

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**UNAN \_ Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**FAREM\_ Matagalpa**



*Seminario de graduación para optar al título de la Licenciatura en Administración de Empresas*

**TEMA**

*Diagnóstico estratégico de la pequeña y mediana empresa del Departamento de Matagalpa, Municipio de Matagalpa, periodo 2014.*

**SUBTEMA**

*Diagnóstico estratégico de la Empresa Importadora y Comercializadora de Materiales de Construcción del Norte (IMCOMACON) del Municipio de Matagalpa Departamento de Matagalpa, periodo 2014.*

**AUTORAS:**

 *Br. Bertha Lilliam Martínez Galeano*

 *Br. Holldry Yanocci Mendoza Landero*

**TUTOR:**

*Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía*

Febrero del 2015

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**UNAN \_ Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**FAREM\_ Matagalpa**



*Seminario de graduación para optar al título de la Licenciatura en Administración de Empresas*

**TEMA**

*Diagnóstico estratégico de la pequeña y mediana empresa del Departamento de Matagalpa, Municipio de Matagalpa, periodo 2014.*

**SUBTEMA**

*Diagnóstico estratégico de la Empresa Importadora y Comercializadora de Materiales de Construcción del Norte (IMCOMACON) del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2014.*

**AUTORAS:**

 *Bertha Lilliam Martínez Galeano*  
 *Holldry Yanocci Mendoza Landero*

**TUTOR:**

*Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía*

Febrero del 2015

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE .....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	4
III. OBJETIVOS .....	5
VI. DESARROLLO .....	6
4.1. Diagnóstico Estratégico.....	6
4.1.1. Filosofía de la Empresa.....	6
4.1.1.1. Visión .....	6
4.1.1.2. Misión.....	8
4.1.1.3. Valores.....	9
4.1.1.4. Políticas .....	10
4.1.1.5. Objetivos Organizacionales.....	11
4.1.1.6. Antigüedad .....	13
4.2. Estrategias.....	14
4.2.1. Análisis del Sector Industrial.....	15
4.2.1.1. Poder de Negociación de los Clientes.....	16
4.2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	18
4.2.1.3. Existencia de Productos Sustitutos.....	19
4.2.1.4. Rivalidad entre competidores.....	20
4.2.1.5. Entrada de Nuevos Competidores .....	23
4.2.2. Análisis FODA.....	24
4.2.2.1 Fortalezas.....	25
4.2.2.2. Oportunidades .....	27
4.2.2.3. Debilidades.....	29
4.2.2.4. Amenazas.....	31
4.2.3. Estrategias genéricas .....	32
4.2.3.1. Liderazgo en Costo.....	33
4.2.3.2. Diferenciación .....	35
4.2.3.3. Enfoque .....	36

4.2.4 Tipos de estrategias.....	38
4.2.4.1. Estrategias de integración.....	39
4.2.4.1.1. Estrategias de integración hacia adelante.....	40
4.2.4.1.2. Estrategia de integración horizontal.....	45
4.2.4.2. Estrategias intensivas.....	48
4.2.4.2.1. Penetración del mercado.....	48
4.2.4.2.2 Desarrollo de mercado.....	50
4.2.4.3. Estrategias de Diversificación.....	51
4.2.4.3.1. Diversificación concéntrica.....	51
4.2.4.4. Estrategias ofensivas .....	52
4.2.4.4.1. Asociativas.....	53
4.2.4.4.2. Operaciones conjuntas .....	54
V. CONCLUSIÓN.....	56
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	58
VII. ANEXOS .....	62

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la sabiduría, esa luz que nos guía al camino correcto para seguir luchando por cada propósito y meta en nuestras vidas.

A mi padre, Sergio Martínez, porque tuvo las iniciativas para que pudiera culminar mis estudios, manteniéndome firme, siendo una persona centrada y responsable.

A mi madre, María Galeano, por sus consejos, por medio de los cuales he podido culminar mis estudios.

A mi hermana, Belén Martínez, porque ha sabido apoyarme siempre en mis estudios, y en aquellas tantas circunstancias que se me llegaron a presentar en algún momento de mi vida.

A mi amiga, Holldry Mendoza, que junto a ella dedicamos todos nuestros esfuerzos en estos años, apoyándonos mutuamente, logrando culminar nuestra carrera con éxito.

Gracias a cada uno de ellos, porque han sabido guiarme de distintas maneras y lograr esta meta propuesta por ellos y por mí persona.

*Bertha Lilliam Martínez Galeano*

## DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado primeramente a Dios, por darme la paciencia, la fortaleza de seguir adelante día a día enfrentando todos los obstáculos presentados y gracias a toda esta lucha he llegado hasta donde estoy cumpliendo este gran sueño que se hace realidad.

Le agradezco a mis padre Manuel Mendoza y mi Madre Lidia Landero por apoyarme incondicionalmente en toda esta etapa, sin ellos no lo hubiera logrado, ellos fueron mi motivación porque a pesar de todo lo que hemos enfrentado siempre continuamos en la lucha, gracias a ellos soy lo que soy y a la vez cumpliéndoles el sueño de verme como una profesional y demostrándoles que si se pudo.

A mi amiga Bertha Martínez, con quien he compartido momentos especiales y muy difíciles a la vez, por aprender a convivir juntas en todo el transcurso de este camino, que hoy es tan importante para ambas, por habernos apoyado mutuamente en todo momento y por sus palabras de aliento que me inspiraban a seguir adelante en mi vida y en este trabajo tan importante que simboliza un triunfo más en nuestra vida.

A todos ellos se los dedico porque son parte importante en mi vida, donde les estaré agradecida eternamente. Gracias.

*Holldry Yanocci Mendoza Landero.*

## AGRADECIMIENTO.

Agradecemos a Don Juan Francisco Castro Propietario y Gerente de IMCOMACON que es una buena persona, que nos tendió la mano desde un inicio, ayudándonos en todo lo necesario para llevar adelante este trabajo, también a todos los clientes y trabajadores de la ferretería que nos apoyaron en todas las consultas que le solicitábamos demostrando paciencia en todo momento.

A nuestros maestros, por darnos el pan de la enseñanza de nuestros más grandes conocimientos. Por el apoyo que nos han brindado durante estos 5 años haciendo mención de algunos profesores:

Docente. Ramona Rivera (q.e.p.d), quien nos apoyó incondicionalmente, en las consultas y asesoramiento brindado de algunos trabajos de cursos.

Docente Mayra Mendoza, por sus asesoramientos durante la realización de este trabajo.

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía, por las orientaciones, asesoramiento y todo el empeño puesto como nuestro tutor para la realización de este seminario.

También agradecemos al personal administrativo, que ha contribuido en nuestra formación y a todo el personal de la FAREM-Matagalpa.

Agradecemos a todos ellos, por el conocimiento, tiempo y paciencia que nos brindaron en cada momento que lo solicitábamos.

*Bertha Lilliam Martínez Galeano*  
*Holldry Yanocci Mendoza Landero*

## VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA

FAREM - MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Bertha Lilliam Martínez Galeano (CARNET No. 10060247) y Holldry Yanocci Mendoza Landero (CARNET No. 10060357) con el Tema general: Diagnósticos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014. y correspondiente al Subtema: Diagnostico estratégico de la Importadora y Comercializadora de Materiales de Construcción del Norte (IMCOMACON) del Municipio de Matagalpa Departamento de Matagalpa para el periodo 2014, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda los aspectos esenciales del diagnóstico de una pequeña o mediana empresa, que aporta los insumos necesarios para la elaboración del plan estratégico.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 22 días del mes de Enero del año dos mil quince.

Tutor

Msc .Pedro José Gutiérrez Mejía  
Docente  
FAREM- Matagalpa

## RESUMEN

El presente trabajo estudia el tema Diagnóstico estratégico de la pequeña y mediana empresa del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2014; con el subtema Diagnóstico estratégico de la Empresa Importadora y Comercializadora de Materiales de Construcción del Norte (IMCOMACON) del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2014.

El propósito de elaborar este diagnóstico estratégico a la ferretería IMCOMACON es valorar la situación actual estratégica con la que opera en el mercado, permitiendo identificar las formas de establecerse y las iniciativas de poder competir.

Esta temática es muy importante, ya que se conoció los tipos de estrategias que aplica la empresa, y de acorde a su actividad comercial que estrategias se pueden implementar en esta, para tener un adecuado desarrollo en el mercado.

La situación actual de la empresa IMCOMACON en cuanto a estrategias se refiere es buena, ya que día a día intenta aplicar la estrategia de líder en costos, por ofrecer productos accesibles a la población y de excelente calidad donde se ha dado a conocer a sus clientes en estos últimos años, también aplica la estrategia de integración hacia adelante utilizando sus principales canales de distribución (mayorista, al detalle), así como también la estrategia de desarrollo de mercado, porque abastece de mercadería algunas Municipios del Departamento de Matagalpa, pero falta integrar más estrategias para aprovechar al máximo el potencial que esta empresa posee.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comprende la realización de un Diagnóstico estratégico de la pequeña y mediana empresa del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2014 con el sub tema Diagnóstico estratégico de la Empresa Importadora y Comercializadora de Materiales de Construcción del Norte (IMCOMACON) del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Esta investigación tiene como propósito analizar la situación en la que se encuentra la ferretería, en relación a las diferentes estrategias que se realizan para operar en el mercado, de tal manera que se puedan sugerir aportes sobre las diferentes estrategias aplicadas y las que no se aplican en dicha empresa.

En la realización de este investigación se utilizaron los siguientes trabajos relacionados con el tema, donde aportaron datos que sirvieron como referencia para la realización de esta investigación; como es el seminario elaborado por María Lilli Fonseca Siles – Emma Tatiana Miranda Huete con el tema Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa al 2011, otro seminario elaborado por Duberlin Elizabeth Rocha –Mirian Esperanza Rojas con el tema diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa al 2011, estos trabajos fueron de mucho utilidad, ya que a través de ellos se identificaron variables, indicadores, fuentes de información en otras palabras la elaboración del cuadro de operacionalización de variables, la búsqueda de información y la realización de análisis de los diferentes resultados.

El enfoque que se realizó de este estudio es Cualitativo, ya que Según Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, (2006) el enfoque Cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso interpretación, mientras que el enfoque Cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, ya que se efectuó un análisis de la información recopilada a través de la entrevista y encuesta; donde se conoció las opiniones de

los clientes con relación a la empresa, de los trabajadores con respecto al funcionamiento del negocio y del propietario para el desarrollo de este diagnóstico, así como también se compiló datos estadísticos para la información real del estudio de la empresa.

Según Moreno Bayardo, (1987) su profundidad es de tipo descriptivo, ya que pretende recabar e interpretar información acerca de la forma en que los fenómenos en estudio están ocurriendo, sin que el investigador haga intervenir o evite la intervención de algunas variables se trata de describir en que consiste el fenómeno, como se relacionan sus partes con el todo, cuáles son sus características primordiales. De este modo se observó cómo está conformada la organización tanto en sus actividades como su participación en el mercado.

La investigación que se realizó es aplicada porque según Namakforoosh (2005) la investigación aplicada sirve para tomar acciones, establecer políticas y estrategias, tiene un mayor énfasis hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo. Se analizó la situación actual de la empresa IMCOMACON, abordando la historia de sus inicios hasta la actualidad aportándoles las pautas necesarias para que se desarrolle con éxito en el Municipio de Matagalpa; por su amplitud en el tiempo es de tipo transversal, ya que el estudio realizado de esta empresa abarca el periodo 2014.

Los métodos utilizados en el análisis de la información fueron teóricos, porque se hizo un análisis de la empresa; y empíricos porque se realizaron encuestas y entrevista que fueron de mucha ayuda para llevar a cabo este diagnóstico. Según Rodríguez Moguel (2003) el método inductivo parte de los hechos para hacer referencias de carácter general, y el deductivo parte de verdades generales y progresa por el razonamiento. La metodología para el análisis de datos fue deductivo, porque se abordó la problemática general de la empresa logrando encontrar elementos que permitieron elaborar un diagnóstico de la situación actual. Además se aplicó el método inductivo para estudiar las partes esenciales de la empresa, analizando la situación que ésta presenta en cada uno de sus aspectos, y comprender los factores que influyen en la ferretería.

Según Grande Esteban & Abascal Fernandez (2009) el muestreo se denomina al procedimiento mediante el cual se obtiene una muestra. La muestra debe ser representativa de la población que se desea estudiar y reflejar las características de los elementos que la componen. Dado el criterio Scheaffer, Mendenhall, & Ott, (1987) establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos la muestra estará dada por el total de la población. Para el cálculo de la muestra se tomó el universo (Población Total), de los trabajadores de la empresa IMCOMACON que sumó un total de siete, incluyendo al gerente.

El método utilizado fue el muestreo no probabilístico procedente del muestreo por conveniencia porque según Grande & Abascal (2005), el muestreo por conveniencia consiste en obtener una muestra de acuerdo con la conveniencia del investigador, acudiendo a personas accesibles. En el caso de la ferretería IMCOMACON se utilizó este tipo de muestreo para seleccionar a los clientes partir de los siguientes criterios: clientes activos más frecuentes, que residan del Municipio de Matagalpa, dispuestos a brindar información necesaria para el desarrollo de esta investigación y que sean mayores de edad. A partir de estos criterios se tomó una muestra del 20% de los clientes que visitan a diario la ferretería sumando un total de veinte personas, de los cuales se aplicaron cuatro encuestas diarias a lo largo de los cinco días de la semana.

## II. JUSTIFICACIÓN

La investigación está dirigida al diagnóstico estratégico de la Empresa Importadora y Comercializadora de Materiales de Construcción del Norte (IMCOMACON) del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2014, con el propósito de encontrar elementos de aporte a la planificación de las ventas y dar el mejoramiento de dicha organización.

Este estudio investigativo se realizó con el fin de conocer las diversas estrategias que la ferretería utiliza en todas sus operaciones, además permitirá conocer nuevas estrategias que se puedan integrar para mejorar exitosamente su desarrollo en el mercado, cumpliendo así su visión que es ser líder en toda la zona norte.

En la elaboración de este trabajo, se ofrecen muchos beneficios al dueño del negocio, porque ayudará a formular su plan estratégico que le permita superar posibles dificultades que este pueda presentar en cada una de sus funciones, por el cual se está generando debilidad dentro de la organización.

A los estudiantes les servirá como una fuente bibliográfica para sus investigaciones, a los docentes adquirir más información sobre las empresas del departamento de Matagalpa para orientar trabajos en las asignaturas de metodología de investigación, investigación aplicada y trabajos de graduación, a propietarios de otras empresas similares para implementar estrategias de desarrollo y a las autoras de esta investigación para enriquecer sus conocimientos mediante la experiencia, práctica haciendo uso de dichos conocimientos en beneficio de una empresa sobre las necesidades que tienen estas dentro del mercado.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General.**

- Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa IMCOMACON (Importadora y Comercializadora de Materiales de Construcción del Norte) del Municipio Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2014.

#### **Objetivo Específicos.**

1. Determinar la situación actual de la empresa.
2. Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa.
3. Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

## **VI. DESARROLLO**

### **4.1. Diagnóstico Estratégico.**

Según Barrios (2006) asegura que el Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación.

El diagnóstico estratégico se basa en dos enfoques complementarios, el diagnóstico interno de la empresa y el diagnóstico externo del entorno. Este cometido se basa en una concepción de la empresa considerada como un sistema abierto a su entorno, la estrategia define los modos de relación entre la empresa y el entorno. (serra, pág. 80)

El diagnóstico estratégico es el análisis o estudio de la situación en la que se encuentra la empresa, para conocer los diferentes elementos que esta aplica para poder operar en el mercado al cual se dirige y así conocer los diferentes factores que esta podría aplicar para realizar cada una de sus funciones con éxito.

En la empresa IMCOMACON, se realizó un diagnóstico estratégico para conocer las diferentes estrategias que se aplican y conocer estrategias que se puedan incorporar para aprovechar el mercado y obtener un desarrollo más rápido.

#### **4.1.1. Filosofía de la Empresa**

##### **4.1.1.1. Visión**

Según Thompson, Strickland, & Gamble (2007) 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.

Una visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, idealista, encaja con la historia y la cultura de la organización, además debe ser breve y fácil

de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización (Frances, 2006, pág. 46)

La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. (Carrión, 2007, pág. 45)

Visión se refiere a lo que la empresa proyecta ser en el futuro, de manera que esta cumpla perspectivas más amplias en su entorno, a fin de que se desarrolle exitosamente dentro del mercado.

Según Castro (2014) La visión actual de la ferretería IMCOMACON es:

“Ser una empresa líder en la venta de materiales de construcción, contribuyendo en el desarrollo económico y social de nuestro país, brindando nuevas técnicas de construcción”.

La visión que emplea la ferretería es correcta, ya que refleja lo que pretende ser a futuro en el mercado, dirigiéndose al sector construcción y mostrando interés por ser una de aquellas empresas innovadoras que apoyan a la sociedad en las diferentes actividades, brindando oportunidades de empleo lo que viene siendo provechoso, para aquellas personas que tengan la capacidad de desenvolverse en este ramo.

Según la entrevista realizada al gerente y encuesta a los trabajadores (ver anexo 1); se pudo verificar que todos ellos conocen la visión de la ferretería y la aplican de las diferentes maneras a su vida laboral como por ejemplo: realizan promociones atrayendo a los clientes, contribuyen al desarrollo económico de la zona, se adaptan a la visión de la empresa para que la ferretería salga adelante.

En guía de observación se constató que la empresa, tienen un documento escrito donde se encuentra establecida la visión de la empresa, donde se puede ver el control y la formalidad que tiene esta ferretería en todas sus documentaciones. (Ver Anexo 9)

Con referencia a lo anterior, la empresa utiliza documentación escrita acerca de la visión, lo que la favorece para una mejor proyección y formalismo transmitiéndoselas

a cada uno de sus colaboradores de manera que den aportes para el desarrollo de esta empresa.

#### **4.1.1.2. Misión**

Charles W. L. Hill (2009) Expresa un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?

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.

Estos conceptos reflejan, la razón de la existencia de la ferretería en el mercado y el motivo de estar posicionada en la mente de los consumidores, orientándolos acerca del producto que van a adquirir y la responsabilidad que asumen con la sociedad en las actividades comerciales.

Según Castro (2014), la Misión actual establecida de la ferretería IMCOMACON es:

“Brindar a toda la región norte, artículos ferreteros y materiales de construcción con precios accesibles y asesoría personalizada a todos nuestros clientes, contribuyendo en el desarrollo económico del país”.

Con la declaración actual de la misión se puede identificar el tipo de empresa que está posicionada en el mercado, ya que describe los tipos de productos que esta ofrece a la población y la razón de ser para cada uno de los clientes a los que se dirigen.

Los trabajadores de la empresa dijeron que conocen la misión (ver anexo 2); lo que es importante, para darle a conocer a los clientes lo que la empresa ofrece, ya que es una herramienta indispensable para su desarrollo y mediante guía de observación se aprecia que la misión se encuentra por escrito en los documentos establecidos por la empresa. (Ver Anexo 9).

Ante la situación planteada esto beneficia a la empresa, ya que tendrá presente su compromiso con el mercado al cual se dirige, también dar a conocer los aportes que esta lograra generar mediante su proceso empresarial.

#### 4.1.1.3. Valores

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)

En toda la organización existen valores, buenos y malos se relacionan con cosas como trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, calidad excelente, gran servicio al cliente, responsabilidad social y conciencia comunitaria. (Hill & Jones, 2009, pág. 45)

Según Hill & Jones (2009) Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión.

Se puede decir que los valores son muy importantes dentro de las organizaciones, porque definen el comportamiento de las personas, lo que es importante para el adecuado funcionamiento de las empresas.

Descripción	Porcentaje
Responsabilidad	100%
Familia	50%
Fé	50%
Excelencia	50%
Innovación	83%
Servicio	100%
Honestidad	100%
Lealtad	33%
Justicia	33%
Dignidad	50%
Respeto	100%

**Tabla # 1**  
**Valores que se practican en la Ferretería**  
**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados**

La tabla muestra que el 100% de los empleados practican los valores como la responsabilidad, servicio, honestidad y respeto mientras que el 83% esta Innovación, el 50% Familia, Fe, Excelencia, Dignidad y con un 33% Lealtad, y Justicia.

Se puede apreciar que la mayor parte de los empleados utilizan estos valores dentro de la empresa y se la transmiten a los clientes ofreciéndoles un buen servicio y una excelente atención al momento de atenderlos, lo cual coincide con las respuestas que el gerente brindo.

Los valores que se integran en la ferretería, logran un clima armónico en el cual se puedan dar los puntos clave para que la empresa comience un buen desempeño, desde lo más mínimo hasta lo más grande, dando pautas para alcanzar todos los objetivos y metas propuestas por parte del desarrollo que se quiere conseguir.

#### **4.1.1.4. Políticas**

En todas las empresas existen una serie de normas operativas que previamente se habrán normalizado. Las políticas sobre los empleados, de precio, de plazos de entrega y la forma de contrarrestar la competencia, serán las habituales que serán el eje de las demás políticas a implementar en la empresa. (Dominguez, 2006, pág. 37)

Según Dominguez (2006) En general el término “política” y sus distintas acepciones, establecen las normas para la dirección de la empresa y su comportamiento en el mercado y a veces cubren un periodo de hasta diez años.

Según Thompson, Striclank, & Gamble (2007) Las políticas son las reglas o guías 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 las políticas son todas aquellas medidas que la empresa define en cada una de sus funciones que realiza, para trabajar de manera eficaz, logrando un debido cumplimiento con los clientes y trabajadores.

La empresa IMCOMACON, no cuenta con políticas establecidas en un documento escrito, pero el gerente las establece dentro de la organización en cada una de sus

funciones, esto viene perjudicando a la empresa, ya que en cada una de sus gestiones no tendrían medidas, así como en las ventas, compras y recursos humanos.

Si el gerente estableciera las políticas en un documento escrito todos los empleados las tendrían presentes y lograr ser una empresa fuerte en el mercado ante todas las actitudes que tiene la competencia, a la hora de hacerle frente a lo que estas proponen.

#### **4.1.1.5. Objetivos Organizacionales**

Para David (2003) “Los objetivos son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.”

Según David (2003) “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategia. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.”

Gomez (2003) establece que: son aquellos que “identifican las “áreas estratégicas” y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos”

Según estos autores, dan a entender que los objetivos son un paso esencial en toda organización, es por ello que se deben establecer con sentido y conciencia en diferentes resultados, por lo que este complementa la misión de toda empresa, ya que sirve de guía para todas las metas que la empresa se propone alcanzar.

Los objetivos en las empresas son la base de crecimiento, porque son la guía para alcanzar metas proyectándose en el futuro, encaminándose con los esfuerzos procurando mejorar y estabilizar la eficacia y eficiencia de toda organización.

Según Castro (2014), los objetivos que posee la ferretería son:

- Objetivo General:

-Evaluar la situación competitiva actual de la ferretería IMCOMACON analizando las cuatro áreas funcionales de la empresa: administración, mercadeo operación y finanzas, a fin de obtener un diagnóstico que sirva como referencia para la elaboración de un plan de mejoramiento empresarial, que aplicado a través de asistencia técnica garanticen el logro de los objetivos empresariales en el corto y mediano plazo.

- Objetivos específicos:

-Entrevistar a los actores claves para obtener información del desempeño de la empresa.

-Analizar el entorno competitivo de la ferretería.

-Evaluar las cuatro áreas principales de gestión de la empresa: administración, mercadeo, operación y finanzas.

-Elaborar la matriz competitiva, destacando las principales fortalezas y debilidades en cada área funcional.

-Formular y proponer un plan de mejoramiento empresarial viable en el corto y mediano plazo.

-Recomendar asistencias técnicas para las acciones de mejoramiento a implementar.

Los objetivos que esta empresa posee se refiere a un estudio de diagnóstico que se le realizó, donde el propietario los utiliza como los objetivos generales incorporándolos en las diferentes áreas que la empresa tiene, donde se considera que no son objetivos formales para la empresa, ya que el gerente lo utiliza para sus operaciones individuales, para conocer la situación en la que se encuentra la ferretería y no da lugar a que los empleados sean partícipes de la proyección que la empresa posee para llegar al cumplimiento de la misión y visión.

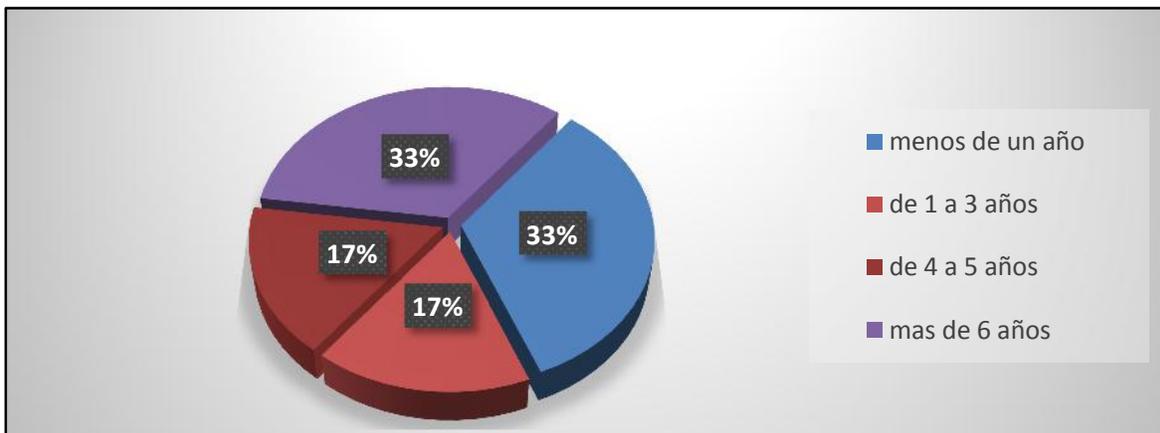
#### 4.1.1.6. Antigüedad

Según Robbins S. P. (2004) "la antigüedad es también una variable sólida para explicar la rotación. Cuanto más tiempo tiene una persona en su puesto, menos probable es que renuncie".

El concepto de antigüedad, permanencia, vinculación o cualquier otro de naturaleza análoga, determinada por el tiempo de la prestación de servicio, seguirá manteniéndose fijas e inalteradas en las cuantías consolidadas en su día como complemento personal no absorbible (Esquivel, 2005, pág. 240).

Según Gomez & Moreno (2008) el término antigüedad para determinar precisamente el periodo de permanencia previo en la empresa.

Las personas cuando se sienten satisfechas en las empresas es importante, porque así su personal se mantendría estable, ayudando a realizar las funciones exitosamente, esto se logra cuando las empresas tratan bien a sus empleados, reconociéndoles sus labores diarias a través de remuneraciones o motivándolos con diversas actividades que entretengan al trabajador.



**Gráfica # 1.**

**Tiempo de laborar en la Ferretería**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados**

Según la encuesta realizada a los trabajadores se observó en la gráfica que el 33% tiene menos de un año de estar trabajando en la empresa, el otro 33 % tiene más de seis años, el 17 % tiene de uno a cuatro años y por último el otro 17% tiene de uno a tres años.

La ferretería le brinda a los trabajadores seguridad y un salario justo, donde la mayoría de su personal se mantiene estable y el resto que tiene poco tiempo de laborar ha sido por que la empresa le ha brindado oportunidades a jóvenes profesionales, debido al crecimiento que ha tenido en el transcurso de sus operaciones y a la vez reemplazando al personal antiguo, esto favorece a la ferretería para aplicar nuevos conocimientos sobre técnicas de venta.

Esto significa que la empresa cuenta con personal de experiencia, lo que permite brindar a sus clientes una atención especializada, constituyendo una fortaleza de la empresa, puesto que sus trabajadores ya tienen conocimientos sobre todos sus productos, funciones, clientes, competencia, entre otros.

#### **4.2. Estrategias**

Según Thompson, Striclank, & Gamble (2007) “La estrategia de una compañía consiste en la medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”.

Según David (2003) Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante 5 años, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exige que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

Las estrategias son muy importantes para todas las empresas, ya que son el elemento clave de su existencia y así tener una mayor aceptación dentro del mercado; pero cada estrategia varía dependiendo el tipo de empresa, es por ello que se tiene que realizar estudios de mercado saberlas integrar en dichas entidades, ya que al aplicar una estrategia se requieren recursos financieros que puede ser un gasto o una inversión.

La ferretería IMCOMACON aplica estrategias muy útiles, por tal razón se ha ganado el prestigio de la población, pero necesita seguir creciendo dentro del mercado, es por ello que se realizó un diagnóstico estratégico para conocer las estrategias que se puedan aplicar, aprovechando al máximo el potencial que esta puede ofrecer a la población.

#### **4.2.1. Análisis del Sector Industrial**

Según Porter (1999) citado por David (2003) "la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas."

Según Frances (2006) toda empresa forma parte de una industria (o sector) conformada por sus semejantes, en el ámbito nacional e internacional. Una parte importante de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa proviene del seno de su propia industria, de la cual forma parte sus competidores.

Es el conjunto de oferentes relativos a un mismo producto o productos similares que satisfacen la misma necesidad del mercado y los demandantes del mismo. (Billene, 2000, pág. 119)

Según González & Pérez (1989) el análisis del sector industrial tiene como primer objetivo determinar el grado de atracción del sector para las empresas actualmente presentes en él y para aquellas empresas que pueden estar dispuestas a entrar en ese campo de actividades (entrantes potenciales). Un segundo objetivo es identificar los factores clave del éxito empresarial en el sector, es decir, llegar a establecer las Áreas clave de éxito.

Las cinco fuerzas que Porter estableció son muy importantes, ya que sirven de guía a las empresas para crecer en el mercado, donde le da pautas necesarias para aplicar estrategias y mejorar su competitividad para hacerle frente a la competencia, la mayoría de las empresas las aplican para desarrollar técnicas nuevas, ya que sirven para hacer un análisis de la situación que se vive en el mercado, por ende tener una mayor credibilidad y aceptación de manera acertada por la población.

En la ferretería IMCOMACON se realizó un estudio de diagnóstico, para conocer sobre estas cinco fuerzas y cuáles de esta influyen mayormente utilizándolas para

contrarrestar las posibles afectaciones que esta les provocaría, esto con el objetivo de mejorar sus actividades comerciales.

#### **4.2.1.1. Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes dependerá del número de Clientes y su distribución, así la organización tiene un solo cliente, el poder de negociación está en dicho cliente, también depende del grado de diferenciación de los productos, de tal modo que el poder de negociación se incrementara al grado de diferenciación de los productos que disminuya. (Carrillo, 2005, pág. 124)

A medida que aumenta el poder negociador de los clientes, el atractivo del sector disminuye, es cierto los clientes amenazan la rentabilidad de un sector obligando a la bajada de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio; incluso a veces obligan a empresas competidoras a enfrentarse entre ellas. (Carrion, 2007, pág. 90)

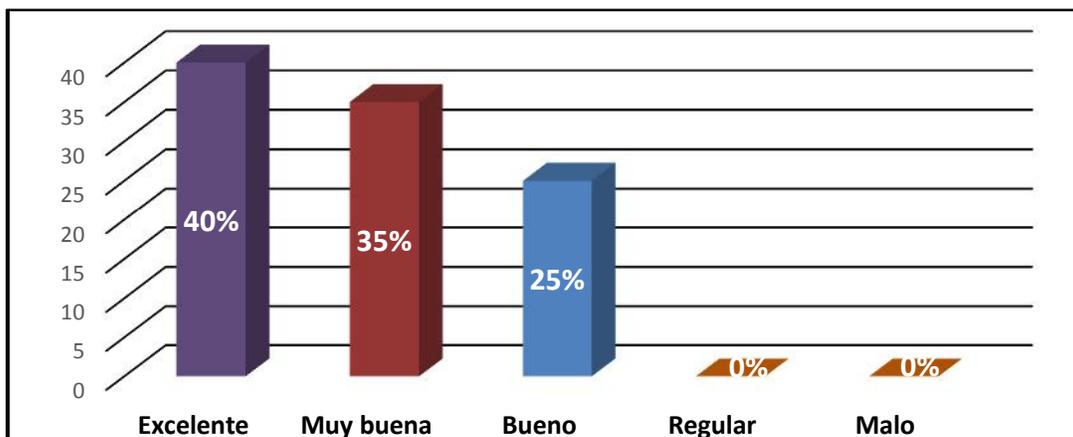
Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (David, 2003, pág. 101)

Los clientes juegan un papel muy importante dentro de las empresas, ya que son la base para que los negocios se mantengan vivos dentro del mercado, cuando son clientes mayoristas estos pueden poner sus términos y condiciones, debido al alto volumen de sus compras lo que es provechoso para la empresa, porque entre más les compran, mayores oportunidades tienen de incrementar sus utilidades.

Según Castro (2014), en la entrevista que se le realizó, dijo que el poder de negociación de los clientes en la ferretería es moderado, ya que cuando son clientes mayoristas se le pone un estándar en los descuentos, rebajas y créditos según el volumen de las compras que estos realizan, alegando que el cliente siempre tiene la razón, especialmente en estos casos cuando son mayoristas siempre y cuando estos no excedan sus términos de compras.

Siempre en el mercado existirá el poder de negociación de los compradores, por eso es muy importante que las empresas siempre mantengan un margen en sus condiciones, ya que algunos clientes se quieren apropiarse de las formas de ventas que tienen las empresas, es aquí donde los dueños de estos negocios deben analizar y acoplarse a sus términos cuando sean necesarios, tanto para la empresa como para los mismos clientes.

En Matagalpa existen varias empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción, lo cual es un segmento muy demandado por la población, es por esta razón que ellos imponen condiciones a la hora de comprar, porque analizan los precios y la calidad de estos productos, comparando con otras empresas para conseguir descuentos en los productos.



#### Gráfica # 2

##### Grado de satisfacción de los clientes

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados

El 40% de los encuestados respondió que el grado de satisfacción de los clientes es Excelente, mientras que el 35% muy buena y el 25% dijo que era buena.

Los datos mostrados en la gráfica refleja que existe un gran grado de satisfacción por parte de los clientes al adquirir los productos de esta empresa, lo que hace identificarse fuertemente dentro del mercado, obteniendo buenas referencias de atender al cliente, puesto que favorece en atraer prospectos, ofreciéndoles productos de buena calidad y buen precio. De esta manera pueda adoptar fácilmente

estrategias para integrar en su empresa, obteniendo mayor prestigio y elevando sus ventas.

Según el cien por ciento de los empleados (Ver anexo 3), todos dijeron que la fidelidad de los clientes con la ferretería es muy buena, puesto que en el transcurso de estos años la empresa ha mantenido a sus clientes activos, siendo una ventaja para la Ferretería, obteniendo mayor prestigio diferenciándose de la competencia. Según guía de observación se puede constatar que la atención brindada por los empleados es buena (Anexo 9), teniendo en cuenta que los clientes se expresan a favor de la empresa destacando la buena atención y buenos precios.

En la mayoría de las empresas la atención es lo primordial que se le debe de dar a los clientes, ya que ellos son el motivo de su existencia y desarrollo, gracias a los clientes se incorporan al mercado exitosamente, como es IMCOMACON que se distingue por el prestigio que tiene y sobre todo la atención y seguridad que le da a los clientes al comprar y visitar el negocio.

#### **4.2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

“El poder de negociación de proveedores se refiere a la capacidad de estos, para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria”. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 54)

En el poder de negociación tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos. (David, 2003, pág. 101).

Según Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer (2006) El análisis de esta fuerza competitiva tiene como objetivo evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas del sector, al tener un fuerte poder de negociación repercutiendo, de este modo, en los costes de estas empresas.

El poder de negociación de los proveedores, se entiende como la capacidad que tienen estos para imponer sus condiciones a los clientes, lo cuales tendrán que someterse a la voluntad de dichos proveedores, pero cuando no es fuerte o es

moderado le permite al cliente poder realizar algunas negociaciones, en cuanto a precios, formas de pago, envío de producto, entre otros.

Según Castro (2014), argumento que para tomar en cuenta los proveedores define que el precio, la calidad y forma de entrega son los puntos más importantes que él considera a la hora de abastecer su negocio, para ofrecer a los clientes un servicio de calidad, también manifestó que no existe gran poder de negociación por parte de los proveedores, ya que existen diferentes proveedores especificados en productos de calidad, precios y marcas, de esta manera la empresa tiene diferentes opciones de elegir su proveedor sin necesidad de dejarse llevar con los términos que estos les impongan.

También se puede mencionar que IMCOMACON tiene franquicias con una empresa llamada CONSTRUMAS, quien la provee de productos que tienen bastante aceptación en diferentes mercados del país, teniendo un acuerdo equitativo sobre los productos a la hora de su adquisición, lo que es beneficioso porque le da oportunidad a IMCOMACON de seguir creciendo y aprovechar las oportunidades existentes en este momento en el mercado.

#### **4.2.1.3. Existencia de Productos Sustitutos**

La existencia de productos sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto, y por consiguiente, la rentabilidad de una industria. La presencia de productos sustituto coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. (Hill & Jones, 2009, pág. 49)

La competencia que surge de productos sustitutos aumenta conforme el precio de estos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación, capacidad y penetración en el mercado. (David, 2003, pág. 100)

Según Torrez (1999) la existencia de productos sustitutos que incrementa la intensidad de la competencia es otro factor importante al valorar las decisiones estratégicas. El grado de diferenciación existente, así como la relación existente de

este con la utilización de la tecnología, será un aspecto a valorar en el modelo estratégico.

Según Castro (2014), argumento que no hay productos sustitutos, ya que son únicos en el mercado, debido a que ya están destinados a un uso específico, en donde todas las ferreterías lo comercializan y si lo sustituye es la marca que no tiene mucha influencia en las caracterizaciones de los productos ferreteros.

En el mercado ferretero si existen productos sustitutos, ya que cada día se implementan nuevas técnicas de innovación, lo cual el gerente se limitó a profundizarse en aquellos otros productos no ofrecidos por las ferreterías y que si le hacen frente a los productos que se ofrecen siendo estos los competidores, de igual modo aquellos que si son ofrecidos por las ferretería, estos considerados como sustitutos. Por ejemplo: Las alfajillas de madera son demandados por la población, al mismo tiempo son más favorables en el precio, de este modo sustituye a los Perlines que se ha creado como un producto duradero para sus diversos usos; otro ejemplo: el hierro reciclado llamado milimetrado que viene hacer un sustito del hierro estándar, con la diferencia que el milimetrado es un producto compuesto por una mezcla de diferentes tipos de hierro y acero teniendo este menos flexibilidad.

#### **4.2.1.4. Rivalidad entre competidores**

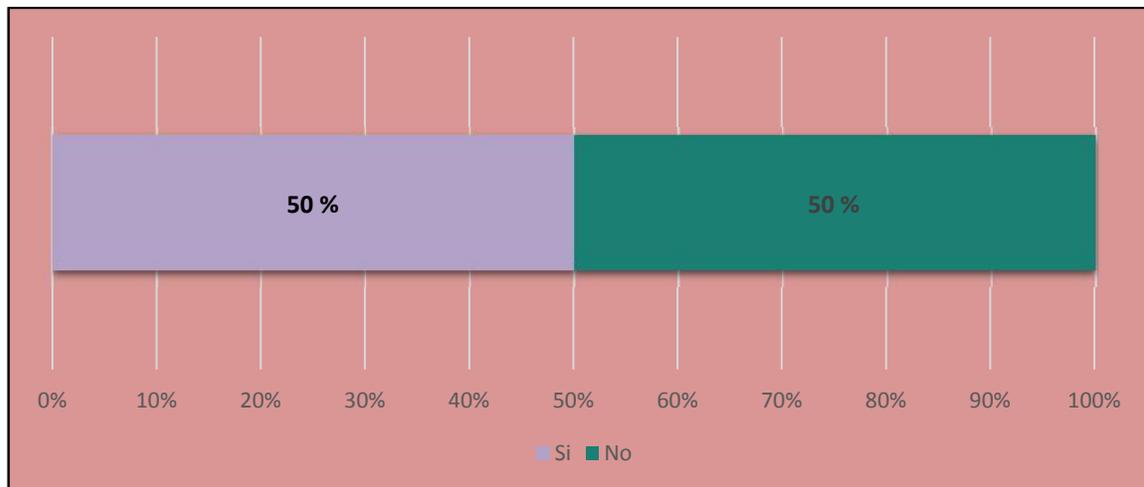
Rivalidad significa la lucha competitiva de una industria para ganar participación de mercado de las otras. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. (Hill & Jones, 2009, págs. 49-50)

Según Muñiz (2010) La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores.

Según Vassolo & Silvestri (2011) La rivalidad puede manifestarse en dos dimensiones precio y producto. La rivalidad en precios generalmente se presenta

entre industrias maduras, donde competidores han desarrollado economías de escala, economías de aprendizaje u otro tipo de ventaja en costos.

La rivalidad entre competidores es uno de los diferentes elementos que se presentan en la industria, ya que las empresas quieren ganar mayor participación dentro del mercado al que se dirigen, porque implementan diferentes técnicas para atraer clientes de otras empresas, sin medir las consecuencias que les puede ocasionar.



### Gráfica # 3

#### La competencia puede superarlos

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados

A través de las encuestas realizadas a los empleados, el 50% respondió que la competencia puede llegar a superarlos, mientras que el otro 50% respondió que no.

Según el grafico muestra que el 50% de los empleados, considera que la competencia puede superarlos, ya que puede ofrecer mayores condiciones que la empresa no ofrece, mientras que el otro 50% analiza las ventajas que esta tiene para no ser superado, ya que la empresa IMCOMACON se encuentra muy posicionada en la mente de los consumidores.

Si la empresa aplicara estrategias intensivas para un desarrollo eficaz como por ejemplo: la estrategia de penetración de mercado; así como también las estrategias ofensivas como: las asociativas y operaciones conjuntas, acorde a sus capacidades y conocimientos se estaría preparando anticipadamente ante la competencia, porque

seguiría desarrollándose estratégicamente dentro del mercado, sin necesidad de caer en inversiones riesgosas que sean perjudiciales para la empresa.

Diferencia con respecto a la competencia	Porcentaje
Precio	83.33%
Calidad	66.67%
Comodidad	0.00%
Atención al cliente	83.33%
Seguridad	16.67%
Prestigio del negocio	66.67%
Variedad de productos	33.33%
Accesibilidad	33.33%
Otros (Especifique)	0.00%

**Tabla# 2**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados**

El 83 % de los encuestados respondió que la diferencia que tiene la empresa con respecto a la competencia es el precio y la atención que se le da al cliente, mientras que el 66.67%, expresó que es la calidad y prestigio que tiene el negocio, en tanto que el 33.33% opinaron que es la variedad y accesibilidad de los precios en los productos en cuanto a comodidad se muestra con un 0% ya que la empresa lo prioriza para brindárselo a los clientes.

Según la opinión del gerente mencionaba que su principal competidor es Ferretería las Marías, ya que al igual que IMCOMACON se especializa en la venta de productos ferreteros adecuándolo a las necesidades de los consumidores, pero esto no significa gran rivalidad entre ellos, debido a que estas empresas se encuentran bien posicionadas en el mercado, ya que estas poseen estrategias diferentes para ganar clientes sin desprestigiarse una de la otra.

Actualmente en el Municipio de Matagalpa se están convirtiendo en principales competidores de las otras ferreterías como por ejemplo: FERROMAX que es una empresa grande, porque ofrece precios accesibles y un amplio inventario en sus

productos; SINSA es otra empresa muy poderosa en el país, puesto que posee sucursales casi en todos los departamentos, porque ofrece materiales de construcción y todo tipo de artículos ferreteros de hogar y oficina; también ferretería ALCON, ya que es una ferretería que por su ubicación geográfica cubre la parte sur de Matagalpa, abasteciendo la demanda de esta parte del Municipio. A pesar de estas fuertes competencias, IMCOMACON se ha mantenido estable en el mercado, pero necesita aplicar nuevas estrategias para hacerle frente a estas competencias.

#### **4.2.1.5. Entrada de Nuevos Competidores**

Según Mintzberg & Quins (2004) siempre que nuevas empresas ingresan con facilidad a una industria, la intensidad de la empresa aumenta, sin embargo entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, conocimientos especializados y tecnológicos, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, fuertes preferencia de marca, falta de canales de distribución adecuados, políticas reguladoras, aranceles, etc.

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentara y provocara una bajada en sus beneficios ya que, por un lado, obliga a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes de producción, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales y como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc. (Arco & Blomer, 2009, pág. 22)

A pesar de las diversas barreras de ingreso, muchas empresas entran a la industria con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes. Consiste en identificar empresas nuevas que puedan ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales.

Según la entrevista realizada al gerente, comentaba que la probabilidad de que se incorpore una nueva empresa (pero no identificadas en este momento al mercado) es posible, tomando en cuenta que actualmente no existen muchas barreras de entrada y salida en las empresas del mercado, ya que se vive en un país con pleno desarrollo comercial, donde se integran más ferreterías para ofertar sus productos,

haciéndole frente a las demás ferreterías que se encuentran posicionadas en el mercado, lo que es una desventaja para IMCOMACON, porque ya no tendría el mismo potencial para operar en el mercado, ya que los clientes visitarían a la competencia buscando mejores condiciones con relación a productos y precios.

#### **4.2.2. Análisis FODA**

Según Thompson, Striclank, & Gamble, (2007) “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.

Maldonado, (2014) 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.

David (2003) define que la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipo de estrategias: estrategia de fortaleza y oportunidades (FO), estrategia de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores internos y externo es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe un mejor).

El análisis FODA, es un arma esencial en toda empresa para analizar las diferentes condiciones que se generan en su entorno interno y externo, de este modo poder realizar combinaciones de los factores para crear una estrategia que elimine las dificultades que impiden el buen desempeño y desarrollo empresarial.

En esta investigación fue necesaria aplicar la matriz FODA (Ver anexo 4), porque dieron técnicas necesarias para conocer las dificultades y ventajas que posee la empresa, con el fin de contrarrestar a la competencia, cumpliendo con todas sus perspectivas empresariales y ser líder en el mercado, siendo un ejemplo hacia aquellas micro-empresas en crecimiento.

#### 4.2.2.1 Fortalezas

Según Robbins S. P. (2005) 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.

Según Lacayo (2007) 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.

Según Koontz (1999) las Fortalezas son características propias de las empresas que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios frente a la competencia.

Las fortalezas son aquéllos atributos propios que describen a la empresa de manera única en el mercado, donde establece sus mayores esfuerzos, para realizar las actividades con un grado mayor de eficiencia con respecto a la competencia.

Fortalezas	Porcentaje
Prestigio reconocido por la población	66.67%
Liderazgo ampliamente reconocido	33.33%
Popularidad por ser una empresa que ofrece un buen producto al cliente	50.00%
Mejor calidad del producto en relación con los competidores	66.67%

**Tabla# 3**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.**

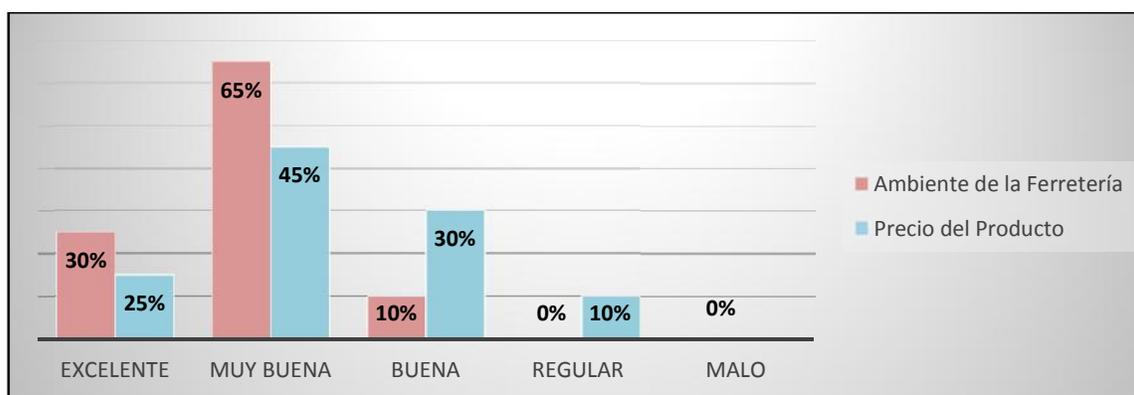
A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la ferretería el 66.67% muestra que las principales fortalezas son: el prestigio reconocido por la población y la calidad del producto en relación a la competencia, el 50% manifestó que es la popularidad por ofrecer un buen producto al cliente, por último el 33.33% es el liderazgo reconocido por la población.

Por tanto, la mayoría de los empleados expresan que durante todos estos años la empresa ha obtenido una gran credibilidad por parte de sus clientes, debido al reconocimiento que ha alcanzado, a pesar que otras empresas se han incorporado al mercado, donde se ha mantenido firme y cada día con mayor fuerza en sus operaciones comerciales.

Mientras que Castro (2014), mencionaba que sus principales fortalezas son: imagen poderosa de la ferretería, liderazgo ampliamente reconocido del mercado y una base de clientes atractiva, reputación de un buen servicio al cliente, se puede observar que la fortalezas mencionadas coinciden con la que dicen los empleados, ya que son características que identifican a la empresa en relación a otras.

Según en la guía de observación, se pudo apreciar que los clientes sentían interacción por la amabilidad que el personal les brindaba, lo que es muy importante para la empresa porque de esta manera llegaran a realizar nuevamente otra compra y podrán dar a conocer a la empresa, debido a la atención que esta presta recomendándola a otras personas.

La ferretería ha sabido mantener su prestigio, ya que el reconocimiento que ha conseguido en el mercado Matagalpino es muy evidente por la manera que realiza sus funciones, siendo algunos de sus principales aspectos: al momento de asesorar algunos de sus clientes a la hora de adquirir un producto, estos logran la confianza del cliente para satisfacer sus necesidades.



**Gráfico # 4**

**Consideración de los clientes con respecto al ambiente y los precios.**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada los clientes.**

En la encuesta realizada a los clientes comentaron que la empresa se posicionaba en una categoría de muy bueno, con un porcentaje del 65% con respecto al ambiente de la ferretería, el 45% en cuanto al precio del producto, en excelente se encuentra el 25% y 30%, en bueno con el 10% y 30%, regular con 0% y 10%.

En la gráfica se puede observar, que los clientes respondieron que el principal enfoque que tiene la ferretería es ofrecer un ambiente agradable, con atención esmerada y precios accesibles, satisfaciendo sus necesidades, de este modo se sienten más atraídos por la empresa para realizar sus compras continuas.

La empresa siempre está buscando la satisfacción de sus clientes en relación a los precios de los productos, ya que se limita a poner márgenes de ventas elevados considerando la situación económica que se encuentra la población, ya que la empresa utiliza estos dos factores como una técnica para atraer a más clientes.

Referente a lo anterior, se puede afirmar que el ambiente que se percibe en la ferretería es agradable, por su amplia instalación y la manera que exhiben sus principales bienes, Por ejemplo: la decoración del local con las distintos productos mostrados en vitrinas y atención que se brinda, dándole una buena imagen a la empresa, ya que el cliente considera que los productos que ofrece la ferretería son de calidad, reconociendo el precio que se establecen en cada uno de los productos.

#### **4.2.2.2. Oportunidades**

Según David (2003) elementos del ambiente que tu negocio puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.

Según Barrios (2006) las oportunidades se definen en tiempo presente y futuro, son de carácter externo, deben relacionarse con la institución (misión, visión, objetivos, competencias) y ser calificadas cualitativa o cuantitativamente.

Según Koontz (1999) Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Se denomina oportunidad aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de objetivos. (Borello, 1994, pág. 159)

Se entiende que las oportunidades son espacios que surgen naturalmente en beneficio de las empresas, mediante los cuales los negocios pueden crecer y tener éxito con un producto nuevo o existente, pero tampoco solo con introducir productos, si no también aprovechando otras oportunidades que se presenten como fijarse en un mercado donde los negocios no brindan las condiciones necesarias a la población.

Oportunidades	Porcentajes
Expandir la empresa hacia nuevos mercados	50.00 %
Diversificación de Productos	66.67 %
Mayor participación de las ventas con respecto a la competencia	50.00 %
Capacidad para crecer rápidamente a un aumento de la demanda	33.33 %
NSR	16.67 %

**Tabla# 4**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.**

En la encuesta realizada a los trabajadores, el 66.67% expresó que una de las oportunidades que posee la empresa es la diversificación de los productos, el 50% se refirió a que puede expandirse a nuevos mercados y tener mayor participación de las ventas con respecto a la competencia, el 33.33% respondió que la ferretería tiene capacidad de crecer rápidamente debido a un aumento de la demanda, mientras que el 16.67% no supo responder.

En cuanto a los datos mostrados, es importante que la empresa se apropie de las oportunidades como es expandir sus operaciones hacia otros mercados, de igual modo realizar una oferta diversificada de productos nuevos para sus clientes actuales y satisfacer las demandas expresadas por dichos clientes.

Las oportunidades que tiene la empresa IMCOMACON, se basa en una gran variedad de inventario, puesto que ofrece productos que normalmente la población

acostumbra adquirir y a la vez ofreciéndoles productos modernos, de esta manera se acoplen a los cambios que generalmente se dan en la actualidad debido al desarrollo que tiene cada mercado.

Otro punto importante, es la expansión que la empresa puede tener al concentrarse en zonas aledañas al municipio de Matagalpa, ya que es reconocida en la zona rural por proveer a otras micro-empresas de mercadería, aprovechando al máximo su potencial, generando mayores ingresos.

Según las respuestas del gerente coinciden con la de los empleados, ya que señalaba que la ampliación de la línea de productos, es un factor importante para satisfacer las necesidades del cliente, lo que sería una ventaja para posicionarse a otros sectores y así aprovechar todos los recursos que posee en el mercado y explotar sus ideas de marketing para convencer a los clientes.

#### **4.2.2.3. Debilidades**

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Este es un factor negativo, que se tienen en la empresa, y que constituye barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, etc. (David, 2003, pág. 308)

Según David (2003) “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”.

Según Koontz (1999) las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Estos conceptos hacen referencia a debilidades que son aquellos elementos que no les permiten a las empresas poder desarrollarse exitosamente en el mercado,

dificultando realizar sus operaciones adecuadamente o necesitando de algo para sus alcances, lo cual se consideran una debilidad.

Debilidades	Porcentaje
No existe una planificación Estratégica	33.33 %
Instalación obsoleta	16.67 %
Débil balance financiero general.	50.00 %
Imagen de marca o reputación débil	16.67 %
Escases de recursos para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras	50.00 %
Incapacidad para atraer a nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributos del productos	16.67 %
N.S.R	16.67 %

**Tabla# 5**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados**

Según las debilidades que manifiestan los empleados, es que existe un débil balance financiero general y escases de recursos para lanzar iniciativas estratégicas, dando un porcentaje del 50%, mientras que el 33.33% respondió que no existe una planificación estratégica, el 16.67% respondió que las instalaciones de la empresa están obsoletas y que no se encuentra en capacidad de atraer a nuevos clientes, al mismo ritmo que sus rivales debido a los atributos del producto, mientras que algunos empleados no respondieron a ninguna de las alternativas mostradas en el cuadro.

Según los datos, se puede observar que una debilidad que presenta la empresa es que tiene un débil balance financiero general, lo cual significa que el estado financiero que presenta, no le permite operar con un mayor desarrollo, lo que se puede traducir a una ventaja para la competencia, mientras que el dueño argumentaba que una de su principal debilidad es no tener una dirección estratégica clara, por lo que no solo maneja la dirección de esta ferretería, también atiende a otros negocios, lo que afecta en su tiempo para enfocarse plenamente a la ferretería.

#### 4.2.2.4. Amenazas

Según Koontz (1999) Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al aspecto que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de tus objetivos si no te previenes o trabajas para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica. etc. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?

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

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”.

Es importante destacar que las amenazas son factores negativos que representan un peligro para la empresa, afectando sus operaciones en el mercado o limitar el desarrollo actual o futuro de la misma.

Amenazas	Porcentajes
Ingreso de nuevas ferreterías al mercado	50.00 %
Demoras en el crecimiento del mercado	33.33 %
Creciente poder de negociación de los clientes	16.67 %
Creciente poder de negociación de los proveedores	33.33 %
Debilidad respecto a las acciones de difusión de promoción de la competencia	16.67 %
N.S.R	33.33 %

**Tabla# 6**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.**

Según los empleados señalan que las amenazas que presenta la empresa es el ingreso de nuevas ferreterías al mercado con un 50%, demoras en el crecimiento de mercado, el creciente poder de negociación de los proveedores con un 33.33% al igual otros empleados no supieron responder mostrando un mismo porcentaje, mientras que el 17.67%, se encuentra el poder de negociación de los clientes y debilidad respecto a las acciones de difusión de promoción de la competencia.

Según los datos proporcionados por los empleados las principales amenazas, que tiene la empresa son el surgimiento de nuevas ferreterías, debido a la gran demanda que tienen estos productos, donde estas podrían entrar con estrategias de guerra de precios, diversificación de productos, brindando valores agregados a servicios entre otros. Por lo que IMCOMACON debe estar en constante sondeo de mercado, a fin de aplicar tanto estrategias intensivas como estrategias ofensivas que disuadan a posibles competidores a no penetrar en el mercado.

Las amenazas que la empresa posee son muy frecuentes en todos los negocios, por lo que se vive en un mercado cambiante en donde sobrevive el que mejor estrategias tenga por eso se deben estudiar cada uno de los obstáculos que se le presenten a la empresa y como un ejemplo claro es la competencia.

Otro punto es el poder de negociación de los clientes, la empresa se adapta a las condiciones cuando son clientes mayoristas, logrando tener un estándar en cuanto a los límites que pueden llegar sus clientes, en el caso de los proveedores esta no se vería perjudicada en imponerles condiciones a la empresa, ya que trabaja con diversos proveedores lo cual no se vería afectada tanto; en cuanto a las terminaciones generadas por parte de estos.

#### **4.2.3. Estrategias genéricas**

Las estrategias genéricas según Porter (1980), son básicamente dos: liderazgo en costo (coste) y diferenciación. La primera se orienta a reducir costo total de producción, mientras que la segunda lo hace a incrementar el valor, vale decir, el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida que este le reporta.

Son las estrategias que las empresas pueden seguir en un sector en el que existe competencia: una empresa puede elegir la diferenciación, creando productos y servicios que sean percibidos como únicos en el sector; una empresa puede optar por el liderazgo en coste, produciendo, de forma más eficiente que todas las demás empresas del sector, productos similares a los de sus competidores; una empresa puede elegir la concentración, centrándose en una área seleccionada del mercado, en la que puede ofrecer un producto superior a un coste más bajo. (Lele, 1995, pág. 121).

Estrategias Genéricas que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Kotler & Keller, 2009, pág. 56)

En el mercado existen elementos estratégicos que siguen hoy en día las diferentes empresas de la industria para verse identificadas de la competencia, aplicando habilidades de operación en el mercado, donde surgen dos tipos de concentraciones esenciales que persiguen las empresas, tanto en reducir costos de sus productos o creando una diferencia que los distinga del resto de los competidores.

En el estudio realizado a la ferretería, se identificó cuál de estas estrategias genéricas utiliza, de esta manera la empresa se distinguirá de la competencia donde cada empresa utiliza estrategias diferentes, esto con el fin de mejorar sus planes de ventas y así mantener a sus clientes para sobresalir en el mercado. Es muy importante que el propietario conozca y enriquezca sus conocimientos con esta investigación, porque así tendrá pautas importantes de conocer más acerca de las estrategias de marketing y así poder integrar iniciativas que ayuden a mejorar su desarrollo.

#### **4.2.3.1. Liderazgo en Costo**

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y

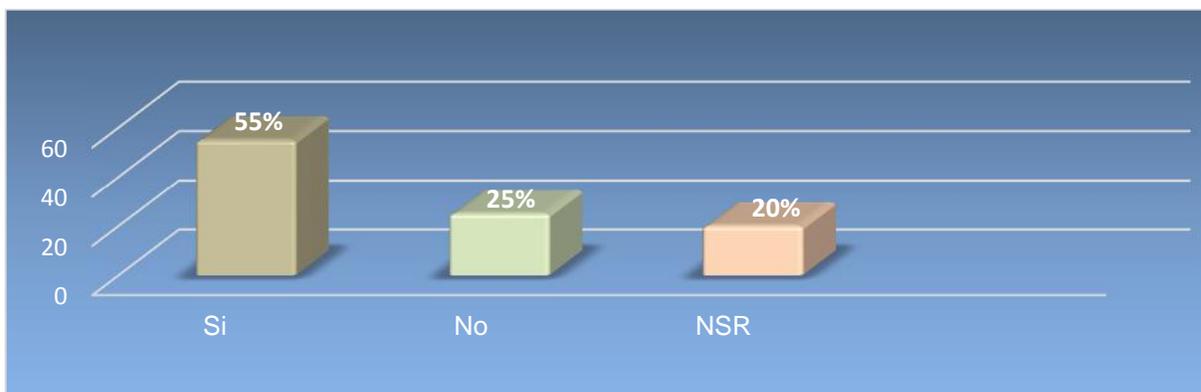
horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. (David, 2003, pág. 175)

Según Frances (2006) esta estrategia requiere de un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos.

Para Koontz (1999) esta estrategia busca la reducción de costos basado en gran medida en la experiencia. Por lo tanto, quizá el centro de atención se encuentre en mantener una estrecha supervisión de los costos en áreas como la investigación y desarrollo, las ventas y el servicio.

Liderazgo en costo es la capacidad de una organización para lograr costos más bajos con relación a los de sus competidores y a través de mejoras en la productividad y la eficiencia, la eliminación del desperdicio y un estrecho control de costos. (Horngren, Datar, & Foster, 2007, pág. 457)

En la actualidad las empresas para obtener la mejor ventaja sobre sus competidores es ofrecer productos de calidad, pero que sean alcanzables a toda la población queriendo lograr los costos posibles más reducidos que se puedan ofrecer en el mercado, tomando las medidas necesarias para saber qué tipo de iniciativas se tomara para alcanzar esta delantera que tendrá ante la competencia.



**Gráfico # 5**

**Relación de los precios con la competencia**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes**

El 55% de los clientes alegaron que la empresa, si cuenta con precios bajos en relación a la competencia, en cuanto el 25% respondió que no, mientras que el 20% no supieron responder a la preguntas.

Según el análisis de datos, la mayor parte de los clientes alegaron que los precios que ofrece la ferretería son bajos, tomando en consideración los tipos de productos de calidad que esta ofrece en el mercado, y sobre los puntos de vista de los precios establecidos con respecto a la competencia, mientras que algunos alegaron que no, porque tanto en las demás ferreterías como esta se ofrecen productos favorables y otros no y el resto de los clientes, porque no tenían conocimiento de los precios de las otras ferreterías y según la opinión del gerente se considera líder en precios bajo en relación a la competencia.

Se puede decir que la empresa busca un liderazgo en costos sobre su mercado, ofreciéndole a la población productos de calidad y a precios moderados, tratando de satisfacer las necesidades más demandadas por los clientes, para poder establecer los precios bajos, IMCOMACON adquiere los productos de proveedores que importan directamente del extranjero logrando con ellos precios favorables, operan como mínimo de personal administrativo y transportan los productos desde los proveedores hacia ellos con grandes volúmenes y todo esto se traduce a la baja de los precios.

#### **4.2.3.2. Diferenciación**

Diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigido a consumidores que son poco sensibles al precio. (David, 2003, págs. 175-176)

Por otra parte Frances (2006) “supone que la diferenciación consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado”.

Koontz (1999) Expresa que una compañía que adopte una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria con relación a productos o servicios.

La estrategia de diferenciación se adecua a aquellos mercados donde solo existe un tipo de empresa que ofrece productos o servicios únicos, y hace la diferencia entre su competencia o las demás organizaciones que se integran en la misma región o zona, ganando mayor participación.

Los diferentes establecimientos son acreedores de productos que ofrecen diversos proveedores que abastecen a un sin número de ferreterías, donde no existe un proveedor exclusivamente para poder verse identificada con grandes innovaciones diferentes a los que se ofrecen en la competencia, es por eso que no existe ningún tipo de diferenciación con respecto a los productos que ofrecen las demás ferreterías, en cuanto a los servicios ofrecidos en esta, se ofrecen en los demás mercados establecidos.

Según entrevista realizada Castro (2014), no existe diferenciación entre los productos o servicios que se ofrecen, ya que todos estos son únicos en el mercado y similares a los que toda ferretería les brinda a la población.

A simple vista se podría decir que IMCOMACON integra esta estrategia, ya que existe un producto especial como es el caso de la línea de pinturas Paint Center, donde la empresa realiza un proceso de preparación con esta línea exclusiva para brindarle a la población, pero no solo la ferretería lo ofrece, existe otro negocio que lo brinda como es el caso de SINSA. Así que la ferretería no se identifica con una estrategia de diferenciación dentro de su mercado.

#### **4.2.3.3. Enfoque**

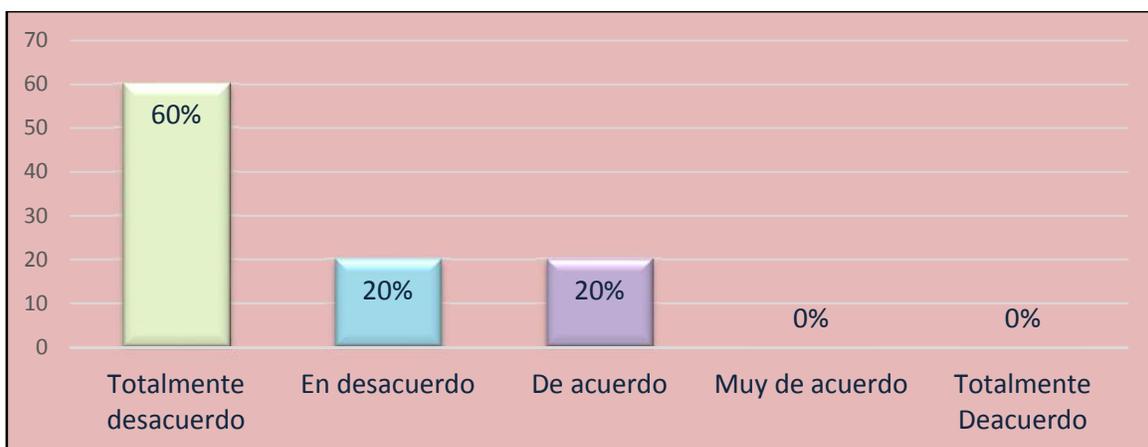
Según David (2003) las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado.

Para Maldonado (2014) “esta estrategia consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica, limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de líder en costes o de diferenciación con las ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan”.

Consiste en una ventaja de costos (enfoque en los costos), es decir los gerentes eligen un segmento de mercado en una industria y tratan de explotarlo, en vez de atender todo el mercado. Los segmentos se basan en variedad de productos, tipo de comprador final, canal de distribución o ubicación de los compradores. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 194)

La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y buscar ser líder en costo o diferenciación dentro del segmento meta. (Kotler & Keller, 2009, pág. 56)

Esta estrategia logra tener mayor participación en el mercado, concentrándose en un solo tipo de clientes o en un área específica del mercado, pero esta a su vez puede combinarse con las otras dos estrategias genéricas.



#### Gráfico # 6

#### Productos dirigidos a un sector específico

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes.

Según el 60% de los clientes señalan que están en totalmente desacuerdo, otros clientes como lo es el 20% consideran en desacuerdo y por último la gráfica nos muestra que otro 20% están de acuerdo que los productos que la ferretería ofrece están dirigidos a un sector en específico.

Los resultados de la gráfica demuestran que la mayor parte de los clientes visitan el negocio, para adquirir los diferentes productos ferreteros, que serán utilizados en las diversas actividades laborales, de igual manera para las otras funciones que tienen

estos productos para los usos domésticos que la sociedad demanda, ya que son los que con mayor frecuencia los adquieren, donde la ferretería obtiene la demanda mayormente de las personas particulares, para satisfacer sus necesidades requeridas, también los clientes afirmaron que no está exclusivamente para un sector en específico por el cual estas herramientas, instrumentos y demás productos se utilizan para otras laborales.

La mayoría de las personas están conscientes que los productos que se ofrecen no están dirigidos a un sector en específico, lo cual es considerado correctamente, ya que no llegan solo un tipo de personas dedicadas a una labor específica, puesto que llegan un sin número de personas que los utilizan para distintas actividades.

En cuanto a la argumentación de Castro (2014), dijo que si está dirigido para un sector en específico, pero esto no significa que los productos no podrán ser adquiridos por otras personas para la utilización de diversas actividades.

Tomando en cuenta toda la información relacionada a este aspecto se puede afirmar que independientemente que el dueño afirme que está dirigido a un segmento de mercado, esto no es del todo cierto, ya que a esta ferretería llegan clientes de diferentes segmentos de mercado por lo cual, no están enfocados a un solo segmento.

#### **4.2.4 Tipos de estrategias**

Según David (2003) 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.

Las estrategias que se pueden llegar a aplicar en el mercado son varias, donde cada una se nivela por las diferentes funciones que pueda realizar una empresa comercial, porque no se podrán establecer todas en una sola empresa, ya que se adecuan a la capacidad y al método que están trabajando en el mercado.

Según el diagnóstico estratégico se pudo identificar, que estrategias se utiliza para poder desarrollarse en el mercado y cuales se podrán introducir para operar según su capacidad y procesos que estas realizan para posicionarse aún más ante el segmento que opera con mayor fuerza, siendo de gran utilidad este trabajo, especialmente a pequeñas empresas que están en pleno crecimiento, porque le servirá de guías en realizar su plan estratégico.

#### **4.2.4.1. Estrategias de integración.**

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

Se considera que la integración vertical es un caso concreto de diversificación relacionada, y por supuesto en toda empresa se produce un cierto nivel de integración vertical (siempre que haya proceso de producción). La integración vertical representa la expansión o extensión de una empresa mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos. (Carrión, 2007, pág. 174)

Según David (2003) “es una de las formas para introducirse en Mercados” Completamente nuevos” para la empresa consiste en la integración. Básicamente existen dos Horizontal y vertical”.

De estas estrategias se derivan otras, las cuales se identifican según la ejecución de las funciones de las empresas conociendo, que canales de distribución establece para poder efectuar sus ventas.

La estrategia de integración es muy importante, ya que les sirve a las empresas identificar el tipo de estrategia que utiliza y cuales pueden implementar, para fortalecer sus condiciones en el mercado, puesto que le permite desarrollarse eficientemente siempre y cuando sean aplicadas de manera correcta, demostrando ser empresas que aplican técnicas adecuadas para sobresalir en sus actividades.

En la ferretería, se pudo identificar con qué estrategia de integración trabaja, lo que es muy importante para el gerente, porque así establecerá una estrategia adecuada a su empresa, lo que le ayuda a indagar y conocer exactamente el funcionamiento de estas, para crecer fuertemente en el mercado Matagalpino, implementando sus ideas para un desarrollo eficaz en sus funciones.

#### **4.2.4.1.1. Estrategias de integración hacia adelante.**

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitio web para vender en forma directa productos a los consumidores. (David, 2003, pág. 161)

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

Los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, pocos confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.

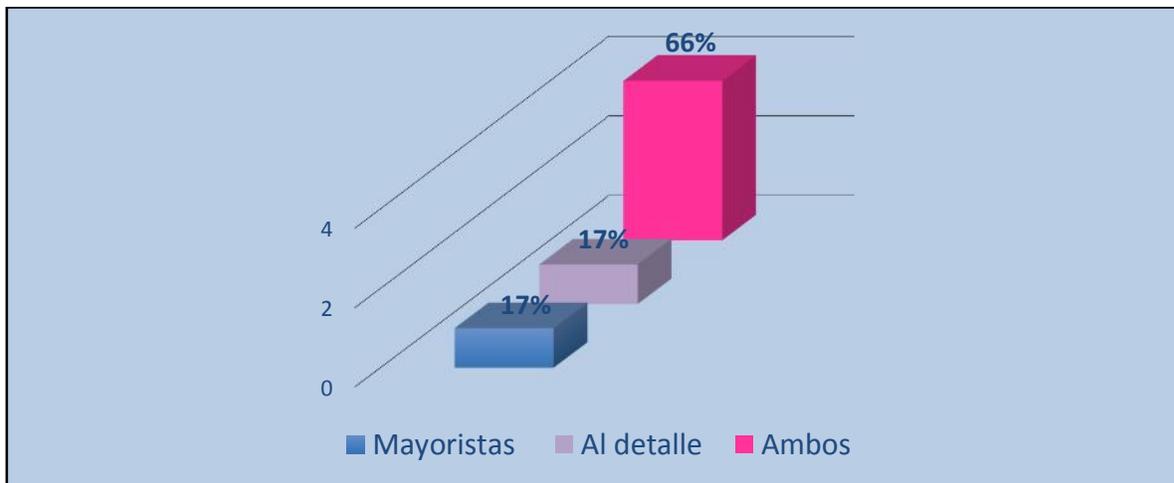
Cuando los distribuidores actuales tienen grandes rentabilidades ya que así una empresa podría distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva y así obtener más utilidades.

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias, los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las

oportunidades se reparten entre muchas personas. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 55)

La integración hacia adelante significa que la empresa adquiere más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa ira aún más llenos, pues adquiere sus propios clientes industriales. (Krajewski, 2000, pág. 95)

Según esta estrategia es la guía de las empresas para demostrar que son capaces de crecer, ya que se convierten en empresas con una excelente visión al futuro, puesto que adquieren más oportunidades dentro del mercado, por medio de los canales de distribución que utilizan para aquellas empresas que apenas se están integrando, es necesario porque así tendrán un pronto desarrollo al segmento que se dirigen.



#### **Gráfico # 7**

##### **Canales de distribución que utiliza la empresa.**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.**

Según la gráfica nos muestra que los canales de distribución que la ferretería utiliza tienen un porcentaje del 66% en ambos, el 17% al detalle y otro 17% mayoristas.

La ferretería IMCOMACON, no tiene una diferencia entre estos canales de distribución, ya que se trabaja de manera similar dando lugar a buen desarrollo, cubriendo la demanda de la población Matagalpina, ya que la empresa siempre

atiende a todos los clientes siendo mayoristas o al detalle, donde los satisface de manera eficaz en la atención y calidad de los productos que ofrece.

Es muy importante que las empresas mantengan siempre estos canales de distribución, porque son la base de subsistencias en el mercado, siendo elementos indispensables en sus ventas y a la misma vez en publicidad, ya que tienen diferentes relaciones para llegar hasta el consumidor final. Por ejemplo: IMCOMACON vende sus productos al consumidor final (Detallista), que es el que visita personalmente el negocio y es una de las pocas empresas que abastece de productos a ferreterías pequeñas de los municipios de Matagalpa (Mayoristas), donde estas pequeñas empresas lo ofrecen al consumidor final.

Descripción	Porcentaje
Televisión	15 %
Radio	15 %
Periódico	0 %
Brochures	0 %
Internet	0 %
ubicación	45 %
Relación con la empresa	25 %
<b>TOTAL</b>	100 %

**Tabla# 7**

**Como conoció la empresa**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes.**

Como la tabla muestra, los clientes conocieron la empresa por su ubicación con un 45%, el 25% relación con la empresa, el 15% televisión y radio, en cuanto a los otros medios obtuvieron un porcentaje del 0% como lo es periódicos, brochures e internet.

La empresa utiliza algunos de los medios que están a su alcance como la radio, televisión y permanente publicidad en internet (redes sociales); estos los realiza en

periodos de corto plazo, por otro lado la mayor parte de las personas que lleguen a la empresa es por la ubicación en la que se encuentra, favoreciéndola en menos gastos de inversión en publicidad.

La publicidad que utiliza IMCOMACON es buena, pero debería de enfocarse más en radio y televisión, porqué lo realiza en periodos cortos, siendo una desventaja porque podría estar perdiendo posibles clientes especialmente las zonas rurales, en este caso debería ampliar su cobertura para que toda la zona norte se informe de la ferretería y así cumplir su visión que es ser líder en toda la zona norte. Otro punto importante son los brochures, siendo otro medio donde se da a conocer la empresa cuando realizan descuentos, promociones y rifas, también debería tener agentes de ventas en todo el departamento de Matagalpa, para que se encarguen de informar sobre los productos y servicios que las ferretería utiliza concientizándolo sobre las ventajas que tienen con relación a la competencia.

Destino de las compras de los clientes	Porcentaje
Uso propio	60%
Comercialización	10%
Representación de otra empresa	50%

**Tabla # 8**

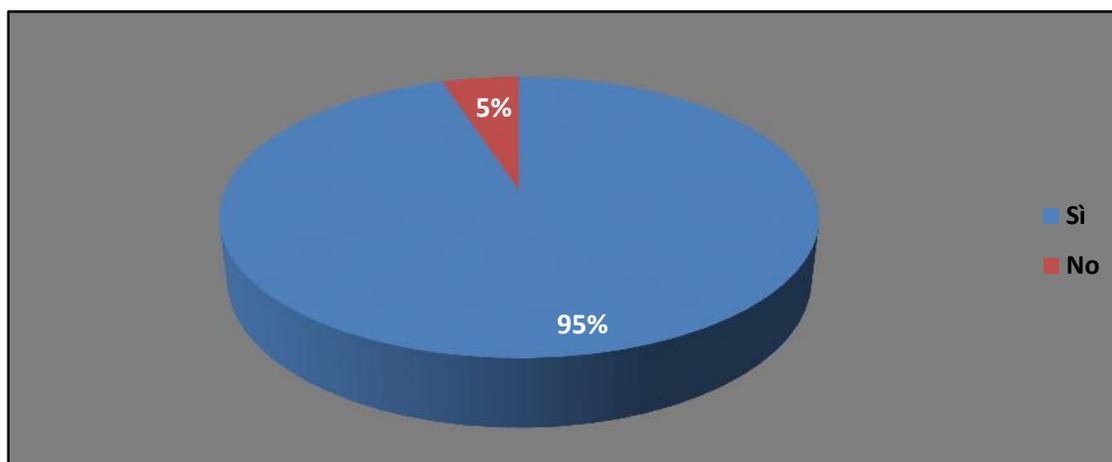
**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes**

En la tabla que se muestra se puede apreciar que el 60% de los clientes realizan sus compras para uso propio, mientras que el 10% dijo que para comercialización, mientras que el 50% expresaron que es para representación de otras empresas, ya que es una empresa de prestigio en donde llegan todo tipo de clientes a realizar sus compras.

La mayor parte de las personas que llegan a la empresa, son para cubrir necesidades propias a como lo expresaron en las encuestas, debido a la ampliación de los productos que ofrecen por su calidad, precio, marca y otras características esenciales que la población demande, también las empresas se han convertido en plenos consumidoras de los productos que ofrece la ferretería, por su formalidad y

gestiones de procesos, para las realizaciones de las compras adquiridas por las diferentes entidades

IMCOMACON tiene un amplio inventario, es por eso que los clientes llegan a comprar a diario especialmente aquellos que trabajan a empresas constructoras, para cubrir las necesidades que estos solicitan, además llegan otro tipo de clientes que son los que compran al por mayor para comercializar esos productos a otras personas, lo que es un gran beneficio para la empresa, porque así incrementa considerablemente sus ingresos, esto la hace más fuerte diferenciándolo de la competencia, demostrando al mercado que tiene la capacidad de sobresalir en todas su actividades comerciales, de esta manera poder ampliar sus canales de distribución con un excelente potencial.



**Gráfico # 8**

**Recomendación de los productos a otras personas**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada Cliente**

El 95% de los clientes respondió que estaría dispuesto a recomendar los productos que ofrece la empresa a otras personas, mientras que el 5% dijo que no.

La mayor parte de los encuestados, tienen buenas referencias de la empresa lo que es importante, porque así los mismos clientes le dan publicidad lo que viene siendo provechoso, logrando incrementar sus utilidades y evitar costos de publicidad innecesarios, porque llegarían más personas a comprar estos productos.

La imagen que ha proyectado la empresa al ofertar sus productos ha sido muy rentable, surgiendo una reputación para que los mismos productos sean recomendados e incrementar sus ventas, sin tantas gestiones de marketing, proporcionando suficiente demanda con los mismos clientes actuales y futuros.

#### **4.2.4.1.2. Estrategia de integración horizontal**

Para Frances (2006) esta estrategia es para “controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objetivo de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando una organización compite en una industria creciente, si la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo.

La integración horizontal es una teoría de control y utilizada por una corporación que busca vender un tipo de producto en numerosos mercados. Para alcanzar esta cobertura de mercado, se crean multitud de empresas subsidiarias. Cada una comercializa el producto para un segmento de mercado o para un área diferente. (Prieto, 2011, pág. 123)

La integración horizontal es una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control de los competidores. En este tipo de estrategias se coordina las metas de las unidades de negocios relacionadas, abarcando tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales se pueda entrar basándose en las interrelaciones con los grupos ya establecidos. (David, 2003, pág. 154).

Según Hax & Majluf, (2004) la estrategia horizontal es un conjunto de objetivos y programas de acción coherentes tendientes a identificar y sacar provecho de las interrelaciones entre unidades de negocios distintas pero relacionadas. Por lo tanto, un primer paso crucial en la definición de la estrategia horizontal es identificar las fuentes de posibles interrelaciones. Michael Porter propone tres tipos:

-Interrelaciones tangibles, que surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor.

-Interrelaciones intangibles, que comprenden la transferencia del Know-How de gestión entre cadenas de valor separadas.

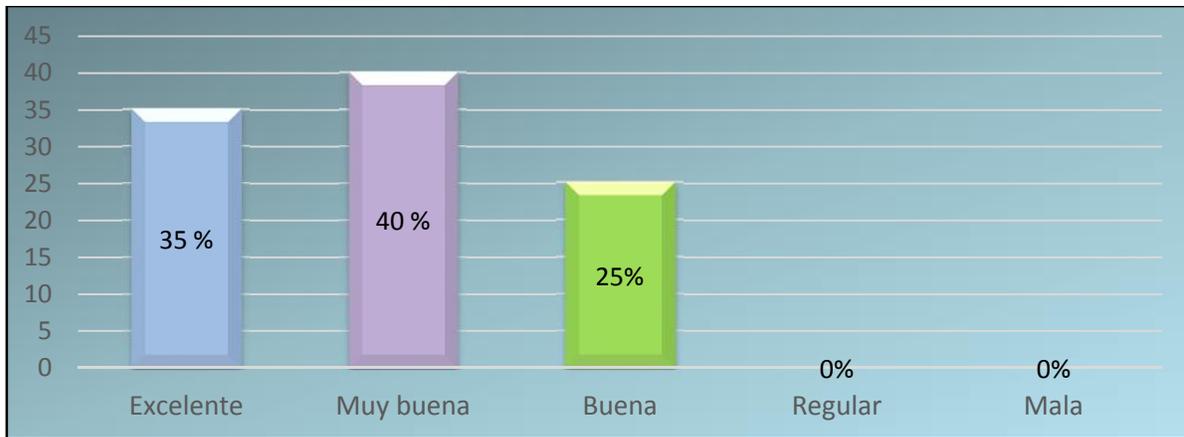
-Interrelaciones entre competidores, originada en la existencia de rivales que compiten real o potencialmente con la empresa en más de una unidad de negocio.

La estrategia Horizontal es el de identificar aquellas áreas en las que las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) pueden cooperar beneficiosamente y así obtener los frutos de una coordinación estratégica. Para ello habrá que tener en cuenta que el desarrollo de una estrategia horizontal, por su naturaleza, es esencialmente un proceso que se mueve de arriba abajo, cuyo propósito es vencer la indiferencia que impide que sean identificadas las interrelaciones. (Coronado, 2003, pág. 176).

Este tipo de estrategia es muy importante, para aquellas empresas que se quieren seguir desarrollando con más fuerza en el mercado ya establecido, es una oportunidad para los dueños de empresas que se encuentran operando y por el cual quieren ingresar nuevos productos o nuevos negocios familiarizados a los negocios existentes, es una manera de demostrar capacidad de entusiasmo y superación, además lograrían alcanzar una ampliación en cuantos a sus ventas, obteniendo mayor rentabilidad aparte de lo que le generaría su propia empresa, siendo una manera de crecer comercialmente.

En cuanto el gerente, manifiesta que no tiene acciones en otras empresas del mismo sector para ganar participación en el mercado, si no que se enfoca en las diferentes iniciativas que el mismo mercado proporciona identificándose de manera única, para aprovechar la demanda.

Se puede decir que las iniciativas que el gerente toma son muy buenas para operar en su propia empresa, porque se enfoca básicamente en las más convenientes, lo que ayuda a realizar sus actividades comerciales exitosamente, logrando mayores técnicas de marketing y enfrentar anticipadamente cualquier situación que se le presente.



**Gráfico # 9**

**Atención que se le brinda al cliente**

**Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes.**

Según el grafico nos muestra que el 40% de la atención brindada al cliente es muy buena, 35% excelente el 25% buena, regular y malo con 0%.

Según lo que se pudo observar al momento de aplicar las encuestas, es que los clientes se referían a los trabajadores y especialmente al dueño como una persona carismática, con cualidades únicas lo que es muy importante, porque le da una buena imagen a la empresa, siendo uno de los elementos importantes para crecer en el mercado sin necesidad de tener acciones en otras empresas del mismo sector.

La ferretería IMCOMACON, se ha identificado por mantener un buen servicio, ya que es el primer paso para obtener credibilidad teniendo como lema: “El cliente es primero”, siendo uno de los elementos que se tienen que cuidar, porque al menor descuido posible “se puede perder un cliente y si se pierde un cliente se perderá mucho”, donde se le tiene que tratar con amabilidad, confianza, esmero en todas las gestiones.

En referencia a lo anterior, si el gerente llegara a tomar acciones de otra empresa del mismo sector, le sería viable porque es una persona muy reconocida por sus clientes, favoreciéndole en sus operaciones empresariales, puesto que con IMCOMACON ha tenido una buena aceptación siendo una ventaja que esta aproveche para desarrollarse, esmerándose siempre en la atención al cliente.

#### **4.2.4.2. Estrategias intensivas**

Según David (2003) la penetración de mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Para la elaboración de este diagnóstico estratégico, fue muy importante este tipo de estrategias, ya que es la manera en que se puede identificar lo que la empresa desea implementar o lo que el dueño del negocio desearía lanzar al mercado. Les sirve de guía para indagar y estudiar a la población más de cerca, así como también el nuevo segmento de mercado al cual le gustaría establecerse.

Es por eso que la empresa al ofrecer solo productos ferreteros, no significa que se limite a estos tipo de productos también visualizan ideas, creaciones de comercializar otros productos que ayuden a ampliarse, acoplándose a las estrategias de integración se conoce que estrategias procedentes puede integrar el negocio para hacer efectivo un desarrollo más propio.

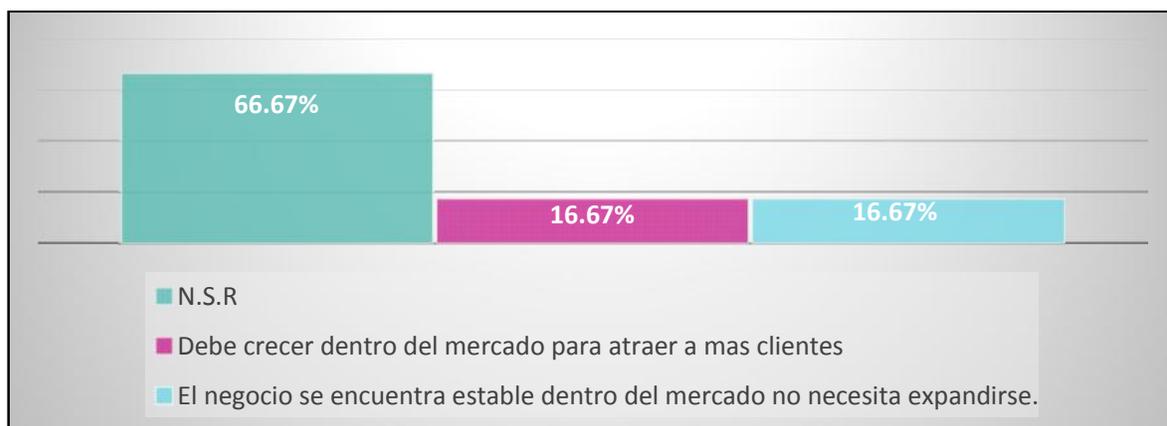
##### **4.2.4.2.1. Penetración del mercado**

Según David (2003) Una estrategia de penetración en el mercado interno intenta aumentar la participación de los productos o servicios presente en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Estrategia se utiliza mucho solo en combinación con otras, la penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gasto de publicidad, la oferta, de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de las fuerzas publicitarias.

El análisis de la penetración mercado consiste en evaluar críticamente información que proviene del estudio del mercado (relación de oferta–demanda) y la capacidad productiva de la empresa por consiguiente permite definir qué servicios deben mantenerse o expandirse, cuales reducir o eliminar para orientar a la organización a mediano y a largo plazo. (Barco, 2001, pág. 133)

La estrategia de penetración de mercado consiste en el desarrollo del negocio básico, incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales esta estrategia se pide llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos. (Doncel, 2010, pág. 68)

Siempre para las empresas su perspectiva debe ser expandir su negocio, ya sea dentro del mercado que opera o fuera al que pretende dirigirse, existen riesgos que pueden ser el final o el futuro de estas, pero si no lo hacen nunca podrán desarrollarse comercialmente, es por ello que deben estudiar cuidadosamente el mercado, a los clientes y a la competencia, para incrementar sus utilidades mediante la participación masiva de los consumidores.



#### Gráfico # 10

##### Expansión de la empresa

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada empleados

Según la gráfica muestra que el 66.67% de los trabajadores no supieron responder, mientras que el 16.67% respondió a que la ferretería debe crecer dentro del mercado, para atraer a más clientes y que el negocio se encuentra estable dentro del mercado no necesita expandirse.

La empresa IMCOMACON tiene ventajas de expandirse y penetrar hacia nuevos mercados, por su reconocimiento de ciertos clientes como lo sería en todo el municipio, no sería muy difícil de posicionarse, ya que abastecería rápidamente a las pequeñas empresas y particulares en general. Aunque en muchas ocasiones no se pueda dar criterio acertado del resultado que esta tendrá para expandirse hacia otro

sector, por qué no se ha realizado ninguna investigación de mercado, porque según Castro (2014), el principal obstáculo es la competencia, pero en estos momentos no quiere expandirse a otras zonas geográficas a pesar del potencial que posee.

Si la empresa se expandiera a otras zonas les sería muy rentable, porque la demanda que tienen estos productos es frecuente y necesario, especialmente en aquellos municipios que no tienen acceso a un inventario diversificado, es por tal razón que la empresa crecería exitosamente en esas zonas aprovechando la demanda de estas personas.

#### **4.2.4.2.2 Desarrollo de mercado**

Según David (2003) “Desarrollo de 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.

Estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa. (Kotler & Arsmtrong, 2001, pág. 42)

Según Gottret & Lundy, (2007) consiste en identificar oportunidades de nuevos segmentos de mercado, para los productos actuales. Por ejemplo, nuevas zonas geográficas donde se puede introducir el producto, o también; nuevos estratos de la población que se diferencian por ingresos, edades y otros; los cuales no consumen el producto actualmente, pero podrían hacerlo.

El desarrollo de mercado es una de las tácticas que las pequeñas y medianas empresas implementan cuando quieren introducir productos a otras zonas geográficas, siendo un desafío y una oportunidad para desarrollarse provechosamente y así demostrar que tiene la capacidad de crecer, no solo en un mercado si no en varios.

Según Castro (2014), abastece de mercadería algunos municipios del departamento de Matagalpa, lo que significa que parcialmente aplica este tipo de estrategia, siendo una gran ventaja dando lugar a que la ferretería sea más lucrativa y se expanda con mayor potencial en el mercado dándole mayor prestigio.

De esta manera la empresa se da a conocer por esa población, demostrando su capacidad de ampliarse hacia esas zonas, obtiene grandes rentabilidades que ayudaran a tener un crecimiento muy rápido y así llegar a cumplir su visión.

#### **4.2.4.3. Estrategias de Diversificación.**

La diversificación se refiere a entrar en algunos negocios que no están dentro de la misma cadena de operaciones. Puede estar relacionada con alguna competencia distintiva o un activo del propio negocio medular (llamada también diversificación concéntrica) de lo contrario, se llama diversificación inconexa o conglomerada. En la diversificación relacionada existe una sinergia potencial evidente entre el negocio nuevo y el medular, que se basa en una instalación, un activo, un canal, una habilidad o, incluso una oportunidad, en común. (Mintzberg & Quins, 2004, pág. 358)

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: Concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. (David, 2003, pág. 167)

Esta estrategia es muy útil para las empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado y desean introducir nuevos productos para sus clientes y de esta manera satisfacer su necesidades y ganar mayor participación.

En la ferretería le seria ventajoso hacer uso de esta estrategia, porque el dueño de la empresa le gustaría ofertar otros productos relacionados al sector construcción y de esta manera desarrollarse fuertemente.

##### **4.2.4.3.1. Diversificación concéntrica.**

Según Navas & Guerras (2006) “La diversificación de tipo concéntrico se realiza cuando la empresa decide producir nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y venderlos en nuevos mercados similares o no tecnológicamente con los tradicionales”.

Para Gomez H. S.(2003) denomina diversificación concéntrica a las estrategias comerciales que implican la adquisición de empresas o marcas que compitan en el

mismo mercado o posean similitudes con la empresa con las marcas y productos propios. El espíritu de la estrategia de diversificación concéntrica es el de eliminar competencia, si no el de ganar mercado o diversificarse hacia nichos específicos.

La diversificación concéntrica relacionada, se basa en aprovechar algún punto fuerte actual de la empresa que pueda constituir, también, una ventaja competitiva en el nuevo par producto/Mercado. Esta fortaleza puede ser de tipo tecnológico o comercial. Son muy frecuentes los casos que han utilizado esta estrategia con éxito aprovechando la imagen de marca y la capacidad comercializadora de la empresa. (Moya, 1996)

Según esta estrategia, describe que toda empresa debe de integrar algo nuevo, para motivar al cliente y tener entero conocimiento de lo que busca, para satisfacer esa necesidad.

Según la argumentación realizada a Castro (2014), comentaba que para seguir desarrollándose en el mercado le gustaría introducir nuevos productos relacionados al sector construcción, así como la venta de vidrios y madera lo que es una excelente proyección, para seguir creciendo en este ramo y lo cual ha sido solicitado por los clientes.

Del mismo modo, se puede decir que la ferretería se caracteriza con sus clientes actuales, por lo tanto el gerente señalaba que sí tiene planes de introducir productos relacionados con los que brinda a la población, donde sería una gran ventaja, ya que se obtendría mayor rentabilidad, en cuanto a los diferentes actividades o procesos con los que la empresa realizaría en el mercado.

#### **4.2.4.4. Estrategias ofensivas**

Según Thompson, Strickland, & Gamble (2007) las mejores ofensivas emplean las fortalezas de recursos de una empresa para atacar a los rivales en las áreas competitivas donde son débiles.

Adoptar una estrategia ofensiva es tomar la iniciativa en el terreno que se estima propicio para una nueva asignación de recursos. (Gill & De la Fuente , 2007, pág. 160)

La estrategia ofensiva tiene como objetivo aumentar la participación en el mercado en detrimento de los competidores. La posición dominante del líder le permite utilizar precios más reducidos para conseguir una mayor participación en el mercado, sobre todo en el caso que se den economías de escala. (Díez & Rosa , 2008, págs. 331-332)

Según las estrategias ofensivas hacen uso de aquellas fortalezas o recursos propios de las empresas para atacar a la competencia, tomando como referencia la matriz FODA, de esta manera minimizar las debilidades para estar en mayor capacidades de hacerle frente a la competencia, así como hacer uso de los recurso (fortalezas), para disuadirlo de tomar acciones en perjuicio de la empresa.

En esta investigación, se identificó que si la empresa utiliza los diferentes tipos de estrategias ofensivas, de tal manera que se pueda defender ante la competencia, para que no quede estático ante conflictos que la afecten grandemente

#### **4.2.4.4.1. Asociativas**

Las empresas de todo tipo de industrias en el mundo deciden formar alianzas y asociaciones estratégicas para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad, en las cuales dos o más compañías trabajan juntas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos. (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007, pág. 163)

Según Murcia, (1985) Las asociativas en el campo contempla, todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar objetivo final. Este término comprende por lo tanto todos los tipos de cooperativas.

En Nicaragua, existen empresas que trabajan en asociación con otras, para mejorar sus planes estratégicos que le da las pautas necesarias para que se desarrollen rápidamente, dándole la oportunidad de ser una gran empresa, ampliándose en el mercado que pretende establecerse.

Según Castro (2014), le gustaría asociarse con otra empresa, es decir venderle parte de sus acciones a fin de disponer de mayores recursos para crecer y lograr ser una gran empresa reconocida en el país.

Al asociarse IMCOMACON, le resultaría una oportunidad muy grande, ya que esta tiene lo más primordial una imagen poderosa y no sería difícil ampliarla de manera que esta abasteciera a aquellas pequeñas empresas, que un tiempo llegaron hacer su competencia.

De aplicarse la asociación del dueño de IMCOMACON con otra empresa, estaría cambiando la razón social de la empresa pasándola de una empresa familiar a una empresa sociedad anónima, lo que implicaría un intenso cambio de toda la documentación legal de la empresa, de tal manera que lo más conveniente para IMCOMACON sería aplicar estrategias de asociación con otras empresas como podría ser en que aquellas suministren productos en consignación, de tal manera que IMCOMACON prestaría sus instalaciones y servicios de ventas obteniendo con ello ganancias, al mismo tiempo que ofrecería un inventario más diversificado para sus clientes.

#### **4.2.4.4.2. Operaciones conjuntas**

Según Mgran (2006) la estrategia conjunta es una estrategia colectiva, que se origina en los movimientos cooperativos espontáneos u orquestados y se fundamenta en el enfoque relacional dentro de un sistema o universo estratégico.

Son las acciones orientadas a lograr resultados en base a las fortalezas de cada organización individual y obtener la sinergia de la gestión colectiva en aquellos aspectos que individualmente no serían capaces. Se integran las diferentes cadenas de valor, en un sistema de valor único, para aumentar las ventajas competitivas conjuntas, conformando un sistema de empresas ampliado.

El concepto de estrategia conjunta supone varios aspectos:

- 1) La existencia de empresas y de otros actores
- 2) La existencia de un espacio estratégico común
- 3) Tiene como base las conductas solidarias

- 4) Tiene propósitos compartidos
- 5) Comparten una visión común
- 6) Tienen en común una misión global compartida y unificadora de las misiones individuales
- 7) Existen objetivos comunes

En la entrevista realizada a Castro (2014), la empresa no trabaja con otra colectivamente, haciendo referencia a que no utiliza esta estrategia para tener medios compartidos, siendo estos la misión, visión, objetivos que son conectores para lograr un alcance de crecimiento en el mercado, destacando que es una empresa que creció de manera individual desde sus inicios hasta la actualidad.

A la argumentación anterior, se destaca que es correcto que la empresa aún no tenga operaciones conjuntas, de esta manera visualizará su desarrollo de manera individual mediante el tiempo que ha transcurrido para lograr sus objetivos con eficacia, además le ayuda a la empresa a crecer empresarialmente, no obstante hoy en día hay una gran cantidad de empresas que realizan operaciones conjuntas obteniendo provechos. De aplicar esta estrategia, IMCOMACON podría hacerlo mediante convenios con empresas constructoras de Matagalpa o aquellas que operan a nivel nacional, lo que le permitiría aventurarse en proyectos ambiciosos y con posibilidad de obtener buenas ganancias.

## V. CONCLUSIÓN.

1. La situación estratégica que se encuentra la ferretería es muy buena, ya que es rentable porque mantiene un margen de utilidades alta, satisfaciendo las demandas de los clientes y resaltar la principal ventaja competitiva que tiene la empresa así como sus principales fortalezas y debilidades orientadas al logro de sus oportunidades, de igual modo tiene mucha relevancia en el mercado, puesto que se caracteriza por ser una empresa de prestigio, ofreciéndoles a los clientes productos de calidad, ya que su nombre es reconocido por la población y de momento opera con solvencia muy aceptable. Actualmente ha estado operando diez años en el mercado, ha logrado fijar su nombre comercial en los clientes de Matagalpa, ofrece una diversificación de productos en el ramo ferretero, está ubicada en un lugar accesible y céntrico de la ciudad y goza de proveedores con una amplia trayectoria de trabajo conjunto. También ha sabido trabajar con los factores internos como ser una empresa de prestigio y un débil balance financiero, así como los factores externos como diversificación de productos, expansión de su empresa, ingresos de nuevas ferreterías; realizando una mezcla de estos para dar respuesta a la empresa y saber operar en su mercado.
2. Según en el diagnóstico que se realizó, se identificó que las estrategias que utiliza para sus operaciones en el mercado, la ferretería intenta aplicar la estrategia genérica (líder en costos), dirigiendo sus esfuerzos a ofertar precios favorables a sus clientes, complementado esta estrategia utiliza la estrategia de integración hacia adelante, mediante la venta directa al usuario final, el uso de los medios de publicidad y la estrategia de desarrollo de mercado abasteciendo pequeñas ferreterías de los Municipios.
3. Según la investigación se valora como positivo las estrategias que viene aplicando esta empresa, porque le ha permitido permanecer en el mercado satisfaciendo las demandas de sus clientes a pesar de que no han hecho uso de métodos científicos para su aplicación, se sugiere que la empresa debido a la alta competencia en precio y producto que existe en el departamento de Matagalpa, debería utilizar la estrategia de diversificación concéntrica, ya que

les serviría para introducir otros productos relacionados a la construcción, teniendo más ventajas sobre la competencia, la estrategia asociativa porque así tendría acciones compartidas con otra empresa que establezca una dirección clara con un manejo adecuado de sus recursos financieros y estratégicos, porque le serviría para obtener provechos mutuos, de igual modo aplicar la estrategia de operaciones conjuntas, ya que le permitiría tener convenios con empresas constructoras de Matagalpa, que le acceda avanzar en un nuevo desarrollo con proyectos ambiciosos.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

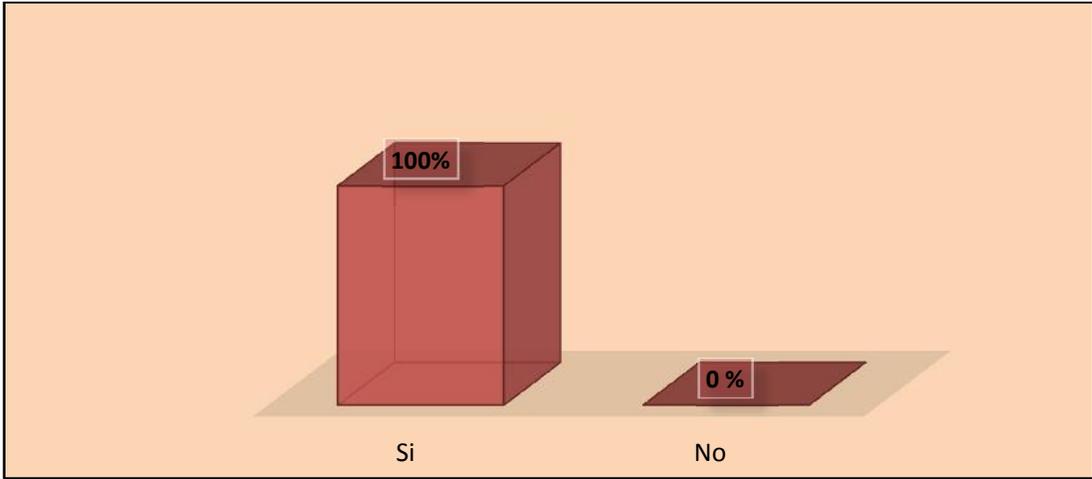
- Arco, E. A., & Blomer, B. V. (2009). *Empresas e iniciativas emprendedoras*. (Primera Edición. ed.). Madrid: Paraninfo.
- Barco, A. R. (2001). *Estrategias d producciony Mercado para los servicios de salud*. Bogota: fundacion corona.
- Barrios, A. Z. (2006). *Planificaciòn Estrategica Presupuesto y Control de la Gestìon Publica*. Caracas: Texto C.A.
- Billene, R. A. (2000). *Análisis de Costo II*. Argentina: Ediciones Juridicas Cuyo.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. España: Diaz de Santos.
- Carrillo, J. M. (2005). *Manual de Autodiagnostico Estrategico*. Madrid: ESIC.
- Carriòn, J. (2007). *Estrategia de la Divisiòn de la acciòn*. (segunda Edicion ed.). Madrid: ESIC.
- Castro, J. F. (22 de Octubre de 2014). Diagnóstico Estratégico. (B. L. Martínez Galeano, & H. Y. Mendoza Landero, Entrevistadores)
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administracion de Estrategias*. Mexico D.F: Mc Grraw-Hill Internacional Americana.
- Coronado, F. J. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Diaz de Santo.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Díez , E. C., & Rosa , I. M. (2008). *Gestión de Precios* (5ta Edición ed.). Madrid: ESIC.
- Diseño del servicio paso a paso*. (1998). Madrid: Diaz de Santo .
- Dominguez, P. R. (2006). *Introduccion a la Gestion Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Doncel, A. D. (2010). *Metricas del marketing* (SEGUNDA EDICION ed.). España: ESEC.
- Esquivel, J. D. (2005). *Correos Sociedad Estatal correos y telegrafos S.A* (primera edicion ed.). España: MAD,S.L.
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado* . Madrid: ESIC.
- Ferrell, O., & D.Harline, M. (2012). *Estrategias de Marketing*. Mexico: Cenague Learnig editores S.A.Quinta Edicion.

- Frances, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson Educacion.
- Gill, M. d., & De la Fuente , F. G. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ma Edición ed.). Madrid: ESIC.
- Gomez, H. S. (2003). *Gerencia Estrategica. Planeacion y Gestion. Teoria y Metodologia*. 3r Editores.
- Gomez, M. J., & Moreno, A. A. (2008). España: LEX NOVA.
- Gottret, M. V., & Lundy, M. (2007). *Gestión de Cadenas Productivas Series: Metodologías Para El Desarrollo Empresarial Rural*. Bolivia: CIAT.
- Grande Esteban, I., & Abascal Fernandez, E. (2009). *Fundamentos y Tecnicas de Investigacion Comercial* (Decima Edicion ed.). Madrid: ESIC.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Analisis de Encuesta*. Madrid: ESIC.
- Hax, A. C., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill 8va Edicion.
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos un enfoque Gerencial*. Mexico: Pearson Education .
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Direccion de Empresas Conceptos y Habilidades Directivas*. Mexico D.F: Paraninfo.
- Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de Productos una Visión Integral*. San José Costa Rica: Lengage Learning.
- Koontz, H. (1999). *Administración en una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill 11 Edición.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing*. Mexico : Pearson Educación .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing version para latinoamerica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Arsmtrong, G. (2001). *Marketing* (Octava Edición ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Krajewski, L. J. (2000). *Administración de operaciones*. Madrid: Pearson Educación.

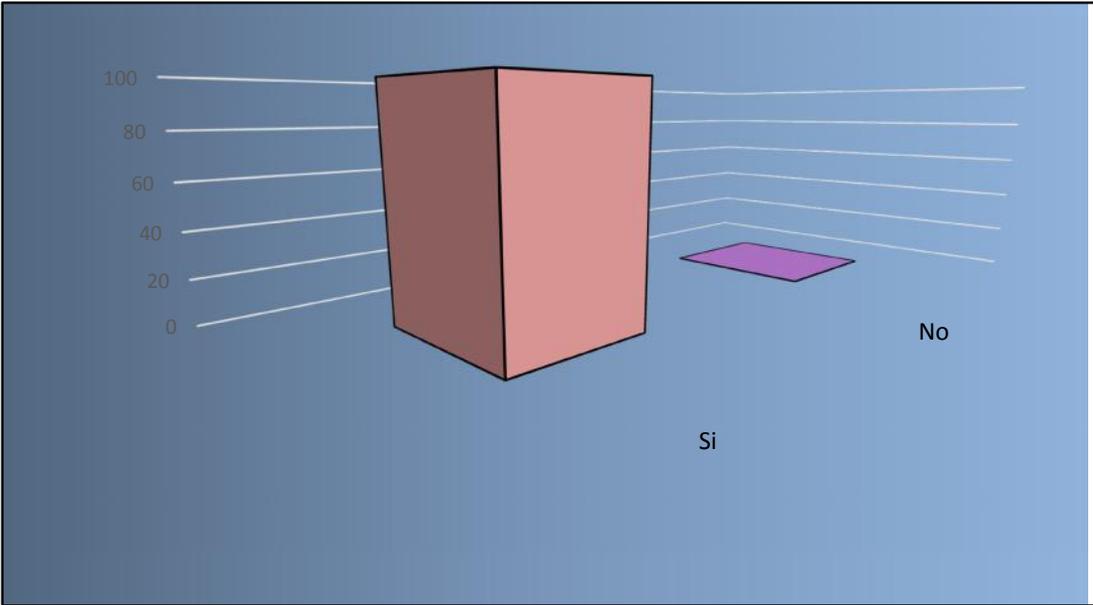
- Lacayo, L. E. (2007). *Estrategia Empresarial en las TICS de la gerencia de operaciones*. Managua-Nicaragua: Eikon-Ediciones UNICIT. Arte plus Publicidad.
- Lele, M. M. (1995). *Desarrollo de apalancamiento estratégico*. Madrid: Diaz de Santo.
- Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia y Dirección Estratégica*. Honduras Tegucigalpa.
- Mgran, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Edition Civitas.
- Mintzberg, H., & Quins, J. (2004). *El proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hill.
- Moreno Bayardo, M. G. (1987). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa 1*. Progreso.
- Moya, J. P. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santo.
- Muñiz, L. (2010). *Guía Práctica para un Mejor Plan de Negocio*. Barcelona: Bresca.
- Murcia, H. (1985). *Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuarias*. San José Costa Rica: IICA.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: LIMUSA.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2006). *Dirección Estratégica de la empresa*. (4ta Edición ed.). México: Thompson.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Portillo, C. (04 de 2006). *PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEFENSIVAS*. Recuperado el 08 de 2014, de PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: [www.gestiopolis.com/.../principales-estrategias-financieras-de-las-empres...](http://www.gestiopolis.com/.../principales-estrategias-financieras-de-las-empres...)
- Prieto, J. E. (2011). *Gestión Estratégica*. Bogota: 3ra Edición ECOE Ediciones.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima Edición ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, s., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: pearson educacion.
- Rodriguez Moguel, E. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., & Ott, L. (1987). *Elementos del Muestreo*. Madrid: Paraninfo S.A.
- serra, J. M. (s.f.). *Manual de autodiagnostico estrategico*. Madrid: ESIC.

- Thompson, A. A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2007). *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (Decimo quinta Edición ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Tony Davila, M. J., & Shelton, R. (2006). *La innovación que si funciona: Como gestionarla, medirla y obtener beneficio*. Barcelona: Deusto.
- Torrez, M. A. (1999). *Dirección Estratégica un Enfoque Practico: Principios y Aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid: Diaz de Santo S.A.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios un modelo de la gestión hospitalaria*. Madrid: Diaz de Santo.
- Vassolo, R. S., & Silvestri, L. (2011). *Dirección Estratégica en Países Emergentes*. Buenos Aires: Granoca.

# VII. ANEXOS



**Anexo # 1. (Gráfica 1)**  
**Conocimientos de la visión**  
**Fuente: Autoría propia a través de encuesta.**



**Anexo #2. (Gráfica 2)**  
**Conocimiento de la misión.**  
**Fuente: Autoría propia a través de encuesta aplicada a empleados.**



**Anexo 3 (Gráfica 3)**

**Grado de Fidelidad de los clientes.**

**Fuente: Autoría propia a través de encuesta aplicada a trabajadores.**

**Anexos 4**  
**Matriz FODA**

	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Factores Internos</b>	<p>Débil balance financiero general.</p> <p>Escases de recursos para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.</p>	<p>Prestigio reconocido por la población.</p> <p>Popularidad por ser una empresa que ofrece un buen producto al cliente.</p> <p>Mejor calidad en el producto en relación con los competidores.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia DO (Mini-Maxi)</b>	<b>Estrategia FO (Maxi-Maxi)</b>
<p>Diversificación de productos</p> <p>Expandir la empresa hacia nuevos mercados.</p>	<p>Mantener suficientes productos en inventarios.</p> <p>Realizar una investigación de mercado para mejorar sus operaciones comerciales.</p>	<p>Conservar el buen prestigio de la ferretería.</p> <p>Aprovechar la calidad entera de los productos, que ofrece para tener mayor rentabilidad.</p>
<b>Amenazas.</b>	<b>Estrategias DA (Mini-Mini)</b>	<b>Estrategias FA (Maxi-Mini)</b>
<p>Ingresos de nuevas ferreterías al mercado.</p> <p>Demoras en el crecimiento del mercado.</p> <p>Creciente poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>Mantener suficientes productos en inventarios.</p> <p>Innovar cada vez más sus inventarios con productos avanzados con diversos proveedores.</p> <p>Enfocarse en mantener publicidad continua y aumentar fuerza de venta para zonas rurales.</p>	<p>Mejorar e innovar la calidad de los productos para mantener sus clientes continuamente.</p>

**Anexo 5**  
**Operacionalización de variables**

<b>Variables</b>	<b>Sub Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Dirigida</b>
Diagnostico Estratégico	Filosofía de la Empresa	Visión	¿Tiene elaborada la visión de la ferretería?	Entrevista	Gerente
			¿Si su respuesta es sí, puede mostrarla?	Guía de observación	Ferretería IMCOMACON
			¿Tiene conocimiento sobre la visión de la ferretería?	Encuesta	Trabajadores
			¿Si su respuesta es sí, como la llevaría a la práctica?		
		Misión	¿Tiene definida la misión de la ferretería? (cómo ve a ferretería a futuro)	Entrevista	Gerente
			¿Si su respuesta es sí, puede mostrarla?	Guía de observación	Ferretería IMCOMACON
			¿Tiene conocimiento sobre la misión de la ferretería?	Encuesta	Trabajadores
			¿Si su respuesta es sí, como la llevaría a la práctica?		
		Valores	¿Cuáles de estos valores adopta la ferretería?	Entrevista	Gerente y Trabajadores
			¿Se aplican estos valores dentro de la ferretería?	Guía de observación	Ferretería IMCOMACON

		Políticas	¿Cuáles son las principales políticas que tiene la ferretería?	Entrevista	Gerente
		Objetivos organizacionales	¿Cuáles son los objetivos de la ferretería?	Entrevista	Gerente
			Tiene objetivos establecidos	Guía de observación	Ferretería IMCOMACON
		Antigüedad	¿Cuántos años de operación tiene la ferretería?	Entrevista	Gerente
			¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta ferretería?	Encuesta	Trabajadores
			¿Visita frecuentemente el negocio?	Encuesta	Cliente
		Estrategias	Análisis del Sector Industrial.	Poder de negociación de los compradores	¿Qué poder de negociación tiene los compradores para imponer sus términos y condiciones?
¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la ferretería?	Encuesta				Trabajadores
¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso del producto de la ferretería?	Encuesta				Cliente
Poder de Negociación de los Proveedores	¿Qué poder de negociación tienen los proveedores para imponer sus términos y condiciones?			Entrevista	Gerente
	¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?				

			¿Existe un número reducido de proveedores?		
		Existencia de productos sustitutos	¿Existen otros productos que sustituyen los productos que usted ofrece al mercado?	Entrevista	Gerente
		Rivalidad entre competidores	¿Quiénes son sus principales competidores?	Entrevista	Gerente
			¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?		
			¿Cree usted que la competencia puede superarlos?	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
			¿Qué diferencia la competencia de la ferretería?	Encuesta	Trabajadores
		Entrada de nuevos competidores	¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo productos/servicios de usted y con las mismas características?	Entrevista	Gerente
			¿Si su respuesta es sí, de qué manera le vendría a afectar		
		Fortalezas	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?	Entrevista	Gerente
	Análisis FODA		¿Cuáles de las fortalezas expresadas, están presentes en la ferretería?	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores

			¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la ferretería?	Encuesta	Cliente	
			¿Cómo considera el precio de los productos?			
		Oportunidades	¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	
		Debilidades	¿Cuál cree que son las debilidades que tiene esta empresa en el mercado?	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	
		Amenazas	¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta empresa en el mercado?	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	
	Estrategias Genéricas	Líder en costo	¿Se considera líder en precios bajos?		Entrevista	Gerente
			¿Considera que los precios de los productos que oferta la ferretería están por debajo de la competencia?		Encuesta	Cliente
		Diferenciación	¿Qué es lo que hace diferente el producto al de la competencia?		Entrevista	Gerente
			¿Considera que el producto/servicio es único en el mercado?			
		Enfoque	¿Considera que su producto/servicio está dirigido a un sector específico?		Entrevista Encuesta	Gerente y Clientes

	Tipos de Estrategias	Estrategia de Integración Hacia adelante	¿Qué Canales de distribución utiliza la ferretería para vender sus productos?	Entrevista	Gerente
			¿Qué medios publicitarios utiliza la ferretería para dar a conocer sus productos'?		
			¿Por qué medio se enteró de los productos que ofrece la ferretería?	Encuesta	Cliente
			¿Sus compras son destinadas para?	Encuesta	Cliente
			¿Recomendaría usted adquirir los productos /servicios ofrecidos por la ferretería?		
	Estrategia Horizontal	¿Tiene acciones en otras empresas del mismo sector?	Entrevista	Gerente	
		¿Cómo considera la atención brindada por el personal?	Encuesta	Cliente	
	Estrategias Intensivas	Penetración de Mercado	¿Ha realizado estudios de mercados para expandir su negocio considerando el análisis de la situación actual?	Entrevista	Gerente
			¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la ferretería quiere penetrar en un nuevo mercado?		
			¿Cómo trabajadores que piensa que la ferretería se penetre en otras zonas del municipio?	Encuesta	Trabajadores

		Desarrollo de Mercado	¿Qué nuevos productos o servicios ofrecería al mercado?	Entrevista	Gerente
			¿Cree usted que está teniendo un desarrollo de mercado?		
	Estrategia de Diversificación.	Diversificación Concéntrica.	¿Tiene planes de introducir nuevos productos relacionados con el producto actual?	Entrevista	Gerente
			¿Cuándo a la ferretería llegan nuevos clientes estos solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?		
	Estrategia Defensiva	Asociativas	¿De asociarse con otra empresa, considera un mayor crecimiento dentro del mercado?	Entrevista	Gerente
		Operaciones Conjuntas	¿Ha realizado operaciones conjuntas con otras empresas?	Entrevista	Gerente

**Anexo 6**  
**Entrevista al Gerente**



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta entrevista se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene elaborada la visión de la ferretería?
2. ¿Tiene definida la misión de la ferretería? (Cómo ve la ferretería a futuro)
3. ¿Cuál de estos valores adopta su empresa?

Descripción	
Responsabilidad	
Transparencia	
Excelencia	
Innovación	
Honestidad	
Lealtad	
Dignidad	
Respeto	
Otros	

4. ¿Cuáles son las principales políticas que tiene su empresa?

5. ¿Cuáles son los objetivos de su ferretería?
6. ¿Cuántos años de operación tiene la ferretería?
7. ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?  
 Muy alto\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_ Moderado\_\_\_\_  
 Bajo\_\_\_\_ Muy Bajo\_\_\_\_
8. ¿Qué poder de negociación tienen los proveedores para imponer sus términos y condiciones?  
 Muy alto\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_ Moderado\_\_\_\_  
 Bajo\_\_\_\_ Muy Bajo\_\_\_\_
9. ¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?

Descripción	
Precio	
Calidad	
Marca	
Cantidad	
Tiempo	
Forma de entrega	

10. ¿Existen otros productos que sustituyen los productos que usted ofrece al mercado?
11. ¿Quiénes son sus principales competidores?
12. ¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?
13. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

14. ¿Existe la posibilidad que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo Producto/Servicio y con las mismas características?

15. ¿Si su respuesta es sí, de qué manera le vendría a afectar?

16. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?

17. ¿Cuáles de las fortalezas expresadas están presente en la ferretería?

Fortalezas	
Imagen poderosa de la marca/Calidad de servicio.	
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.	
Una base de clientes atractiva.	
Personal altamente capacitado	
Costos bajos de operación.	
Publicidad y promoción poderosa	
Reputación de un buen servicio al cliente	
Disposición de capital propio	
Infraestructura adecuada al negocio.	
Cobertura de distribución a las zonas rurales.	
Especifique otras que considere destacar:	

18. ¿Cuáles de las oportunidades expresadas están presente en la ferretería?

Oportunidades	
Amplia demanda insatisfecha en el mercado.	
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.	
Facilidades de adquisiciones de tecnología de punta a través de financiamiento bancario o crédito de casas distribuidoras.	
Acelerado Crecimiento de la población Urbana.	

Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.	
Posicionamiento de la empresa en los diferentes municipios.	

19. ¿Cuál cree que son las debilidades que tiene esta Ferretería en el mercado?

Debilidades	
Inexistencia de una planificación estratégica.	
Operaciones con déficit presupuestario.	
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves.	
Existencia de conflictos internos con el personal.	
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.	
Especifique otras que considere destacar:	

20. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta ferretería en el mercado?

Amenazas	
Probable ingreso de competidores potenciales.	
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).	
Creciente poder de negociación de los clientes.	
Creciente poder de negociación de los proveedores.	
Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.	
Especifique otras que considere destacar.	

21. ¿Se Considera líder en precios bajos?

22. ¿Qué es lo que hace diferente el producto al de la competencia?

23. ¿Considera que el producto/servicio es único en el mercado?

24. ¿Considera que el producto/servicio está dirigido a un sector específico de clientes?

25. ¿Qué medios publicitarios utiliza la ferretería, para dar a conocer sus productos?

Descripción	
Radio	
Televisión	
Prensa	
Internet	
Volantes	
Otras	

26. ¿Tiene acciones en otra empresa del mismo sector?

27. ¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio, considerando el análisis de la situación actual?

28. ¿Qué barreras se le presenta en el momento en que la ferretería quiere penetrar a un nuevo mercado?

29. ¿Qué nuevos productos o servicios ofrecería al mercado?

30. ¿Cree usted que este teniendo un desarrollo de mercado?
31. ¿Tiene planes de introducir nuevos productos relacionados con el producto actual?
32. ¿Cuándo a la ferretería llegan nuevos clientes, estos solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?
33. ¿En este momento tiene necesidad de vender parte de la ferretería?
34. ¿De asociarse con otra empresa, considera un mayor crecimiento dentro del mercado?
35. ¿Ha realizado operaciones conjuntas con otras empresas?

## Anexo 7

### Encuesta Dirigida a Empleados



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la ferretería?  
Sí \_\_ No \_\_
2. ¿Si su respuesta es sí, como usted la lleva a la práctica?
3. ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la ferretería?  
Sí \_\_ No \_\_
4. ¿Si su respuesta es sí, como usted la lleva a la práctica?
5. ¿Reconoce usted algunos de estos valores dentro de la empresa

Descripción	
Responsabilidad	
Familia	
Fe	
Excelencia	
Innovación	
Servicio	
Honestidad	
Lealtad	
Justicia	
Dignidad	
Respeto	
Otros	

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta ferretería?

Menos de un año \_\_\_\_\_

De 1 a 3 años \_\_\_\_\_

De 4 a 5 años \_\_\_\_\_

Más de 6 años \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la ferretería?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

8. ¿Cree usted que la competencia puede superarlo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Qué diferencia a la competencia de la ferretería?

Descripción	
Precio	
Calidad	
Comodidad	
Atención al Cliente	
Prestigio del negocio	
Variedad del producto	
Accesibilidad	
Especifique otras	

10. ¿Cuáles de las fortalezas expresadas están presentes en la ferretería?

Fortalezas	
Prestigio conocido por la población.	
Liderazgo ampliamente reconocido	
Popularidad por ser una empresa que ofrece un buen servicio al cliente.	
Mejor calidad del producto en relación con los competidores.	
Especifique otras:	

11. ¿Cuáles de las oportunidades expresadas están presentes en la ferretería?

Oportunidades	
Expandir la empresa hacia nuevos mercados	
Diversificación de productos	
Oportunidades para ganar una mayor participación de las ventas en comparación con la competencia.	
Capacidad para crecer rápidamente debido a un aumento de la demanda.	
Especifique otras:	

12. ¿Cuáles de las Debilidades expresadas están presentes en la ferretería?

Debilidades	
No existe una planificación estratégica	
Instalaciones obsoletas	
Un débil balance financiero general, cargado con exceso de deuda.	
Costos unitarios generales más elevados en relación con los competidores	
Imagen de marca o reputación débil	
Escases de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.	
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales, debido a diferentes atributos del producto.	
Especifique otras que considere destacar:	

13. ¿Cuáles de las Amenazas expresadas están presentes en la ferretería?

Amenazas	
Ingresos de nuevas ferreterías al mercado.	
Demoras en el crecimiento del mercado.	
Creciente poder de negociación de los clientes.	
Debilidad respecto a las acciones de difusión de promoción de la competencia.	
Especifique otras que considere destacar	

14. ¿Considera que su producto/servicio está dirigido a un sector en específico de clientes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo trabajadores que piensa que la ferretería se penetre en otras zonas del municipio?

## Anexo 8

### Encuesta Dirigida a Clientes



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿Visita frecuentemente el negocio?

Diario \_\_\_\_\_

Semanal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso del producto o servicios del negocio?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa?

Excelente \_\_\_ Muy Bueno \_\_\_ Bueno \_\_\_

Regular \_\_\_ Mala \_\_\_

4. ¿Cómo considera el precio del producto?

Excelente \_\_\_ Muy Bueno \_\_\_ Bueno \_\_\_

Regular \_\_\_ Mala \_\_\_

5. ¿Considera que los precios de los productos que oferta la empresa están por debajo de la competencia?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

6. ¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta de nuestra empresa?

Descripción	
Televisión	
Radio	
Periódico/Revista	
Brochures	
Internet	
Si es otro mencione cual es	

7. ¿Cómo considera que la atención brindada por el personal es?

Excelente \_\_\_ Muy bueno \_\_\_ Bueno \_\_\_  
Regular \_\_\_ Mala \_\_\_

8. ¿Considera que el producto que la empresa ofrece está dirigido a un sector exclusivo de clientes?

Muy alto \_\_\_ Alto \_\_\_ Moderado \_\_\_  
Bajo \_\_\_ Muy Bajo \_\_\_

9. ¿Sus compras son destinadas para?:

Consumo Propio \_\_\_\_\_  
Comercialización \_\_\_\_\_  
Representación de otra empresa \_\_\_\_\_

10. ¿Recomendaría usted adquirir los productos a otras personas ofrecidas por esta empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

11. ¿Qué sugerencias le daría usted a esta empresa para mejorar sus productos o servicios?

## Anexo 9

### Guía Observación

Se realiza la siguiente guía de observación para recopilar datos con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de la empresa IMCOMACON del Municipio de Matagalpa siendo requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Fecha: \_\_\_\_\_

Número	Ítem a verificar	Si	No
1	Buena atención al cliente	✓	
2	Licencias sanitarias.	✓	
3	Registros legales	✓	
4	Pagos de impuestos mensuales	✓	
5	Equipos de protección al personal	✓	
6	Clima organizacional pacifico	✓	
7	Visión, misión, y políticas por escrito	✓	
8	Manual de procedimientos	✓	
9	Parqueo de vehículos	✓	
10	Uniformes para el personal	✓	
11	Seguridad del local	✓	
12	Los descuentos de los productos se encuentran por escrito a la vista de los clientes.	✓	
13	Servicio de tarjeta de crédito	✓	
14	Competencia cerca de la empresa		✓
15	Visita constante de clientes	✓	
16	Muestra de los productos a la vista del cliente	✓	

17	Bodega amplia para el almacenamientos de los productos	✓	
18	Los valores que adopta la empresa lo practican los empleados	✓	



## DIAGNOSTICO EMPRESARIAL “FERRETERIA IMCOMACON”

### Misión

*“Brindar a toda la región norte, artículos ferreteros y materiales de construcción con precios accesibles y asesoría personalizada a todos nuestros clientes, contribuyendo en el desarrollo económico del país”.*

### Visión

*“Ser una empresa líder en la venta de materiales de construcción, contribuyendo en el desarrollo económico y social de nuestro país, brindando nuevas técnicas de construcción”.*

## **DIAGNOSTICO EMPRESARIAL, “FERRETERIA IMCOMACON”**

### **II. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.**

#### **Objetivo General:**

Evaluar la situación competitiva actual de la Ferretería IMCOMACON, analizando las cuatro áreas funcionales de la empresa: Administración, Mercadeo, Operación y Finanzas, a fin de obtener un diagnostico que sirva como referencia para la elaboración de un plan de mejoramiento Empresarial, que aplicado a través de Asistencia Técnica garanticen el logro de los objetivos empresariales en el corto y mediano plazo.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Entrevistar a los actores claves para obtener información del desempeño del a empresa.
2. Analizar el entorno competitivo de la ferretería.
3. Evaluar las 4 áreas principales de gestión de la empresa: Administración, Mercadeo, Operación y Finanzas.
4. Elaborar la matriz competitiva, destacando las principales fortalezas y debilidades en cada área funcional.
5. Formular y proponer un plan de mejoramiento empresarial viable en el corto y mediano plazo.
6. Recomendar asistencia técnicas para las acciones de mejoramiento a implementar.

### **COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN NICARAGUA.**

El mercado de la industria de la construcción (IC) está formado por la oferta y demanda de bienes y servicios para la referida industria. La demanda es generada por las inversiones públicas y privadas a través de los distintos proyectos de inversión en obras de infraestructura. Los actores principales y directos en la IC son los proveedores nacionales y extranjeros de bienes y/o servicios; los contratistas o constructores nacionales y extranjeros de obras verticales y horizontales, los diseñadores o supervisores nacionales e internacionales, de obras de infraestructura, tanto vertical como horizontal; los que interactúan según los proyectos de construcción en sus distintas fases tanto del sector privado y público.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE  
Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

**MANUAL DE FUNCIONES FERRETRIA  
CAJERO(A).**

Es la persona encargada de recibir todas las cantidades de dinero, producto de la ventas de contado de la ferretería, abonos a facturas de crédito de la ferretería, ventas menores, ventas de sacos de contado, abonos a facturas de crédito de venta de sacos, ventas de Doña Leo, abonos a facturas de crédito de Doña Leo, recibos de garaje, para lo cual deberá realizar las siguientes labores:

1. Al comenzar labores en la ferretería deberá informar a los facturadores los números que se inicia el día de las facturas de contado y crédito de la ferretería.
2. Recibir las cantidades de dinero, producto de las ventas de contado de la ferretería, debiendo revisar constantemente el sucesivo este completo. Y poner en las facturas el sello de cancelado, firmar y poner fecha del pago.
3. Por los abonos que realicen los clientes deberán elaborar recibos oficial de caja, por venta de crédito de la ferretería, venta de sacos y venta de zinc, donde detallaran las facturas que se cancelan, y el monto que se abonan a las otras facturas, debiendo sellar el recibo de caja, y las facturas que cancelan totalmente sellar con el sello de cancelado.
4. Al recibir abono deberá anotarlo en la factura original, sin determinar saldo por pagar, porque se pueden aplicar deslizamientos e intereses.
5. Recibir los valores productos de las ventas de sacos y ventas de zinc, debiendo revisar las operaciones generadas en cada una de las facturas ya sean de contado o crédito.
6. Recibir las cantidades de dinero, producto del cobro de garaje, a los clientes que están por mes, debiendo poner el sello de pagado en el talón de crédito.
7. Debe revisar constantemente que los diferentes sucesivos de numeración de facturas de contado y crédito, recibos oficiales de caja, ventas menores, estén completas, informando cuando existan faltantes.
8. Al momento de firmar las facturas de crédito, deberá solicitar a la persona que retira los materiales y firma la factura No. de cedula y cuando sea firma ilegible anotar el nombre.
9. Cuando la factura de crédito sea de oficinas (Care, Almat, Inifom, bancos, etc.) o compañías (La rioja, Palmira agrícola, cisne Páez y Cia Ltda. Álvaro Baltodano, etc), solicitar orden de compra.
10. El horario de trabajo es de 07:20 a.m hasta las 05:30 p.m, y dispuesto a laborar después de este horario, cuando sea necesario.
11. Colaborar con las otras áreas de trabajo cuando sea necesario.
12. Realizar cualquier otra actividad laboral orientada por su jefe inmediato.



## **IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE**

**Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

### **FACTURADORES**

Es la persona encargada de atender a cada uno de los clientes que ingresan a la ferretería, debiendo informarles precios, existencia de productos, elaborar facturas de contado y crédito, proformas de la ferretería, elaborar facturas de ventas de sacos, elaborar facturas de Doña Leo, para lo cual deberá realizar las siguientes labores:

1. Al momento de abrir la ferretería y encender las computadoras deberán solicitar a la cajera el número de inicio del día de facturas de contado y crédito, verificar que el cuadro de témplate la factura de contado este en CONTADO y la factura de crédito este en CRÉDITO.
2. Atender cada uno de los clientes que visitan la ferretería, y elaborar según sea el caso factura de contado o crédito.
3. Atender cada uno de los clientes que visitan la ferretería, y suministrarles precios e información técnica de los productos que necesitan. Y elaborar proformas cuando sean solicitadas.
4. Cuando estén facturando los distintos productos que soliciten los clientes verificar que las cuentas de registro sean las correctas en el caso de las facturas de contado la cuenta es el No.11201.
5. Al momento de elaborar factura de crédito y esta sea de oficinas (Care, Almat, Inifom, bancos, etc) o compañías (La rioja, Palmira Agrícola, Cisne Páez y Cia Ltda. Álvaro Baltodano, etc), solicitar orden de compra y solicitar orden al propietario de la ferretería para elaborar facturas porque pueden estar suspendido el crédito para el cliente que se le va facturar.
6. Cuando estén facturando los distintos productos que soliciten los clientes verificar constantemente las existencias.
7. Cundo nosotros prestemos a otras ferreterías materiales debemos elaborar salida de materiales y verificar que la entrega se realice con la copia de salida.
8. Cuando otras ferreterías nos presten materiales, debemos elaborar entrada de materiales.
9. Deberán mantener ordenado cada uno de los estantes, que estén a su alrededor y apoyar las otras áreas, para mantener toda la ferretería en orden.
10. Cuando los clientes realicen devoluciones o cambios de facturas de contado, el crédito deberá realizarse en la opción cheque y cuando la factura sea de crédito en la opción nota de crédito.

11. Cuando exista poca afluencia de clientes, deberán formar equipo con un despachador y verificar que las existencias físicas sean las que refleje el sistema computarizado de inventarios.
12. De acuerdo a las existencias de productos realizar pedidos de materiales a los diferentes proveedores y consultas con su jefe inmediato y verificando que sean los mejores precios de compra.
13. El horario de trabajo es de 07:20 a.m. hasta las 05:30 p.m. y dispuestos a laborar después de este horario, cuando sea necesario.
14. Colaborar con las otras áreas de trabajo cuando sea necesario.
15. Realizar cualquier otra actividad laboral orientada por su jefe inmediato.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE  
Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

**DESPACHADORES**

Son las personas encargadas de entregar los diferentes productos que han facturado cada uno de los clientes de la ferretería, para el mejor desempeño de sus funciones realizaran las siguientes actividades:

1. Deberán entregar cada uno de los productos que han facturado los clientes, teniendo que verificar que el producto que entregan es el producto facturado, debiendo realizar la entrega conforme a los códigos que salen reflejados en la factura de crédito o contado.
2. Cuando realicen las entregas a los clientes deben ser con la factura ya emitida de contado o crédito.
3. Su jefe inmediato es Mervin Alaniz, a quien deben obedecer las instrucciones de despacho que les realice.
4. Cuando nosotros prestemos materiales a alguna ferretería se deberá elaborar salida de materiales, y se entregaran con la copia de salida de materiales.
5. Informar a su jefe inmediato Jefe de despacho (MARVIN ALANIZ), cuando queden mínimas las existencias de productos.
6. En el caso de zinc, láminas de hierro, perlines, angulares, platinas etc. Deberán confirmar que las medidas facturadas son las que se están entregando, tomando en cuenta el código de los productos.
7. Deberán mantener ordenadas las áreas de la ferretería, que le corresponden de acuerdo a las instrucciones del dueño del negocio.
8. Deben cumplir con el rol de limpieza del servicio higiénico.
9. Son los encargados de descargar los productos que s3e compren a los distintos proveedores.
10. Son los encargados de cargar y descargar los productos que se vayan a entregar a los clientes de la ferretería.
11. El horario de trabajo es de 07:20 a.m hasta las 5:30 p.m, y dispuestos a laborar después de este horario, cuando sea necesario.
12. Colaborar en otras áreas de trabajo cuando sea necesario.
13. Realizar cualquier otra actividad laboral orientada por su jefe inmediato.



## **IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE**

**Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

### **JEFE DE DESPACHADORES**

Es la persona encargada de revisar las entregas los diferentes productos que se han facturado a cada uno de los clientes de la ferretería, para el mejor desempeño de sus funciones realizaran las siguientes actividades:

1. Deberán verificar la entrega de cada uno de los productos que se han facturado a los clientes, teniendo que verificar que el producto que se cargo es el producto facturado, de acuerdo al código detallado en cada una de las facturas, ya que las entregas se realizan con los códigos no con las descripciones de los productos.
2. En el caso de zinc, lamina de hierro, perlines, angulares, platinas, etc. deberán verificar que las medidas facturadas son las que se están entregando, de acuerdo a los detallados en las facturas.
3. Es el encargado de supervisar que estén ordenadas todas las áreas de la ferretería, de acuerdo a las instrucciones que le de su jefe inmediato.
4. Es el encargado de recibir los productos que se compren a los distintos proveedores, junto con el responsable de inventario y codificar cada uno de los artículos recibidos.
5. Es el encargado de supervisar la cargada de los productos que se vayan a entregar a los clientes de la ferretería, verificando cantidades y medidas de cada uno de los productos.
6. Es el encargado de supervisar que se cumpla con el rol de limpieza de los servicios higiénicos de la ferretería.
7. El horario de trabajo es de 07:20 hasta 05:30 p.m, dispuesto a laborar después de este horario, cuando sea necesario.
8. Colaborar con las otras áreas de trabajo cuando sea necesario.
9. Realizar cualquier otra actividad laboral orientada por su jefe inmediato.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE  
Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

**RESPONSABLE DE INVENTARIOS**

Es la persona encargada de realizar las actividades necesarias para que el inventario físico este cuadrado con el sistema computarizado a como es: ingresar las compras al sistema, es la persona encargada de recibir junto al jefe de despacho, los productos que envían los proveedores, para el mejor desempeño de sus funciones realizaran las siguientes actividades:

1. Cuando los proveedores envíen los productos solicitados, recibir junto al jefe de despacho, cada uno de los productos que se reflejan en las facturas de compras.
2. Al momento de recibir mercadería, deberá codificar cada uno de los artículos y entregarlos al jefe de despacho para ordenarlos y guardarlos en bodega.
3. Digitar en el sistema computarizado todas las compras realizadas a los proveedores y firmando cada una de las personas que participan del proceso de recepción de materiales.
4. Diario revisar los productos que están sobregirados y verificar la causa.
5. Levantamiento físico permanente de existencias físicas y cotejarlas con las existencias que refleja el sistema computarizado.
6. Llevar control de los formatos de salidas de materiales para el uso interno y su descarga del sistema computarizado.
7. Llevar control de los pendientes de entrega y apoyar las entregas de los clientes.
8. Elaborar las funciones de facturación cuando sea necesario.
9. El horario de trabajo es de 07:20 a.m hasta las 5:30 p.m y dispuestos a laborar después de este horario cuando sea necesario.
10. Colaborar con las otras áreas de trabajo cuando sea necesario.
11. Realizar cualquier otra actividad laboral orientada por su jefe inmediato.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE**

**Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

**CONDUCTORES**

Son las personas encargadas de conducir, darles mantenimiento, y mantener en buen estado los vehículos de la ferretería, para el mejor desempeño de sus funciones realizara las siguientes actividades:

1. Diario deberán revisar los niveles de aceite en motor, caja y diferenciales, agua en radiador y depósitos, líquidos de frenos, etc.
2. Son los encargados de realizar los mantenimientos técnicos necesarios a cada uno de los vehículos de la ferretería a como son (cambio de aceite y filtros, cambio de fricciones, cambio de llantas, etc).
3. Son los encargados de conducir los vehículos para las entregas de materiales a los clientes, debiendo recibir los artículos a entregar conforme a lo facturado.
4. Son los encargados de conducir los vehículos para realizar compras en Managua o cualquier otro departamento.
5. Informar periódicamente del estado técnico o fallas que tengan cualquiera de los vehículos.
6. Diario deberá estar puntual en la ferretería por lo menos uno de los conductores, para mover los vehículos que queden dentro de la ferretería.
7. El horario de trabajo es de 07:20 a.m hasta 05:30 p.m, y dispuestos a laborar después de ese horario, cuando sea necesario.
8. Colaborar con las otras áreas de trabajo cuando sea necesario.
9. Realizar cualquier otra actividad laboral orientada por su jefe inmediato.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE**

**Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

***FACTURADORA Y ENCARGADA DE INVENTARIOS***

Es la persona encargada de realizar las actividades necesarias de facturación como es: atender a cada uno de los clientes que ingresan a la ferretería, debiendo informarles precios, existencia de productos, elaborar facturas de contado y crédito, proformas de la ferretería, elaborar facturas de ventas de sacos, elaborar facturas de ventas de Doña Leo, y además es la persona encargada de estar verificando constantemente los inventarios físicos sean iguales a las existencias que refleja el sistema computarizado, para lo cual deberá realizar las siguientes labores:

1. Al momento de abrir la ferretería y encender las computadoras deberán solicitar a la cajera el número de inicio del día de facturas de contado u crédito y verificar que en el recuadro de témplate la factura de contado este de CONTADO y la factura de crédito en CREDITO.
2. Atender a cada uno de los clientes que visitan la ferretería, y elaborar según sea el caso factura de contado o crédito.
3. Atender a cada uno de los clientes que necesitan la ferretería y suministrarle precios e información técnica de los productos que necesitan. Elaborar proformas cuando sean solicitadas.
4. Cuando est n facturando los distintos productos que soliciten los clientes verificar constantemente la numeración de las facturas, verificar que las cuentas de registro sean las correctas en el caso de las facturas de contado la cuenta es el No. 11101 y en el caso de crédito la cuenta es 11201.
5. Al momento de elaborar factura de crédito y esta sea de oficinas (Care, Almat, Inifom, Bancos, etc.) o compa n as (La Rioja, Palmira, Agrícola, Cisne Páez, y Cia Ltda Álvaro Baltodano, etc.) solicitar orden de compra y solicitar autorización para elaborar facturas, porque pueden estar suspendidos el crédito para el cliente que se le va a facturar.
6. Cuando est n facturando los distintos productos que soliciten los clientes verificar constantemente las existencias.
7. Deberá verificar las existencias físicas concuerden con el inventario que est  en el sistema computarizado, deberá realizar con el encargado de mantener ordenado cada uno de los estantes.
8. De acuerdo a la existencia de productos sugerir a los encargados de realizar los pedidos a los proveedores, pidan los productos que est n bajas o en cero las existencias.

9. El horario de trabajo es de 07:20 AM hasta las 5:30 PM y dispuestos a laborar después de este horario cuando sea necesario.
10. Colaborar con las otras áreas de trabajo cuando sea necesario.
11. Realizar cualquier otra actividad laboral orientada por su jefe inmediato.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE**

**Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

***SUPERVISOR GENERAL***

Es la persona encargad de realizar las actividades necesarias de supervisión como es: verificar que cada uno de los clientes que ingresan a la ferretería sean bien atendidos, verificar que los productos que se entregan sean los facturados ya sea de contado, crédito o préstamo y además supervisar la recepción de materiales y productos que envían los proveedores, para el mejor desempeño de sus funciones realizaran las siguientes funciones:

1. Supervisar cuando los proveedores envíen los productos solicitados, que sean cada uno de los productos que se reflejan en las facturas de compras.
2. Supervisar que al momento de recibir mercadería, sean codificados cada uno de los artículos y entregados al jefe de despacho para ordenarlos y guardarlos en bodega.
3. Supervisar la entrega de los materiales facturados a cada uno de los clientes de la ferretería.
4. Llevar el control establecido por la recepción, entrega y existencias de cemento.
5. El horario de trabajo es de 07:20 AM hasta las 5:30 PM y dispuestos a laborar después de este horario cuando sea necesario.
6. Colaborar con las otras áreas de trabajo cuando sea necesario.
7. Realizar cualquier otra actividad laboral orientada por su jefe inmediato.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE**

**Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

***REGLAMENTO INTERNO***

Para el buen desempeño de las funciones asignadas a cada uno de los empleados de la ferretería IMCOMACON, a partir de la presente se aplicara el siguiente reglamento interno:

1. El horario de labores diario es de las 7:20 AM a las 5:20 PM, sin cerrar al medio día, lo cual genera diario en horas extras una hora y cuarenta minutos más media hora por ser jornada continua, en total se generan diario dos horas y veinte minutos., este se controla con las tarjetas que deben marcar al entrar y salir de la ferretería.
2. Cuando por razones especiales se prolongue la jornada de labores, se pagaran las horas extras laboradas.
3. Cuando por alguna circunstancia el empleado no pueda asistir a sus labores deberá informar a su jefe inmediato indicándoles las causas, de lo contrario deducirán del salario el día perdido y el séptimo día.
4. Cuando se incurran en faltas al manual de funciones a orientaciones de su jefe inmediato, se sancionara de la siguiente manera:
  - Primera vez llamado de atención verbal
  - Segunda vez llamado de atención por escrito
  - Tercera vez suspensión de una semana de sus labores, sin goce de salario.
  - Cuarta vez cancelación de contrato de trabajo.
5. Se prohíbe las bromas del personal en horas laborales.
6. Todas las instrucciones del propietario de la ferretería deben cumplirse, cuando no se cumplan quedan sujetos a sanciones.
7. Se prohíbe venir en estado de ebriedad o aliento a licor, cuando no se cumplan quedan sujetos a sanciones



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE**  
Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

### ***MANUAL DE PROCEDIMIENTOS***

Para el buen funcionamiento de las funciones asignadas a cada uno de los empleados de la ferretería IMCOMACON, a partir de la presente se aplicara el siguiente *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*.

### ***FACTURACION DE CONTADO***

Atender amablemente a cada uno de los clientes que visiten la ferretería y cuando su compra vaya a ser de contado deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. Verificar si realmente la compra es de contado, si va a cancelar con tarjeta de crédito, no hay descuentos.
2. Verificar físicamente que el producto que se está facturando está realmente en existencia para evitar realizar notas de crédito o anulación de factura.
3. Llenar correctamente el formato de factura de contado, debiendo verificar que el formulario a llenar sea el que está en uso (témplate de contado), usar el nombre correcto del cliente, ya que una letra distinta el sistema abre otro cliente, verificar que en el recuadro deposito siempre este la cuenta 11101.
4. En el área de la fecha constantemente deben revisar que sea el día que se está facturando, ya que el sistema registras las operaciones por fecha y posteriormente por número.
5. En el área de No. de la factura el sistema lo cambia automático.
6. En la parte inferior de la factura esta un recuadro de memo, en esta área pueden colocar cualquier observación necesaria.
7. La entrega de productos se realizara cuando el cliente entregue al jefe de despacho la factura de contado debidamente cancelado.
8. El jefe coordinara la entrega de os materiales a los clientes.
9. Después que se les entregue los materiales deberán colocar en la factura de contado el sello de entregado.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE**  
Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa  
TEL: 772-5476 Telefax 772-0114

### ***FACTURACIÓN DE CRÉDITO***

Atender amablemente a cada uno de los clientes que visitan la ferretería y cuando su compra vaya a ser de crédito deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. Solicitar orden de compra para los productos a facturas.
2. Solicitar autorización al propietario de la ferretería si el solicitante de crédito no está suspendido.
3. Verificar físicamente que el producto que se está facturando está realmente en existencia para evitar realizar notas de crédito o anulación de factura.
4. Llenar correctamente el formato de factura de crédito, debiendo verificar que el formulario a llenar sea el que está en uso (témplate de crédito), usar el nombre correcto del cliente, ya que una letra distinta el sistema abre otro cliente, verificar que en el recuadro Account siempre este la cuenta 11201 CLIENTES.
5. En el área de la fecha constantemente deben revisar que sea el día que se está facturando, ya que el sistema registra las operaciones por fecha y posteriormente por número.
6. En el área de No. de la factura el sistema lo cambia automático.
7. En la parte inferior de la factura esta un recuadro de memo, en esta área pueden colocar cualquier observación necesaria.
8. La entrega de productos se realizara cuando el cliente entregue al jefe de despacho la copio de la factura de crédito.
9. El jefe de despacho coordinara la entrega de os materiales a los clientes.
10. Después que se les entregue los materiales deberán colocar el sello de entregado.



**IMPORTACIONES Y COMERCIALIZADORES DE  
MATERIALES DE CONTRUCCION DEL NORTE  
Contiguo a Edificio Rosalinda Matagalpa**

**TEL: 772-5476 Telefax 772-0114**

***PRESTAMOS DE MATERIALES***

Cuando por alguna circunstancia no tengamos algún material facturado y debamos solicitar préstamo a otra ferretería se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Verificar que realmente no tengamos el producto facturado.
2. Realizar solicitud por escrito a la ferretería (Las Marías, Masis, La llave o el Arca) que nos va a realizar el préstamo, cuando se reciba el material elaborar entrada de materiales, la que debe ser digitada sin valores en el sistema computarizado.
3. Debemos estar pendientes cuando recibamos materiales de los que hemos prestado, realizar las devoluciones respectivas y elaborar salida de materiales, la que deber ser digitada sin valores en el sistema computarizado.
4. La entrega de materiales prestados, se realizara con la copia de la salida de materiales que le entregue a la persona que retira el material, debiendo poner sello de entregado.
5. Cuando otra ferretería nos solicita materiales en calidad de préstamo, deben enviarnos solicitud por escrito y realizar la salida de materiales que debe ser firmado por la persona que retira los materiales. Esta salida de materiales debe ser digitada sin valores en el sistema computarizado.
6. La entrega de materiales prestados, se realizara con la copia de la salida de materiales que le entregue a la persona que retira el material, debiendo poner sello de entregado.
7. Cuando la ferretería nos regrese los materiales prestados, debemos realizar entrada de materiales, donde se plasme el nombre de la persona que recibió los materiales, esta entrada de materiales debe ser digitada sin valores en el sistema computarizado.



Ilustración 1

Logotipo de la Ferretería IMCOMACON



Ilustración 2

Estacionamiento de los vehículos en la Ferretería