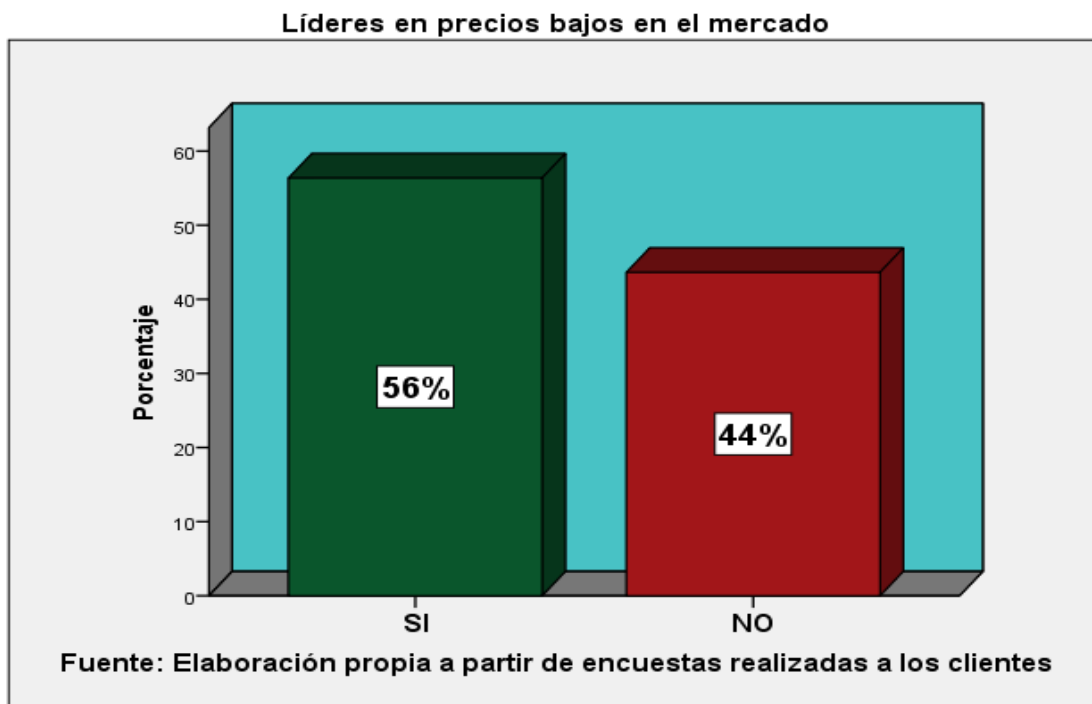
La estrategia Líder en precios bajos es la principal estrategia de Comercial Punto Andino, con esta estrategia es que han logrado tener una muy buena y excelente aceptación en el mercado de Sébaco donde la competencia es muy estricta. El propietario del Comercial expresa que el lema de su empresa es “Líderes en precios bajos y variedades de productos” por lo que siempre está realizando acciones estratégicas para sobresalir en el mercado y mantener verdadero su lema y propósito como empresa. Se le pregunta al propietario, ¿Se consideran líderes en

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

precios más bajos en el mercado? Respondiendo afirmativamente que sí, ya que siempre están realizando actividades en pro a cumplimiento de esta estrategia, tomando en cuenta todos los elementos y pagos necesarios al momento de ponerle el precio agregado al producto sin maximizar el precio establecido en el mercado, de igual manera se le pregunto en una encuesta a los trabajadores del negocio sobre si creían que la empresa ofrece los productos con los precios más bajos en el mercado respondiendo el 100% de los trabajadores que sí ya que ellos están consiente de los distintos procesos y acciones que se realizan para dar siempre los mejores precios de los productos a los clientes. (Ver Anexo No 5).

De igual forma se obtuvo la opinión de los clientes del negocio ya que se considera es la más importante y real para poder constatar si la empresa cumple de manera eficiente la aplicación de su estrategia de venta, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica No 14



Tal como muestra la gráfica No 14, el 56% de los clientes del Comercial Punto Andino respondieron que si creen que la empresa es líder en precios bajos en el mercado y el otro 44% de los clientes creen que la empresa no es líder en precios bajos y que encuentran algunos precios más bajos de productos en la competencia. De acuerdo con todos los resultados, encuestas, opiniones del cliente y la guía de observación aplicada se puede añadir que la mayoría de los clientes del Comercial Punto Andino se refieren a que tienen los precios más bajos en el mercado en algunos productos pero no todos. Los clientes dicen que casi toda la competencia de Punto Andino tienen los mismos precios y que el Comercial tiene solo en ciertas ocasiones en algunos productos a precios más bajos, por lo que en este caso están bien con su estrategia de brindarle a los clientes precios bajos en el mercado ya que siempre se encontrara una manera de ahorrar en las compras.

4.6.1.2. Diferenciación.

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de diferenciación. Una estrategia de diferenciación se debe aplicar después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencia de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presenta los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrán sentir mucho más apego por las características de diferenciación. (David F. R., 2003)

Esta estrategia de diferenciación permite a la organización ofrecer un producto o servicio único en el mercado diferente a todos los demás para ayudar a su posicionamiento. Depende exitosamente de sus atributos y de esta manera el cliente se sienta atraído y no le importe el precio al momento de adquirirlo sino la calidad y su diferenciación ante otros, es decir la exclusividad de poder optar a un producto así.

Comercial Punto Andino no adopta la estrategia de diferenciación en los productos ya que ofrecen productos iguales o con características semejantes a los que ofrece la competencia y en relación al servicio es el mismo que la competencia de vender y ofrecer productos de consumo cotidiano para el hogar a los clientes o población por lo que no se cuenta con productos ni servicios diferentes y únicos en el mercado.

4.6.1.3. Enfoque.

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfoque selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfoque busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. (David F. R., 2003).

La estrategia de Enfoque es aquella estrategia que adoptan las empresas para centrarse en entrar o crecer en un determinado nicho o segmento de mercado. Es

cuando una empresa decide preparar un producto para venderlo a un mercado determinado que sabe es el único cliente potencial de ese nuevo producto.

La estrategia de enfoque no es aplicada por la empresa en investigación ya que ellos se concentran en ofrecer sus productos a toda la población en general que tiene la necesidad de consumir los productos que aquí se ofrecen.

4.6.2. Estrategias Intensivas.

Según David (2003), La penetración en el mercado y el desarrollo del mercado y de productos se denominan en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de fuerzas intensivas, para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Las estrategias intensivas son aquellas que tienen la finalidad de penetrar y desarrollar en el mercado los productos y servicios ya existentes en el mercado se le llama intensivas ya que se requiere de un mayor esfuerzo para mejorar su posición en el mercado.

Las estrategias intensivas se clasifican en:

4.6.2.1. Desarrollo de producto.

La gestión del producto o desarrollo del producto, tal como se practica hoy en muchas empresas occidentales (al contrario de lo que ocurre en las empresas japonesas), se basa en un gran giro. En efecto, con frecuencia el producto se contempla como un soporte privilegiado a la gestión operativa, a través del control de su coste, de ser calidad y de su plazo de producción. Ahora bien, el enfoque de la gestión operativa a través de los productos es poco eficaz: el coste de un producto es el resultado de tal multiplicidad que como instrumentos de diagnóstico es de muy escaso valor, por el contrario el producto y su coste debería contribuir al núcleo de

su desarrollo como estrategia de la empresa. ¿Por qué el producto debe ser el centro de todo desarrollo? No hay que olvidar que la empresa se sitúa en el mercado gracias a los productos, tanto si se trata de productos materiales como de servicio y que a través de ellos valora su suficiencia, responde a una demanda social y concreta su capacidad de creación. (Lorino, 1995).

La actividad de desarrollo de productos es muy importante para los consumidores, indispensable para la empresa y estratégico para el crecimiento de una Nación. Así para el consumidor representa la manera en que un área determinada del sector productivo genera un producto satisfactorio para las necesidades o deseos de dicho consumidor. En lo referente a la empresa, la utilidad del desarrollo de productos radica en que le permite sobrevivir, le da opciones para incrementar las utilidades, le permite conservar su participación de mercado y promover la imagen de empresa innovadora. (Lorino, 1995).

La estrategia de Desarrollo del producto la practican las empresas con el propósito de obtener nuevas capacidades o cualidades para un producto o servicio. Consiste en modificar el producto que ofrecen y mejorar el servicio con el objetivo de satisfacer necesidades no cubiertas en el mercado actual y de esta manera maximizar las ventas por medio de esas mejoras, con la desventaja que se requiere de un mayor gasto por ellas.

La Estrategia de desarrollo del producto no ha sido posible su aplicación, debido a que la empresa se limita a vender productos terminados que otras empresas producen, sin embargo en la realización y desarrollo de la matriz FODA se encontró con las combinaciones de que esta estrategia de desarrollo del producto es una excelente alternativa para proporcionar a los clientes mayores beneficios mejorando el servicio en el Comercial, por lo que sugiere la aplicación de esta estrategia Intensivas (Desarrollo del producto), para mejorar su infraestructura, mejorar la atención y adquirir nueva tecnología, para tener una mejor aceptación en el mercado actual aumentando la rentabilidad y productividad del Comercial aplicando estas

acciones de transformación de las debilidades en la empresa que dificultan el desarrollo de ella.

4.6.2.2. Penetración de mercado.

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho solo o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de venta en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Canon, inc., de Japón, aplastó a su rival, Xerox, con una estrategia fiscal de penetración en años recientes. Canon estableció una excelente fuerza de venta directa y una operación de servicio al cliente; al mismo tiempo, mantiene fuerzas relacionadas con sus distribuidores. Casi el 75% del negocio de Canon procede de un país distinto de Japón.

Cinco indicadores determinan cuando la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con productos o servicios particulares.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por la tradición.
- Cuando el incremento de la economía de escala ofrece mayores ventajas competitivas. (David, 2003).

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

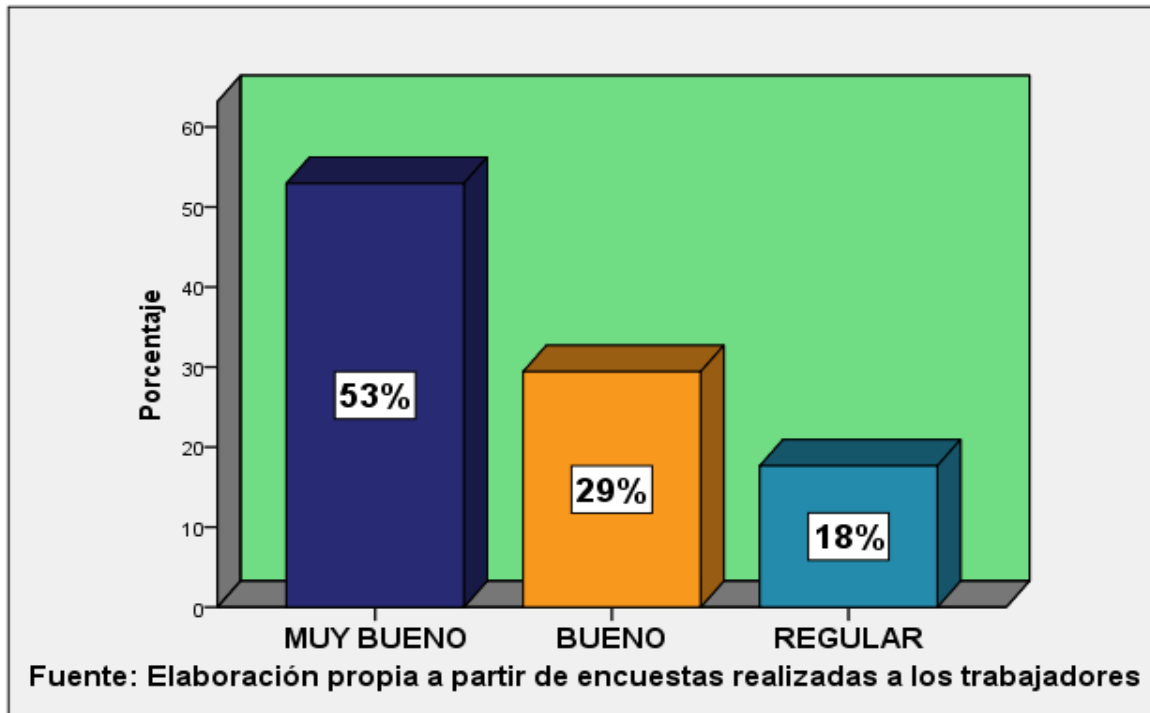
La estrategia de Penetración de mercado consiste en realizar acciones o técnicas para poder posicionarse y obtener mayor participación en el mercado actual donde se encuentra débil o donde se puede adquirir más beneficios como también Se basa en la aplicación de fuerzas de venta y publicidad para penetrar en una nueva zona geográfica y de esta manera tener una excelente aceptación y participación.

Comercial Punto Andino aplica la estrategia de Penetración en el mercado ya que en entrevista realizada al propietario del negocio nos expresa que dentro de las acciones que el utiliza para ser rentable y productivo y de esta manera ganar clientes están: Publicidad, descuentos, promociones y rifas de electrodomésticos y productos para los clientes y de esta manera ser una empresa atractiva en el mercado competitivo en el que se encuentra. Dice que estas técnicas son muy eficientes puestos que en temporadas se rifan electrodomésticos como muebles, cocinas, refrigeradoras, bicicletas, entre otros productos y esto motivo a los clientes que se interesan en hacer sus compras en el Comercial para poder ganarse uno de estos premios que se rifaran al final de temporada. La estrategia de Penetración en el mercado es muy importante para Comercial Punto Andino, ya que de esta manera permite ser una empresa atractiva y siempre ser productiva en el mercado competitivo en el que está posicionada, y así el Comercial ganar nuevos clientes y mantener sus clientes fijos potenciales.

Se realizó encuestas a los trabajadores del negocio para conocer la opinión que tienen acerca de las diferentes técnicas que utiliza el Comercial Punto Andino para penetrar en el mercado donde se obtuvo:

Gráfica No 15

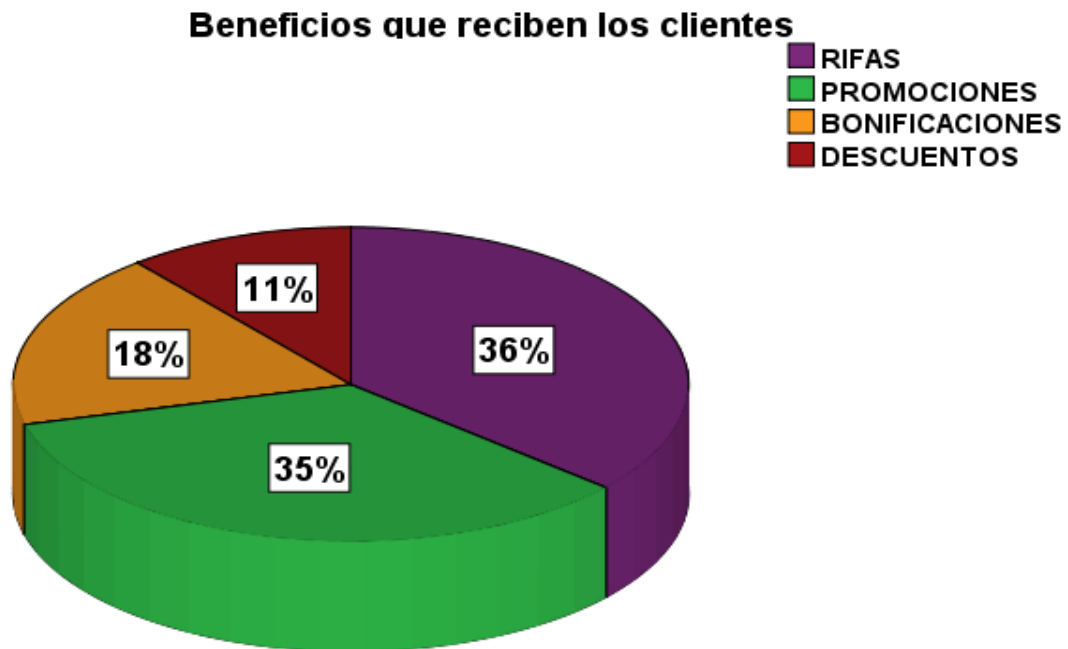
Penetración en el mercado



En los siguientes resultados el 53% de los trabajadores del negocio aportan que los beneficios que el Comercial ofrece son muy buenos ya que las promociones, descuentos, bonificaciones y rifas constantes de algunos productos son de mucho beneficio para ellos como trabajadores ya que aquí hacen sus compras, el 29% opinan que los beneficios son buenos y esperan que siempre mejoren y el 18% de ellos aportan que los beneficios del Comercial son irregulares ya que no siempre están en los productos que ellos consumen. Mediante estos resultados se obtiene que los trabajadores del negocio tengan una buena aceptación de esta estrategia Intensiva de Penetración de mercado adoptada por la empresa, ya que más de la mitad de los trabajadores aportan ser beneficiados por las diferentes técnicas que ejerce el Comercial para ganar mayor participación en el mercado.

De igual manera se realizó encuesta a los clientes del comercial para saber cuáles de las técnicas de Penetración de Mercado que adopta la empresa les favorece más a ellos, donde se obtuvo:

Gráfica No 16



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a los clientes

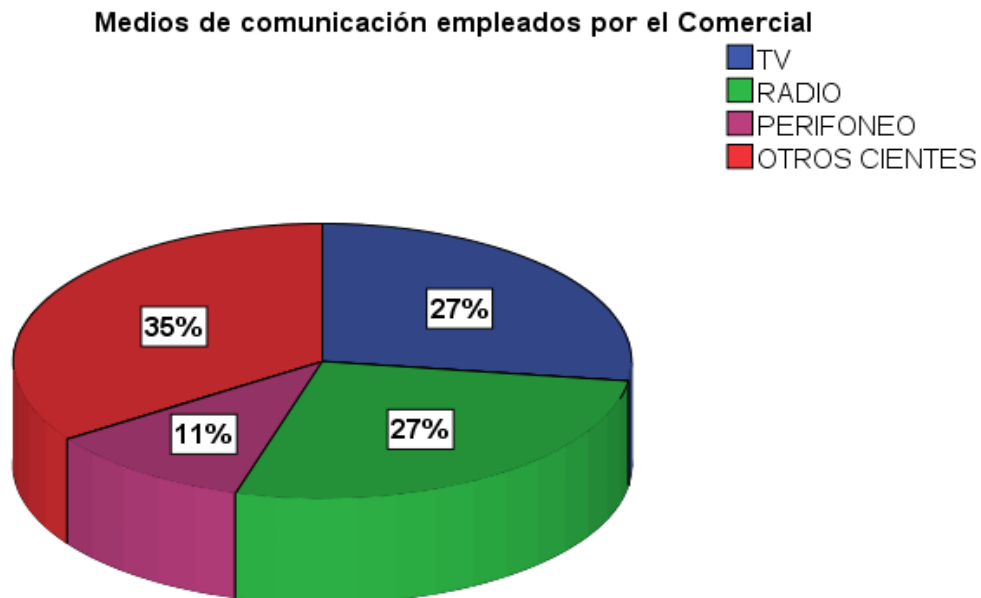
Tal como muestra la Gráfica No 16, el 36% de los clientes del Comercial aportan que los beneficios que más reciben son la oportunidad de participar en las rifas de muebles y productos que hacen eventualmente en el negocio por las compras que hacen, el 35% de los clientes dicen que lo que más les favorece son las promociones de algunos productos que encuentran al ir a comprar al Comercial, el 18% de los clientes aportan que los beneficios que más le favorecen son las bonificaciones en sus compras, este dato está concentrado en los clientes mayoristas que obtienen este beneficio al comprar una cantidad determinada de productos y el 11% aportan que los beneficios que más reciben por el Comercial son los descuentos de los productos concentrándose también este dato en los clientes mayoristas que

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

obtienen un descuento significativo por la cantidad de mercadería que compran para su reventa. Estos resultados indican que los clientes tanto mayoristas como minoristas están satisfechos con los beneficios que Comercial Punto Andino les brinda al realiza sus compras, lo que le permite a la empresa retener sus clientes y ganar nueva clientela y de esta manera ser más rentables.

También se quiso saber en la encuesta aplicada los clientes ¿Porque medio de publicidad ellos se enteraron que existía el Comercial? Para determinar que medios de publicidad emplea el Comercial Punto Andino y que es apreciada por los clientes encontrando como resultado:

Gráfica No 17



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicacion de encuestas realizadas a los clientes

En los resultados obtenidos se encuentra que el 35% de los clientes expresan conocer la existencia del Comercial por otros clientes, pero estos alegan que son clientes del negocio desde sus inicios considerando afirmativa esta respuesta ya que la empresa en sus inicios no adopto medios publicitarios para darse a conocer debido que la población tenía conocimiento de esta empresa por que anteriormente

era una distribuidora donde solo cambio de dueño al ser comprada por el Sr Alejandro Andino dueño actual de Comercial Punto Andino, el 27% de los clientes del negocio aportan haberse enterado de la existencia de este Comercial por la radio ya que es transmitido un anuncio acerca del Comercial en la radio de la ciudad de Sébaco, el 27% de los clientes aportan enterarse de la existencia del Comercial por la Tv en el canal de la Ciudad donde también pueden enterarse de las promociones, descuentos y diferentes beneficios actuales que hay en el Comercial y un 11% de los clientes expresan enterarse de la existencia de la empresa por perifoneo constantes que realiza el Comercial. Debido a todos los aportes dados por los clientes de la empresa en investigación se observa que el Comercial está empleando bien la estrategia de Penetración en el Mercado con uso de medios publicitarios para dar a conocer sus productos y promociones existentes por lo que muchos clientes hacen sus visitas después de esa información obteniendo como resultados el cumplimiento de metas en ventas y más rentabilidad, esperando que se mantenga activa esta estrategia ya que es la que ayudara a crear una buena participación en el mercado a la empresa a través de mayor fuerza de Marketing

4.6.2.3. Desarrollo de mercado.

El desarrollo del mercado implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de los proveedores de servicios de internet, será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos; por ejemplo, AOL expande sus servicios de forma decidida a nivel mundial.

Seis indicadores que señalan cuando el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando existen nuevos canales de distribución disponible, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.

- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o pocos saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un acceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global (David, 2003).

El desarrollo del mercado es una estrategia que consiste en la expansión de la empresa al querer penetrar sus productos y servicios actuales en otras nuevas zonas geográficas es decir buscar nuevos mercados para ofrecer los productos y servicios de la empresa. Esta estrategia es importante cuando una organización tiene mucho éxito en lo que hace o bien cuando la empresa tiene altas ventas, tasa de clientes, buen prestigio y altos recursos financiero esta debe expandirse de manera tal que su éxito y ventas sean mayor.

La estrategia de Desarrollo de Mercado aun no es aplicada por el Comercial Punto Andino ya que ellos no se han expandido en otras zonas geográficas pero en la realización de la matriz FODA se recomienda al propietario la aplicación e implementación de esta estrategia Intensiva (Desarrollo del mercado), expandiéndose a otros nuevos mercados con la Creación de un nuevo Comercial ya que se posee diversas fortalezas que ayudaran a poder penetrar en otro mercado atendiendo nuevos clientes y explotando nuevas zonas estratégicas. Esto beneficiara a la empresa para poder expandir sus productos cubriendo necesidad de nuevos clientes y de esta manera alcanzar un éxito y rentabilidad del negocio.

4.6.3. Estrategias de integración.

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategia de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. (David, 2003).

Las estrategias de integración se refieren aquellas donde la empresa o cierta compañía aprovechan las oportunidades que tiene en determinada industria y permita que esta se desplace, hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente con el propósito de controlar a sus distribuidores, proveedores, y los competidores para disminuir las amenazas que existen en el ambiente.

La empresa en investigación no adopta ninguna estrategia de Integración ya que casi siempre este tipo de estrategia se adopta a grandes o desarrollada empresas y Comercial Punto Andino la Pequeña empresa a la que investigamos es una empresa familiar que no se ha desarrollado de tal manera para asociar estas estrategias por su giro.

4.6.3.1. Hacia delante.

La integración hacia delante implica obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes (David, 2003).

Una estrategia de integración hacia adelante consiste por ejemplo en una empresa o en los negocios cuando un fabricante decide realizar su distribución y las funciones minoristas (deciden cortar al mayorista y vender directamente al minorista que son los clientes) dentro del canal de distribución es decir el proceso que el producto atraviesa desde la fabricación hasta la entrega final del producto esto es muy beneficioso ya que esto reduce los pasos en el proceso de distribución del producto.

Comercial Punto Andino no aplica esta estrategia debido a que se dedica a la venta de productos terminados que otras empresas producen enfocándose en vender los productos que ellos ofrecen tanto a clientes minoristas como a mayoristas y cumplir con sus objetivos por lo tanto esta estrategia no aplica a este tipo de negocio.

4.6.3.2. Hacia atrás.

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, Consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador (David, 2003).

La estrategia de integración hacia atrás es cuando la empresa crea una subsidiaria o auxiliar (que no es totalmente de la empresa) y que producen algunos de los materiales usados en la fabricación de sus productos. Con esta estrategia lo que se busca es ser sus propios proveedores y no tener que depender de ellos que en cualquier momento le pueden quedar mal y de esta manera también ven la posibilidad de ganar más en el producto a crear por el hecho de crear sus propios materiales de producción.

La aplicación de una Estrategia de Integración hacia Adelante no es posible en la empresa en investigación ya que solo puede ser aplicable para empresas productoras que realizan sus productos. Comercial Punto Andino es una empresa que comercializa y distribuye productos que otras empresas producen es por esto no puede ser ella misma proveedora de sus productos ofertantes puesto que se tiene de toda variedad y diversas marcas de productos de necesidades para el hogar.

4.6.3.3. Horizontal.

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y la toma de control permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de las transferencias de recursos y capacidades. La integración horizontal sea convertida en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo; el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad. (David, 2003)

Cinco indicadores establecen la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su tendencia importante a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesario para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o la necesidad de recursos particulares que una empresa posee.

Se trata de la expansión de una empresa en un sector en el que ya está activo con el fin de aumentar su cuota en el mercado de un determinado producto o servicio. La Integración Horizontal de producción se produce cuando una compañía tiene plantas en diferentes puntos produciendo productos similares para ser su propia

competencia. En mucho más común la integración horizontal en marketing, que producción.

Comercial Punto Andino no aplica la Estrategia de Integración Horizontal pero puesto a que es una empresa con mucha participación en el mercado y que cuenta con aceptación de sus clientes por los beneficios que ofrece puede aplicar esta estrategia para alcanzar un excelente posicionamiento en el mercado actual y de esa manera aumentar sus utilidades logrando así alcanzar su visión como empresa que consiste en posicionarse y expandirse en el mercado actual y de esta manera contrarrestar a la competencia.

4.7. Estrategias Sugeridas para la empresa resultantes de las combinaciones en la Matriz FODA.

4.7.1. Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto)

- Mejoras de la infraestructura (F8,F10,F11,O5).
- Infraestructura atractiva (D1, A3).
- Capacitación del personal (F8,O3)
- Mejora de servicios básicos (D4,O3)
- Adquisición de nuevas tecnologías (D6,O3)
- Beneficios para los clientes (F1,F2,F5,A1,A2)

4.7.2. Estrategias intensivas (Desarrollo del mercado)

- ✓ Expansión en el mercado (F7, F8, O2).
- ✓ Creación de un nuevo comercial (D1,O7,O9).

4.7.3. Estrategias Intensivas (Penetración de Mercado).

- ✓ Promociones, Descuentos y Regalías (D3,A1,A2).

4.7.4. Estrategias Defensivas (Reducción de Costos).

- ✓ Reducir Costos en la Empresa.

Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

Se requiere de esta estrategia para superar las debilidades y amenazas de Comercial tratando de economizar en algún punto e invertir en otros de mucha necesidad. Con la estrategia de Reducción de Costos se pretende poder mejorar la atención al cliente que es una de las debilidades de la empresa se pretende reducir costos para invertir en capacitación para el personal y de esta manera poder enfrentar con más fuerza la competencia agresiva del entorno.

V. CONCLUSIONES.

- Comercial Punto Andino es una empresa que se encuentra posicionada en el mercado, a pesar de enfrentarse a una competencia agresiva, y de presentar debilidades internas con relación a espacio, filosofía y atención al cliente; apoyándose de fortalezas como: precios bajos, variedad de producto, autoservicio y su ubicación que han ayudado a mantenerse en el mercado a través de la estrategia de Liderazgo en costo que le permite ofrecer precios bajos que la competencia. Actualmente se enfrenta a amenazas como: entrada de nuevos competidores y competencia actual agresiva.
- La estrategia que aplica Comercial Punto Andino es Estrategia Genérica: Liderazgo en Costo o Líderes en precios bajos y Penetración de mercado.
- Una vez que se conoció la situación de la empresa y de la industria en la que se encuentra Comercial Punto Andino se valoraron las siguientes Estrategias para aplicar: Estrategias Intensivas, Desarrollo de Mercado y Desarrollo del Producto, basándonos que la empresa cuenta con capital, posicionamiento en el mercado y aceptación de sus productos, las que ayudaran a la empresa a mejorar sus condiciones, mejorar sus servicios y de esta manera obtener más ventajas ante la competencia creando una mayor participación en el mercado y expansión de la empresa, atrayendo así nuevos clientes satisfaciendo sus necesidades.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Amaya Amaya, J. (2005). Gerencia: Planificación y Estrategia. Santo Tomas de Aquino: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Andino, A. (2014). Gerente Comercial Punto Andino, Sébaco.
- Armstrong, & Klotter, P. (2004). Marketing. 10a edición.
- Armstrong, K. p. (2004). Marketing. 10a edición .
- Benitez, E. O. (2004). Gestión de outsourcing logístico para almacén de productos farmacéuticos.
- Caballada Gonzales, P., & Meza B, A. (2009). Mi Espacio. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de Diagnostico Organizacional, elementos, métodos y técnicas:
http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VMkXOtKUctM
- Carrasco, S. (2009). Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: San Marcos.
- Corrales, & Barquero, A. (2005). Administración de Recursos Humanos. San José - Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia..
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: 9na edición.
- Enrique, F. (2004). Organización de Empresas. 2da edición .
- Escudero, J. L. (2007). Estrategia de Marketing- Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: Esic.
- Fleitman. (2000). Administración Estratégica. 11va edición .
- Flores Ortiz, M. V. (Mayo de 2007). Gestipolis. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de Diagnostico Estratégico a la empresa Torres Madrigal S.A.:
[http://www.gestipolis.com/canales8/emp/plan de negocioscon planeacion estrategica.htm](http://www.gestipolis.com/canales8/emp/plan%20de%20negocioscon%20planeacion%20estrategica.htm)
- Fonseca Siles, M. I., & Miranda Huete, E. T. (2011). Diagnostico de la empresa familiar Hotel de Cabañas y montañas Selva Negra. Matagalpa.

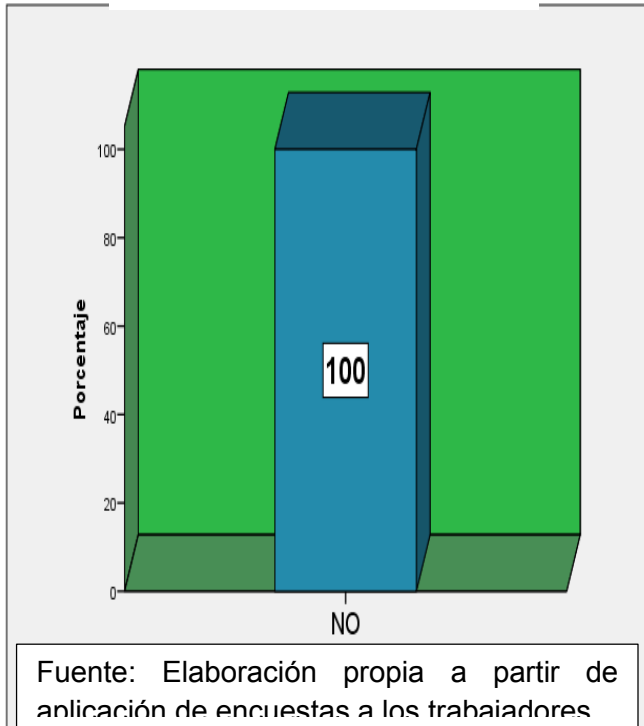
Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino

- Frances, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa. Mexico: 1era edicion .
- Galindo, L. M. (2008). Planeacion Estrategica - El rumbo hacia el exito . Mexico: Trillas S.A.
- Hill, C. W., & Gareth , J. R. (2009). Administracion Estrategica. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jones, C. W. (2005). Administracion Estrategica. Mexico: 8ta edicion .
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). administracion una perspectiva global. mexico: Mc graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing Version para Latinoamerica. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Lacayo, L. E. (2007). Estrategia Empresarial en las TICS de la gerencia de operaciones. Managua-Nicaragua: eikon-EDICIONES UNICIT.Arte Plus Publicidad.
- Lorino, P. (1995). El control de gestion estrategico . Mexico : 1era edicion ..
- Maldonado, J. A. (2014). Estrategia y Direcciòn Estrategica. Honduras Tegucigalpa.
- Porter, M. E. (2002). Ventaja Competitiva. Grupo Patria Cultural Alay Ediciones.
- Robbins., S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. 10a Ediccion. Mexico: Pearson Education.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). Administracion Estrategica. Mexico: MC Graw-hill Interamericana 3era edicion.

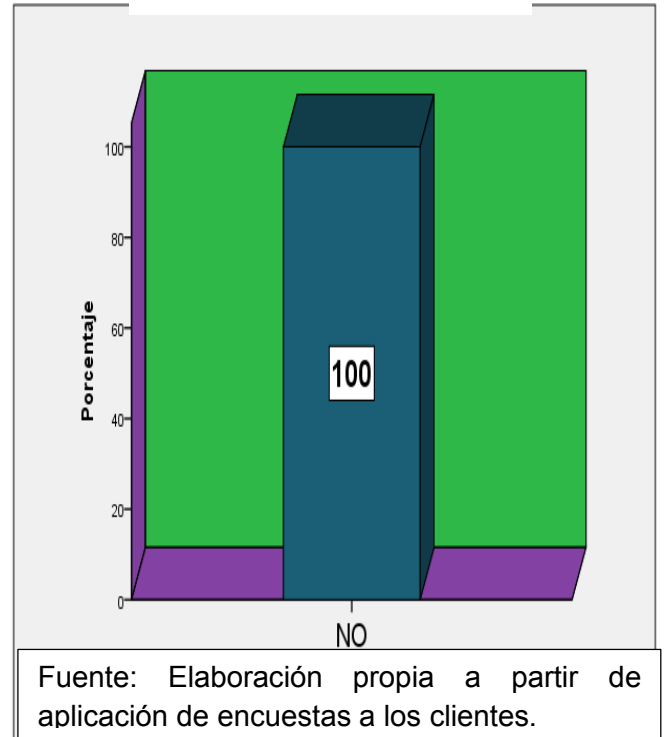
ANEXOS

ANEXO No 1

Conocimiento de Visión

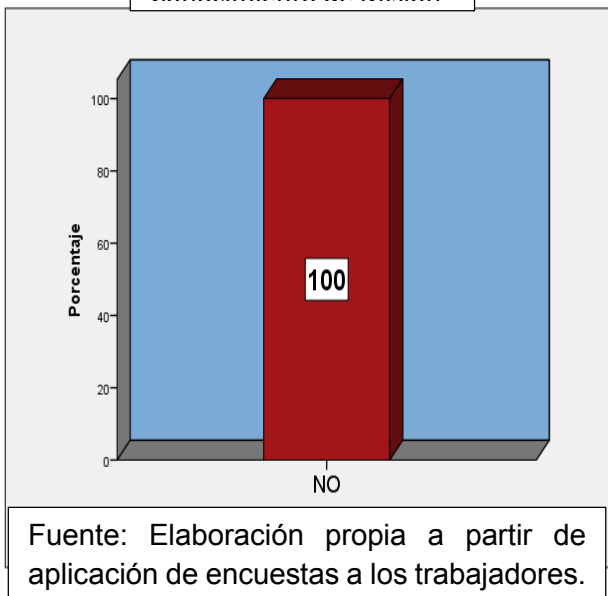


Conocimiento de Visión

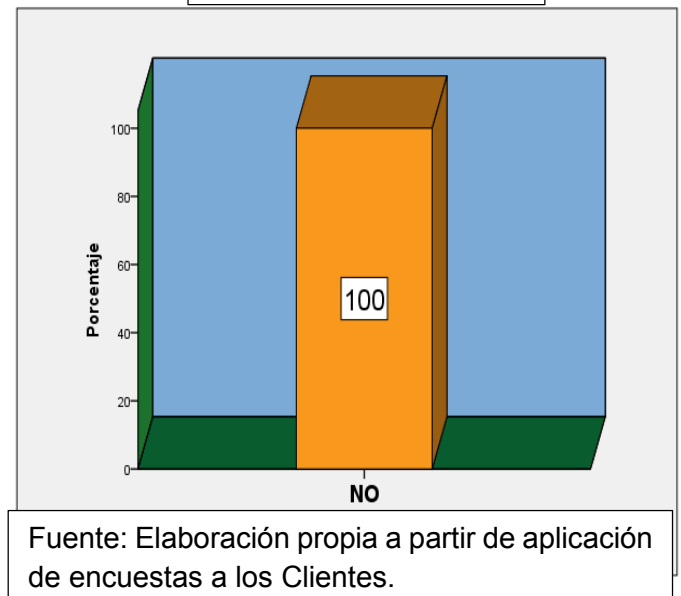


ANEXO No 2

Conocimiento de Misión

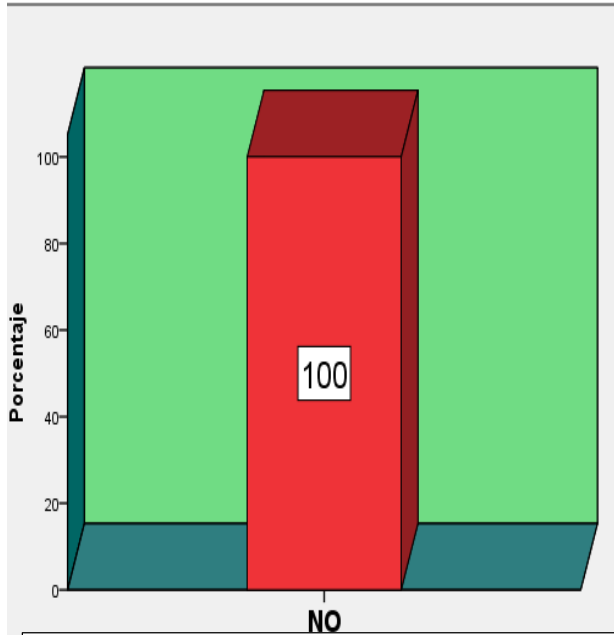


Conocimiento de Misión



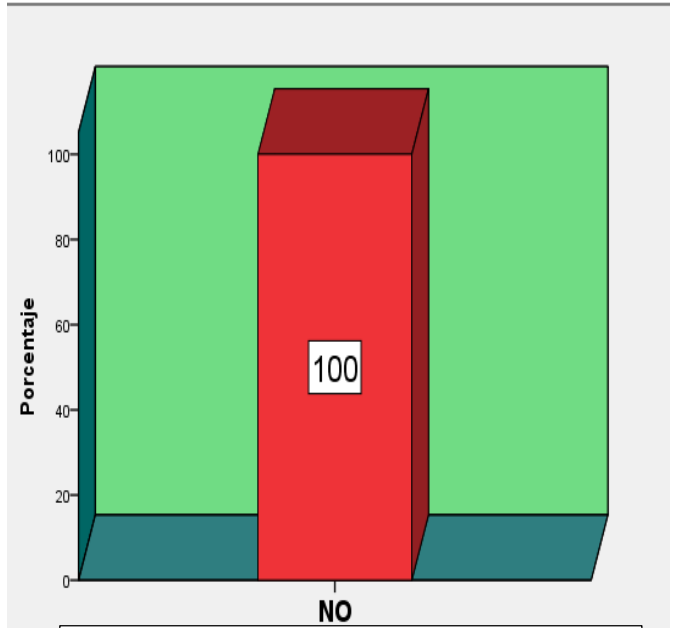
ANEXO No 3

Conocimiento de los valores



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a los trabajadores.

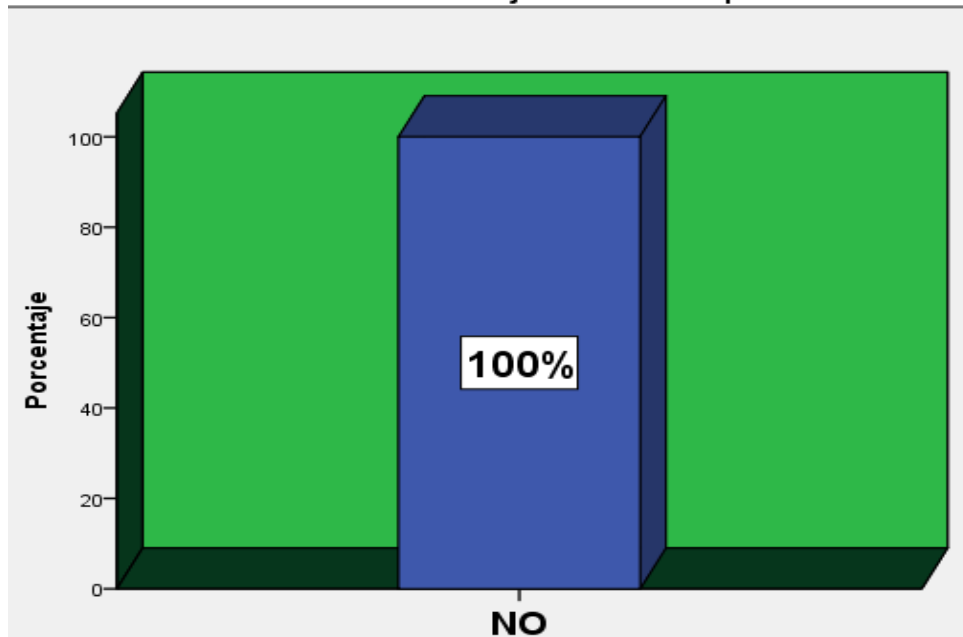
Conocimiento de los valores



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a los clientes.

Anexo No 4

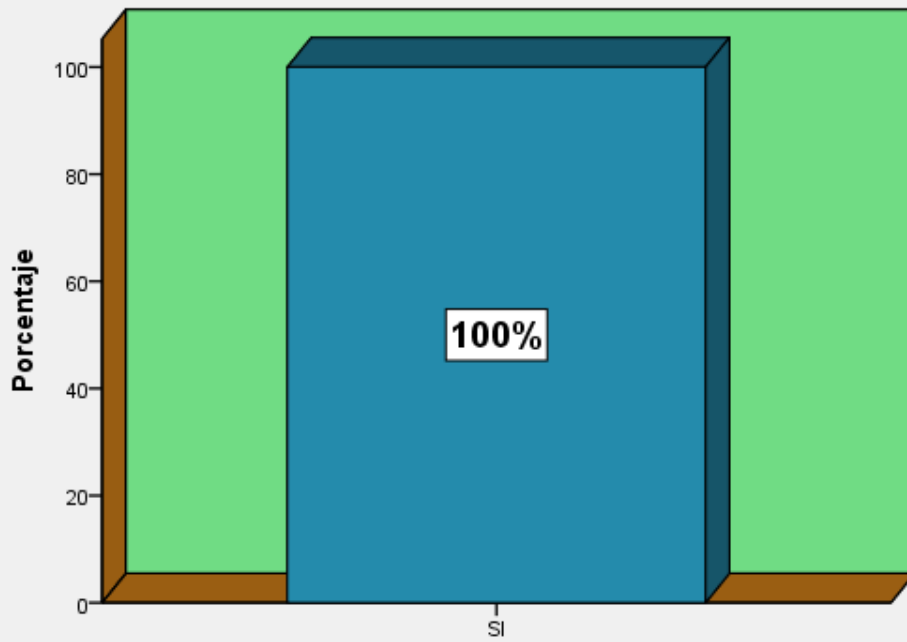
Conocimientos de los objetivos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a los trabajadores

Anexo No 5

Lideres en precios bajos en el mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a los trabajadores.

ANEXO No 6

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES					
Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	FILOSOFIA DE LA EMPRESA	Visión	¿Quiénes son los clientes de la empresa? ¿Cómo mira usted su Distribuidora en un futuro? ¿Tiene definida la visión de su empresa? Sí No Si su respuesta es SI, puede mostrarla. ¿Conoce la visión de la empresa? Si No	Entrevista Entrevista Entrevista Guía de observación Encuesta	Gerente Gerente Gerente Negocio Trabajadores y Clientes
		Misión	¿Tiene elaborada la misión de su empresa? Sí No Si su respuesta es sí, puede mostrarla ¿Conoce la misión de la empresa? SI NO	Entrevista Guía de observación Encuesta	Gerente Negocio Trabajador y Cliente
		Valores	¿Tiene reflejado los valores que se deben practican dentro de la empresa? Sí No Si tiene establecido esos valores , puede mostrarlos ¿Conoce los valores de la empresa? Si No ¿Practica usted algunos de estos valores en la empresa? Responsabilidad_____ Honestidad_____ Responsabilidad_____ Puntualidad_____ Trabajo en equipo_____	Entrevista Guía de observación Encuesta Encuesta	Gerente Gerente Trabajador y Cliente Trabajadores

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

FILOSOFIA DE LA EMPRESA

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
		Política	<p>¿Se han definido políticas claras en la empresa?</p> <p>Sí No</p> <p>Tiene establecida esas políticas, puede mostrarlas.</p> <p>¿Qué conocimientos posee acerca de las políticas de la empresa?</p> <p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p> <p>Ninguno</p> <p>¿Cuáles de estas políticas practica usted frecuentemente en la empresa que trabaja?</p> <p>Salario</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Capacitación</p> <p>Crédito</p> <p>Descuento</p> <p>Promoción</p> <p>Crédito</p> <p>Higiene y seguridad</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Negocio</p> <p>Trabajador</p> <p>Trabajador</p>
		Objetivos Organizacionales	<p>¿Están definidos por escrito los objetivos de la empresa?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Si su respuesta es afirmativa puede mencionarlos y mostrarlos?</p> <p>¿Si su respuesta es no estaría dispuesto a trabajar con el equipo de investigación para elaborarlos?</p> <p>¿Se le han presentado dificultad en las acciones para el cumplimiento de algún objetivo para el desarrollo y productividad de su empresa?</p> <p>¿Conoce los objetivos de la empresa?</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

LAS 5 FUERZAS DE POTER

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
		Rivalidad entre empresas competidoras	<p>¿Tiene identificada a su competencia?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Si su respuesta es sí, mencione su competencia?</p> <p>¿Existe rivalidad entre su empresa y a la competencia?</p> <p>¿Cree usted que la competencia puede superarlos?</p> <p>¿Cómo considera esta empresa en cuanto a la competencia que tiene actualmente?</p> <p>Por encima de la competencia</p> <p>Mejor que la competencia</p> <p>Por debajo de la competencia</p> <p>¿Visita usted en algunas ocasiones la competencia que tiene esta empresa? Marque cual.</p> <p>Pali</p> <p>Comercial Allison</p> <p>Surtidora la Bendición</p> <p>Surtidora la principal</p> <p>Surtidora Elvis</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Trabajadores</p> <p>Clientes</p>
			Entrada potencial de nuevos competidores	<p>¿Dentro de sus conocimientos existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto de ustedes y con las mismas características?</p> <p>¿Qué medidas implementaría al surgir nuevos competidores?</p> <p>¿De qué manera les afectaría a ustedes como trabajadores el hecho de que aparezca otra empresa igual a la que ustedes laboran?</p> <p>Positivamente</p> <p>Negativamente</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
		Desarrollo potencial de productos sustitutos.	¿Existen varios productos que sustituyen a los productos que ustedes ofrecen a sus clientes?	Entrevista	Gerente
		Poder de negociación de los proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores?	Entrevista	Gerente
			¿Son nacionales o internacionales?	Entrevista	Gerente
			¿Tiene poder de negociación la empresa al comprarles mercadería a sus proveedores?	Entrevista	Gerente
			¿Existe un buen trato o comunicación con el gerente o encargado y los proveedores?	Guía de observación	Negocio
Poder de negociación de los consumidores	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?	Entrevista	Gerente		
	¿Qué poder de negociación tiene usted como comprador para imponer sus términos y condiciones? Alta Medio Bajo Ninguna	Encuesta	Clientes		
			¿El trato o negociación de los compradores o clientes es adecuado?	Guía de observación	clientes
	ANÁLISIS FODA	Fortalezas	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?	Entrevista	Gerente
			¿Por qué cree que sus productos tiene una buena aceptación?		
			¿Cuál cree usted que son sus mayores fortalezas?		
			¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a su ubicación?	Entrevista	Gerente
			¿Usted como trabajador de esta empresa donde identifica sus fortalezas? Infraestructura Personal capacitado Variedad de producto Mejores precios Autoservicio	Encuesta	Trabajadores

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

ANÁLISIS FODA

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
			<p>¿Cree usted que esta empresa tiene más ventajas o fortalezas en comparación a la competencia?</p> <p>Muchas Pocas Ninguna</p>	Encuesta	Clientes
		Oportunidades	<p>¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado y de mayor importancia para ella?</p>	Entrevista	Gerente
			<p>¿En dónde cree usted que esta la mayor oportunidad de la empresa para crecer en el mercado?</p> <p>Penetración en otros segmentos</p> <p>Adquisición de tecnología</p> <p>Ofrecimiento de productos diferentes</p>	Encuesta	Trabajador
		Debilidades	<p>¿A qué problemas debe hacer frente la empresa?</p>	Entrevista	Gerente
			<p>¿Cuáles son a su criterio las principales debilidades que tiene su negocio?</p>	Entrevista	Gerente
			<p>¿Qué acciones debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?</p>	Entrevista	Gerente
			<p>¿Encuentra usted debilidades en esta empresa en cuanto a la competencia?</p> <p>Sí No</p> <p>¿Usted como cliente en donde encuentra debilidades en esta empresa Comercial?</p> <p>Infraestructura</p> <p>Precios</p> <p>Ubicación</p> <p>Servicio</p> <p>Atención al cliente</p>	Encuesta	Trabajadores y clientes
		Amenazas	<p>¿Cuáles son las principales amenazas del entorno que afectan la rentabilidad y ventas de su empresa?</p>	Entrevista	Gerente
			<p>¿Qué acciones puede emplear usted para transformar las amenazas en oportunidades?</p>	Entrevista	Gerente

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
		Amenazas	¿Cuál de estas opciones usted identifica ser una amenaza para la empresa? Falta de estrategias____ Aparición de otras empresa____ Servicio de aguas fluviales____	Encuesta	Trabajadores
TIPOS DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS GENERICAS DE POTER	Liderazgo en costo	¿Se consideran líderes en precio bajos?	Entrevista	Gerente
			¿Qué es lo que usted toma en cuenta para poner el precio de sus productos?	Entrevista	Gerente
			¿Usted considera que la empresa es líder en los precios bajos? Si No	Encuesta	Clientes
			¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia? Si No	Encuesta	Trabajadores
			¿La empresa es líder en precios bajos?	guía de observación	Negocio
	ESTRATEGIAS INTENSIVAS	Penetración de mercado	Qué acciones de mercadotecnia utiliza para ser rentable y atractivo su negocio? ¿Qué tan eficiente son estas técnicas? ¿Cómo clasifica los diferentes beneficios que ofrece el Comercial Punto Andino? (Descuentos, Promociones, Bonificaciones, Rifas). Muy bueno____ Bueno____ Regular____	Entrevista Entrevista Encuesta	Gerente Gerente Trabajadores

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	ESTRATEGIAS INTENSIVAS	Penetración de mercado	<p>¿Cuáles son los beneficios que usted recibe al realizar sus compras en el Comercial?</p> <p>Promociones _____</p> <p>Descuentos _____</p> <p>Rifas _____</p> <p>Bonificaciones _____</p> <p>¿Por qué medio se dio cuenta de la existencia del Comercial Punto Andino?</p> <p>Tv _____</p> <p>Radio _____</p> <p>Perifoneo _____</p> <p>Internet _____</p> <p>Otros clientes _____</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Clientes</p> <p>Clientes</p>

ANEXO NO 7.

Para determinar la muestra de la presente investigación se utilizó la siguiente formula:

Muestra

n= muestra

N= universo o población

E= error máximo permitido

Z= nivel de confianza si Z= 1.96 el porcentaje de confiabilidad es del 95%

P= Proporción de aceptación deseada.

q= Proporción de rechazo.

CALCULO DE LA MUESTRA

Universo: 127.

$$n = \frac{NZ^2 p q}{E^2(N-1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{300 (1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.10)^2(300-1) + (1.96)^2(0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{300 (3.8416) (0.50) (0.50)}{(0.01)(300-1) + (3.8416) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{288.12}{2.98 + 0.9604}$$

$$n = \frac{288.12}{3.9404}$$

$$n = 73.20$$

$n \approx 74$ clientes a encuestar

ANEXO NO 8



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN FAREM-MANAGUA

ENTREVISTA

Somos estudiantes del 5to año de Administración de Empresas del turno sabatino de la **UNAN-FAREM, Matagalpa**, estamos realizando una entrevista con el objetivo de obtener información sobre la elaboración del Diagnostico Estratégico de la Distribuidora Andino, pido un momento de su valioso tiempo para poder contestar ya que esto ayudara a concluir los resultados de mi seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de empresas.

Agradezco de antemano el tiempo y la atención brindada a la presente.

I. Datos Generales

1. Nombre del entrevistado

2. Cargo que desempeña en la organización

3. Edad:

4. Teléfono:

5. Correo Electrónico:

II. Instrucciones

Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste lo que se le pida.

1- ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?

2- ¿Cómo mira usted su Distribuidora en un futuro?

3- ¿Tiene definida la visión de su empresa?

Si _____

No _____

4- Si su respuesta es SI, puede mostrarla.

5- ¿Tiene elaborada la misión de su empresa?

Si _____

No _____

6- ¿si su respuesta es sí puede mostrarla?

7- ¿Tiene reflejado los valores que se deben practican dentro de la empresa?

Si _____

No _____

8- ¿Se han definido políticas claras en la empresa?

Si _____

No _____

9- ¿Están definidos por escrito los objetivos de la empresa?

Si _____

No _____

10- ¿Si su respuesta es afirmativa puede mencionarlos?

11- ¿Si su respuesta es no, estaría dispuesto a trabajar con el equipo de investigación para elaborarlo?

12- ¿Se le han presentado dificultad en las acciones para el cumplimiento de algún objetivo para el desarrollo y productividad de su empresa?

13- ¿Tiene identificada a su competencia?

Si _____

No _____

14- ¿Si su respuesta es sí, Mencione su competencia?

15- ¿Existe rivalidad entre su empresa y a la competencia?

16- ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

17- ¿Dentro de sus conocimientos existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto de ustedes y con las mismas características?

18- ¿Qué medidas implementaría al surgir nuevos competidores?

19- ¿Existen varios productos que sustituyen a los productos que ustedes ofrecen a los clientes??

20- ¿Quiénes son sus principales proveedores?

21- ¿Son nacionales o internacionales?

22- ¿Tiene poder de negociación la empresa al comprarle mercadería a sus proveedores?

23- ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?

24- ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?

25- ¿Por qué cree que sus productos tiene una buena aceptación?

26- ¿Cuál cree usted que son sus mayores fortalezas?

27- ¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a su ubicación?

28- ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado y de mayor importancia para ella?

29- ¿A qué problema debe de hacer frente la empresa?

30- ¿Cuáles son a su criterio las principales debilidades que tiene su negocio?

31- ¿Qué acciones debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?

32- ¿Cuáles son las principales amenazas del entorno que afectan la rentabilidad y ventas de su empresa?

33- ¿Qué acciones puede emplear usted para transformar las amenazas en oportunidades?

34- ¿Se consideran líderes en precio bajos?

35- ¿Qué es lo que usted toma en cuenta para ponerle el precio a sus productos?

36- ¿Qué acciones de mercadotecnia utiliza para ser rentable y atractivo su negocio?

37- ¿Qué tan eficiente son estas técnicas?

ANEXO NO 9



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN FAREM-MANAGUA

ENCUESTA A TRABAJADORES

Somos estudiantes del 5to año de Administración de Empresas del turno sabatino de la **UNAN-FAREM, Matagalpa**, estamos realizando una encuesta con el objetivo de obtener información sobre la elaboración del Diagnóstico Estratégico de la Distribuidora Andino, pido un momento de su valioso tiempo para poder contestar ya que esto ayudara a concluir los resultados de mi seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de empresas.

Agradezco de antemano el tiempo y la atención brindada a la presente.

I. Datos personales.

1. Nombre del encuestado:

2. Cargo que desempeña en la organización:

3. Edad:

4. Sexo:

5. Tiempo de laborar en la empresa:

II. Instrucciones

Marque con una x la respuesta correcta y de haber preguntas conteste lo que usted crea conveniente.

1- ¿Conoce la visión de la empresa?

Si _____

No _____

2- ¿Conoce la misión de la empresa?

Si _____

No _____

3- ¿Conoce los valores de la empresa?

Si _____

No _____

4- ¿Practica usted algunos de estos valores en la empresa?

Responsabilidad _____

Honestidad _____

Responsabilidad _____

Puntualidad _____

Trabajo en equipo _____

5- ¿Qué conocimientos posee acerca de las políticas de la empresa?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

Ninguno _____

6- ¿Cuáles de estas políticas practica usted frecuentemente en la empresa que trabaja?(Comercial Punto Andino).

Salario _____

Reclutamiento _____

Capacitación _____

Crédito _____

Descuento _____

Promoción _____

Higiene y seguridad _____

7- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si_____

No_____

8- ¿Cómo considera esta empresa en cuanto a la competencia que tiene actualmente?

Mejor que la competencia_____

Igual que la competencia_____

Por debajo de la competencia_____

9- ¿De qué manera les impactaría a ustedes como trabajadores el hecho de que aparezca otra empresa igual a la que ustedes laboran?

Positivamente_____

Negativamente_____

10- ¿Usted como trabajador de esta empresa donde identifica sus fortalezas? Marque las fortalezas que más ha observado

Infraestructura_____

Personal capacitado_____

Variedad de productos_____

Mejores precios_____

Autoservicio_____

11- ¿En dónde cree usted que esta la mayor oportunidad de la empresa para crecer en el mercado?

Penetrar en otros segmentos de mercado_____

Adquisición de tecnología_____

Ofrecimiento de productos diferentes_____

12- ¿Encuentra usted debilidades en esta empresa en cuanto a la competencia?

Si_____

No_____

13- ¿Cuál de estas opciones usted identifica que pueden ser una amenaza para la empresa?

Falta de estrategias _____

Aparición de otras empresa _____

Falta de Servicios de aguas fluviales _____

14- ¿Considera que los precios del producto que oferta la empresa están por debajo de la competencia?

Si _____

No _____

15- ¿Cómo clasifica los diferentes beneficios que ofrece el Comercial Punto Andino? (Descuentos, Promociones, Bonificaciones, Rifas).

Muy bueno _____

Bueno _____

Regular _____



ANEXO NO 10

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN FAREM-MANAGUA

ENCUESTA A CLIENTES

Somos estudiantes del 5to año de Administración de Empresas del turno sabatino de la **UNAN-FAREM, Matagalpa**, estamos realizando una encuesta con el objetivo de obtener información sobre la elaboración del Diagnostico Estratégico de la Distribuidora Andino, pido un momento de su valioso tiempo para poder contestar ya que esto ayudara a concluir los resultados de mi seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de empresas.

Agradezco de antemano el tiempo y la atención brindada a la presente.

III. Datos personales.

1. Nombre del encuestado:

2. Edad:

3. Sexo:

4. Tiempo de ser cliente de la Distribuidora

I. Instrucciones

Marque con una x la respuesta correcta y de haber preguntas conteste lo que usted crea conveniente.

1- ¿Conoce la visión de la empresa?

Si _____

No _____

2- ¿Conoce la misión de la empresa?

Si _____

No _____

3- ¿conoce los valores de la empresa?

Si _____

No _____

4- ¿visita usted en algunas ocasiones la competencia que tiene esta empresa?
Marque cual

Pali _____

Surtidora la bendición _____

Surtidora la principal _____

Surtidora Elvis _____

5- ¿Qué poder de negociación como comprador tiene usted para imponer sus términos y condiciones?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

Ninguno _____

6- ¿Cree usted que esta empresa tiene más ventajas o fortalezas en comparación a la competencia?

Muchas _____

Pocas _____

Ninguna _____

7- ¿Encuentra usted debilidades en esta empresa en cuanto a la competencia?

Si _____

No _____

8- ¿usted como cliente en donde encuentra debilidades en esta empresa Comercial?

En la infraestructura_____

En los precios_____

En la ubicación_____

Servicio_____

Atención al cliente_____

9- ¿Usted considera que la empresa es líder en los precios bajo?

Si_____

No_____

10- ¿Cuáles son los beneficios que usted recibe al realizar sus compras en el comercial?

Promociones_____

Descuentos_____

Rifas_____

Bonificaciones_____

11- ¿Por qué medio se dio cuenta de la existencia del Comercial Punto Andino?

Tv_____

Radio_____

Perifoneo_____

Internet_____

Otros clientes_____

ANEXO NO 11



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN FAREM-MANAGUA

GUIA DE OBSERVACION

Somos estudiantes del 5to año de Administración de Empresas del turno sabatino de la **UNAN-FAREM, Matagalpa**, estamos realizando una Observación con el objetivo de obtener información sobre la elaboración del Diagnostico Estratégico de la Distribuidora Andino, pido un momento de su valioso tiempo para poder contestar ya que esto ayudara a destacar los resultados de mi seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de empresas.

Agradezco de antemano el tiempo y la atención brindada a la presente.

1. Presentación de la visión de la empresa debidamente establecida si cuenta con ella.
2. Presentación de la misión de la empresa debidamente establecida si cuenta con ella.
3. Si tiene establecido los valores de la empresa presentarlos
4. Presentación de las políticas establecidas
5. Presentación de los objetos establecidos en la empresa.
6. ¿El trato o negociación con los compradores es el adecuado? Ver el comportamiento, comunicación y atención con los compradores.
7. ¿Qué marcas de los productos que ofrece el Comercial son las preferidas por los clientes?
8. ¿Cómo es el trato que existe con el gerente o encargado y los proveedores?
9. ¿La empresa es líder en precios bajos?
10. ¿Qué estrategias de ventas observa en la empresa?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN-FAREM MATAGALPA

GUÍA DE OBSERVACIÓN ALICADA

Objetivo: Analizar los procedimientos que se ejecutan en el Área de Ventas de la mediana empresa Agropecuaria de Exportaciones, Sociedad Anónima.

ANÁLISIS DEL ÁREA DE VENTAS				
No.		SÍ	NO	Observación General
1	¿El trato o negociación con los compradores es el adecuado?	X		El trato a los clientes es bueno, pero en cuanto a la negociación no existe negociación en los precios con los cliente minoristas, solo en caso de los mayoristas pero son casos limitados.
2	¿Existe un buen trato o comunicación con el gerente o encargado y los proveedores?	X		El trato o comunicación que tiene el encargado del lugar con los proveedores es muy bueno, ya que estos proveedores son los que en abastecido su demanda durante mucho tiempo existiendo entre ellos confianza y amistad.
3	¿La empresa es líder en precios bajos?	X		Muchos clientes opinan que la empresa es líder en precios bajos ya que muchos de los productos que ofrecen se encuentran a un precio más bajo que la competencia.
4	¿Existen muchas estrategias de ventas en la empresa?	X		En el comercial punto andino encontramos estrategias varias para la venta de sus productos pudimos observar que para la temporada que se aproxima que es navidad, hay promociones y muchísimas rifas de productos y electrométricos que motivan a los clientes

Vista del frente del Comercial Punto Andino

Ilustración 1



Ilustración 2



Ilustración 3



Ilustración 4

Entrada del comercial Punto Andino

Fuente: toma propia por los estudiantes

Vista de los pasillos del Comercial Punto Andino

Ilustración 1



Autoservicio de los clientes

Fuente: Toma propia por los estudiantes

Ilustración 2



Autoservicio de los clientes

Fuente: Toma propia por los estudiantes

Ilustración 3



Ilustración 4



Autoservicio de los clientes

Fuente: Toma propia por los estudiantes

Ilustración 5



Promociones de los productos

Fuente: toma propia por los estudiantes

