

**Universidad Autónoma de Nicaragua  
UNAN – Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria  
UNAN – FAREM, Matagalpa**



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación para Optar al Título de Licenciado  
En Administración de Empresas.

**TEMA GENERAL:**

Diagnóstico Estratégico para las Pequeñas y Medianas Empresas del Departamento  
de Matagalpa, periodo 2014.

**SUB TEMA:**

Diagnóstico Estratégico de la pequeña empresa, farmacia LUNSA, del municipio de  
Darío del Departamento de Matagalpa, periodo 2014.

**AUTORES:**

Br. Aura María López Sequeira.  
Br. Escarleth Amparo Matamoros Torres.

**Tutor:**

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 07 de Febrero del 2015

**Universidad Autónoma de Nicaragua**  
**UNAN – Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**UNAN – FAREM, Matagalpa**



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación para Optar al Título de Licenciado  
En Administración de Empresas.

**TEMA GENERAL:**

Diagnóstico Estratégico para las Pequeñas y Medianas Empresas del Departamento  
de Matagalpa, periodo 2014.

**SUB TEMA:**

Diagnóstico Estratégico de la pequeña empresa, farmacia LUNSA, del municipio de  
Darío del Departamento de Matagalpa, periodo 2014.

**AUTORES:**

Br. Aura María López Sequeira.  
Br. Escarleth Amparo Matamoros Torres.

**Tutor:**

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 07 de Febrero del 2015

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACION DEL DOCENTE .....	iii
RESUMEN .....	iv
I. INTRODUCCION.....	5
II. JUSTIFICACION.....	8
III. OBJETIVOS.....	9
IV. DESARROLLO .....	10
4.1. Filosofía de la Empresa.....	10
4.1.1. Antecedentes de Farmacia LUNSA.....	10
4.1.2. Visión.....	10
4.1.3. Misión .....	12
4.1.4. Valores. ....	13
4.1.5. Políticas .....	14
4.1.6. Objetivos Organizacionales .....	15
4.2. Análisis del Sector Industrial .....	16
4.2.1. Poder de negociación de los clientes .....	16
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores .....	18
4.2.3. Existencia de productos sustitutos.....	20
4.2.4. Rivalidad entre los competidores.....	20
4.2.5. Entrada de nuevos competidores .....	22
4.3. Análisis FODA.....	23
4.3.1. Fortaleza.....	23
4.3.2. Oportunidades .....	24
4.3.3. Debilidades .....	25
4.3.4. Amenazas.....	27
4.4. Estrategias Genéricas .....	28
4.4.1. Estrategia de Liderazgo en costo .....	28
4.4.2. Estrategia de Diferenciación.....	29
4.4.3. Estrategia de Enfoque .....	31

4.5. Tipos de Estrategias.....	32
4.5.1. Estrategia de integración hacia delante.....	32
4.5.2. Estrategia de integración hacia atrás.....	33
4.5.3. Estrategia Horizontal .....	34
4.5.4. Estrategia de Intensivas de desarrollo del producto .....	35
4.5.5. Estrategia de Penetración de mercado.....	36
4.5.6. Estrategia de Desarrollo del mercado.....	38
4.5.7. Estrategia de Diversificación concéntrica .....	39
4.5.8. Estrategia de Innovación .....	40
4.5.9. Estrategia Asociativas .....	40
V. CONCLUSIONES .....	42
VI. BIBLIOGRAFIA.....	43
VII. ANEXOS.....	47

## DEDICATORIA

A JEHOVA: porque ha sido bueno y nos ha dado la sabiduría y el entendimiento.

Te alabare con todo mi corazón; Delante de los dioses te cantare salmos. El día que clame, me respondiste; Me fortaleciste con vigor en mi alma.

Salmos 138:1,3.

A nuestros padres por educarnos, alentarnos y guiarnos por sus sabios consejos, a nuestros esposos por estar ahí dispuesto a ayudarnos siempre alentándonos a perseverar de cumplir nuestros sueños y metas, a nuestros familiares por estar siempre presente.

También dedicamos este trabajo a nuestros maestros por impartirnos y formarnos como administradores de empresa.

Escarleth Amparo Matamoros Torres

Aura María López Sequeira

## AGRADECIMIENTO

*Msc. Pedro Gutiérrez Mejía:*

Por ser nuestro tutor y estar siempre dispuesto a corregirnos en nuestro trabajo investigativo, por enseñarnos a trabajar en grupos y por motivarnos a seguir adelante.

*Lic. Sayda Ruiz B.*

Por brindarnos su apoyo y permitirnos realizar esta investigación en farmacias LUNSA, por todas las atenciones y el tiempo que se nos dedicó:

¡Muchas gracias!

Escarleth Amparo Matamoros Torres

Aura María López Sequeira

# VALORACION DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN - MANAGUA

FAREM - MATAGALPA



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Aura María López Sequeira (CARNET No. 10063085) y Escarleth Matamoros Tórrez (CARNET No. 10066319) 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 Farmacia LUNSA del Municipio de Darío, 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

## RESÚMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa, aplicándolo a la empresa Farmacia LUNSA, del municipio de Darío, del departamento de Matagalpa durante el período 2014.

Da a conocer la situación actual de la empresa, las estrategias que utiliza y las posibles nuevas estrategias a implementar.

Es de gran importancia ya que le permitirá a la gerencia conocer el estado actual en el que se encuentra su administración a través, de la investigación realizada por parte de las alumnas, haciendo uso de conceptos teóricos consultados en libros y aplicación de métodos empíricos. Lo que permitirá a la farmacia disponer de insumos para la elaboración del plan estratégico en planes futuros.

La situación en la que se encuentra actualmente farmacia LUNSA, es estable dentro del mercado en que se desarrolla, ya que aplica la estrategia de líder en costo, complementándola con intensivas de desarrollo del mercado.

De igual manera la empresa podría alcanzar mayores beneficios, si esta decide invertir en aplicar la estrategia de diversificación concéntrica la que le permite introducir productos semejantes a los que en la actualidad ofrece.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al diagnóstico estratégico de la pequeña empresa farmacias LUNSA del municipio de Darío, para el periodo 2014.

Farmacia LUNSA fue fundada en 1972 y se ha mantenido durante 42 años fiel a sus políticas, donde se ha caracterizado por ofrecer productos a los precios más bajos del mercado y se ha extendido a tres sucursales, dos en ciudad Darío y una en ciudad Sébaco.

El propósito de este trabajo es diagnosticar la situación actual de la farmacia, identificar las diferentes estrategias ya aplicadas en la farmacia y determinar otras alternativas de estrategia para su aplicación, en la planificación futura de las estrategias del negocio.

Farmacia LUNSA, cuenta con un estudio realizado por parte de la universidad privada UCA, elaborado por la licenciada Sayda Ruiz para el año 2010, documento que demostró tener la visión y misión de la farmacia.

A si mismo se utilizaron dos trabajos de seminarios que se relacionan al tema de diagnóstico estratégicos, elaborado por: Magaly Isabel Torres Romero y Margine del socorro Duran Fonseca, universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, “Estrategia de producto, como un medio de crear competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa durante el año 2009. Lyllian Esperanza Valle Lira y Miguel Ángel Rocha Méndez. La competitividad de las pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa durante el año 2010, los cuales fueron utilizados como guía para la realización de la Operacionalización, de ejemplo para el metodológico y modelo para la elaboración de la investigación.

Se trabajó con un enfoque filosófico cualitativo, debido a que se aplicaron técnicas inferenciales para identificar los tipos de estrategias y determinar la situación actual de la empresa. Según Calero (2000) La investigación cualitativa trata de

identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

Así mismo se aplicaron elementos cuantitativos mediante la aplicación de métodos estadísticos, para el tratamiento de datos recopilados por medio de las encuestas y expresado en términos porcentuales, para ello se utilizó el programa Excel. Según Calero (2000) La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.

Esta investigación es de carácter aplicada, ya que se emplearon los conocimientos adquiridos, para determinar la situación actual en la que se desarrolla la empresa y las oportunidades que tiene para implementar nuevas estrategias en la farmacia LUNSA de Ciudad Darío. Para Murillo (2008), la investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Según su nivel de profundidad constituye un estudio descriptivo, por que describe y caracteriza las variables en estudio para determinar la situación actual de la Farmacia LUNSA y tipos de estrategia que aplica. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) Los estudios Descriptivos: Describen los hechos como son observados.

El universo lo constituye el personal que labora en farmacias LUNSA, la población compuesta por el total de trabajadores de la empresa lo cual son 11 colaboradores, entre personal administrativo y dependientes. Según Azorín (1970) el universo es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos. Dado al criterio de Scheaffer (1987) que 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, de tal manera que se tomó como muestra el total del universo. Que según Cochran (1980) Una muestra es un subconjunto de la población, que se

obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella Para la encuesta realizada a los clientes, la muestra se realizó por conveniencia tomándose para ello 15 clientes de tipo A, a partir de los siguientes criterios: mayor participación de compras, residente de ciudad Darío y que estén dispuestos a colaborar.

Los instrumentos que se aplicaron son: encuestas a los trabajadores y clientes, entrevista a la gerente de la sucursal Lic. Sayda Ruiz B., y guía de observación para constatar las condiciones del puesto de trabajo. (Ver anexo 2, 3, 1 y 4). En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

Los métodos teóricos que se utilizaron para el tratamiento de datos, son: análisis, ya que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de investigación; según Hernández (1998) el método analítico es en el que Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

El método de síntesis, debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; según Hernández (1998) el método sintético es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Método inductivo, al identificar las particularidades de la empresa con respecto al diagnóstico estratégico y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio. Según Gonzales (1997) la inducción Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

El método deductivo, para realizar inferencias acerca de la situación actual de la empresa. Según Gonzales (1997) mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

## II. JUSTIFICACIÓN

Las empresas en su desarrollo o crecimiento, emplean diferentes estrategias, con sus respectivas técnicas, para cumplir con sus objetivos meta, los que pueden ser líderes en el mercado, líderes en costo, etc. Pero no es simplemente elegir una estrategia para aplicar, antes se debe elaborar un diagnóstico estratégico, con el fin de analizar y elegir la más indicada, adecuarla al tipo de negocio y hacerla efectiva.

El presente diagnóstico realizado en farmacia LUNSA, se elaboró con el fin de, determinar la situación actual de la empresa y a su mismo identificar las estrategias que ayudaran a la farmacia a alcanzar sus objetivos con mayores éxito. El estudio que se realizó a esta empresa será de mucha importancia, puesto que le permitirá a la gerencia conocer el estado actual en el que se encuentra su administración y en base al análisis ver qué estrategia se está desaprovechando y a cual se le está dando mal uso.

A sí mismo la elaboración de este trabajo, es de importancia para los investigadores, ya que las estrategias a estudiar son aplicables en todo tipo de empresa, con sus propias características, dándoles las herramientas necesarias para elegir con sabiduría la más adecuada; de igual manera servirá como material de apoyo a los estudiantes de la carrera de administración de empresa de la FAREM-Matagalpa, que pretendan desarrollar esta temática de estudio, quedando como antecedente de investigación realizado en la prestigiosa empresa farmacia LUNSA, de la ciudad de Darío.

La eficacia de la presente investigación, se podrá constatar en la farmacia, cuando haga uso adecuado de las estrategias que se determinan en las conclusiones que presenta el documento, a su mismo se pretende fortalecer a la administración con el estudio de la situación de la empresa, bajo un diagnóstico de forma constante y profesional.

### III. OBJETIVOS

#### General

- Elaborar el diagnóstico estratégico de la pequeña empresa farmacia LUNSA de la ciudad de Darío, municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, periodo 2014

#### Específicos

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

## IV. DESARROLLO

### 4.1. Filosofía de la Empresa

#### 4.1.1. Antecedentes de Farmacia LUNSA.

Farmacia LUNSA, abrió sus puertas por primera vez, en el año 1972, bajo la dirección del Dr. Raúl Salas Cano, con el nombre de farmacia santa Rosa, 10 años más tarde pasa a manos de su esposa Rosa Amanda Ruiz Obando, que al fallecer, queda a manos de su hija, actual propietaria Fabiola Salas Ruiz, quien le cambia el nombre de la farmacia como LUNSA, que es la combinación de los prefijos de dos apellidos Lundgren que es el de su esposo y Salas el apellido de ella, decide extenderse a la ciudad de Sébaco y posteriormente debido a la demanda de la ciudad en Darío opta por una tercera farmacia.

En la actualidad la farmacia tiene 42 años de existir en el mercado y es administrada por la Lic. Sayda Ruiz B. con un personal de 11 integrantes, con horarios de trabajo de 8 horas, jornada laboral de turnos matutinos y vespertinos, sin cerrar al medio día, respetando horarios laborales que establece el código del trabajo. Empleados con más de 6 años laborando en la empresa, demuestra estabilidad en cuanto a rotación de personal.

#### 4.1.2. Visión

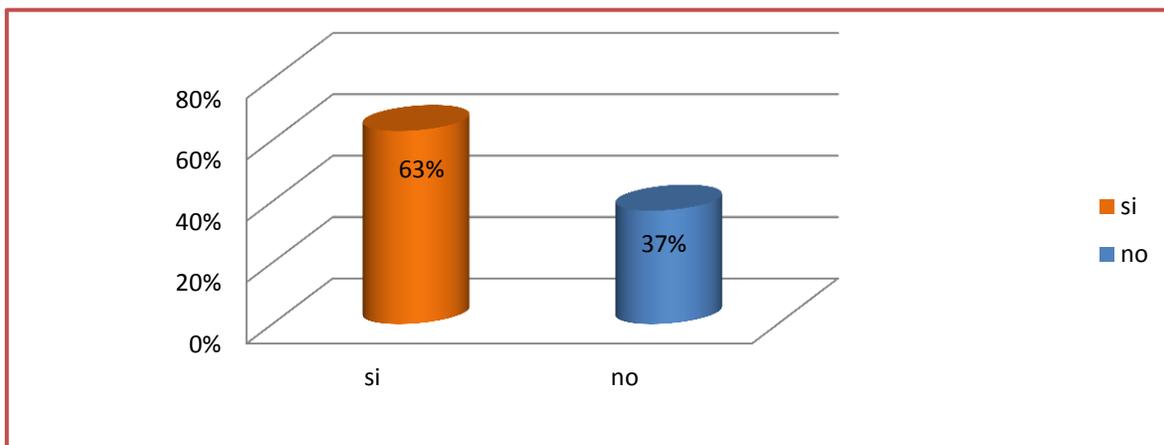
La visión suele ser algo que representa el destino que pretende construir una organización, los objetivos estratégicos nos permite llevar al terreno operativo, nos dan la dirección para hacerla realidad. (Juan, 2007, pág. 54)

Tener una visión inspirada es tener delante una idea de lo que verdaderamente deseamos hacer. Esta idea no es más que la intención de hacer algo. (Carmen, 2008, pág. 1)

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas

tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado,(Jack Fleitan, 2006).

Es decir, que la visión no es más que ver hacia el futuro, como se encontrara el negocio, si los esfuerzos y metas serán alcanzados, es preciso que los colaboradores de la institución tengan el conocimiento de que existe una visión en la empresa que laboran, que se identifiquen con ella y que la hagan parte de su objetivos personales, adaptándola a los cambios que ocurren en su ambiente.



Gráfica N°1  
Conocimiento de la Visión  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a los trabajadores.

La grafica n°1, muestra que un 63% de los trabajadores tienen noción de la visión de la farmacia LUNSA y un 37 no tienen conocimiento de cuál es la visión, esta información les hace entrega la Lic. Ruiz al momento que ingresan a trabajar, ella afirma que la visión la elaboro en un trabajo realizado en el año 2010 por una universidad privada, a si declaro la administradora en entrevista y a si se verifico en guía de observación.

Tener elaborada la visión en la empresa y que el personal que labora en ella la conozca es importante, ya que llevara a la empresa al éxito, fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que la integran, las acciones que realizan lo hacen conforme a lo que indica la visión, la administradora tiene que preocuparse por el 37% del personal que no tiene conocimiento para evitar desviaciones y alcanzar el éxito.

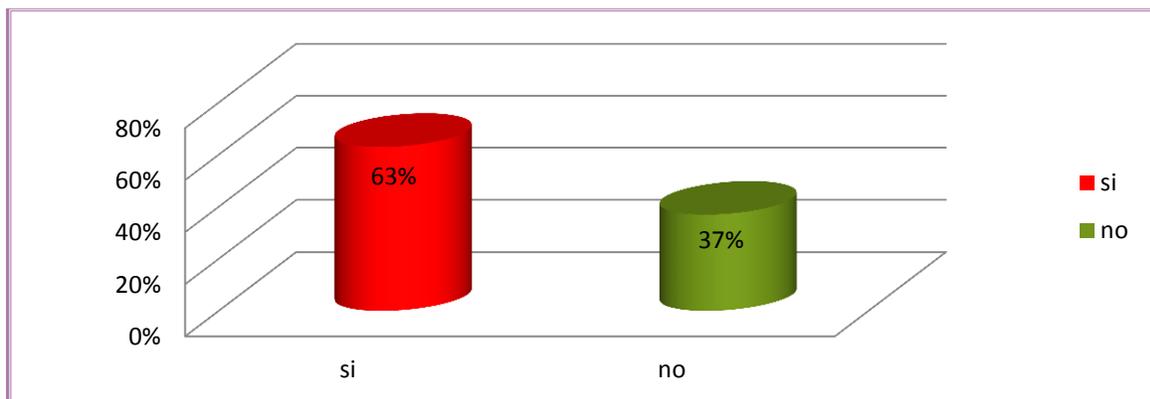
### 4.1.3. Misión

La misión representa un concepto a fin de la identidad del individuo. La misión proporciona una visión del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechos en el mercado. (Frances, 2006, págs. 40-41).

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. (David F. R., 2003, pág. 10)

La misión describe que hace la compañía. Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización, responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 13).

La misión es tener claro lo que se ofrece, a lo que se dedica, su giro económico, que necesidades satisface y con que las satisface, es importante porque ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa y hacer un efectivo desempeño laboral.



Gráfica N°2

Conocimiento de la Misión

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a los trabajadores.

Los trabajadores de la farmacia LUNSA en un 63% muestran según grafica n°2, que tienen conocimiento de la misión, pero existe un 37% que niega la, según la Lic. Ruiz, ella se encarga de darla a conocer a los empleados en el momento de su ingreso, se observó que la misión no estaba declarada, tampoco impresa, a lo

que explica la Lic. Ruiz, que la toma de un trabajo universitario realizado en el año 2010 por una universidad privada.

Este conocimiento cuando es dominado por todo el grupo, representa una fortaleza para la empresa, los empleados tienen que estar apasionado por el papel que desempeñan, en hacer que la misión sea una realidad, el trabajo del gente es asegurar de que todos los empleados entiendan como su trabajo avanza hacia el cumplimiento de la misión. Es necesario que la gerencia se preocupe por el personal que no tiene el conocimiento, darle seguimiento para ver cambios en cuanto a la actitud y el compromiso que tienen con la farmacia.

#### 4.1.4. Valores.

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, responsabilidades sociales y conciencia comunitaria. La mayoría de las empresas. (Arthur A. Thompson Jr, 2008, pág. 28)

Los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y meta de una organización. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 14).

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y 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. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 14).

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

valores	referencia	% participación
Responsabilidad	7 empleados	64%
Excelencia	6 empleados	54%
Transparencia	6 empleados	64%
Innovación	7 empleados	54%
Honestidad	5 empleados	45%
Lealtad	4 empleados	36%
Dignidad	6 empleados	36%
Respeto	5 empleados	45%
otros	0 empleados	0%

Tabla N°1

Valores que practican los empleados.

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

La tabla n°1, muestra que los trabajadores de la farmacia, se identifican en un 64% con valores de; responsabilidad, transparencia, mientras un 54% se identifica con los valores de respeto e innovación. Todos los valores antes mencionados, son compartidos por la Lic. Ruiz, según lo expresa en entrevista realizada.

Ésta forma de comportamiento, de comunicación y desarrollo en el trabajo de las personas que laboran en la farmacia hace cumplir con los objetivos establecidos y lograr que la empresa alcance el éxito de una buena administración, estos valores practicados dentro de la farmacia, generan un ambiente agradable para los compañeros de trabajo reflejándose en la buena atención al cliente ,situación que se verifica, mediante observación realizada y debe ser una práctica que la empresa debe afirmar y mantener en sus empleados.

#### 4.1.5. Políticas

Según (Domínguez) “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. Abarca los objetivos de la empresa así como los métodos para su comportamiento.

Según (Frances, 2006) Las políticas son las reglas o guía que expresan los límites 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.

Las políticas sobre los empleados, de precio, de plazos de entrega y la forma de contrarrestar la competencia, serán las políticas habituales que luego serán el eje de las demás políticas a implementar en la empresa. (Dominguez, págs. 49-50).

Las políticas son directrices básicas que deben seguir los empleados de la empresa, con el objetivo de cumplir con la misión y alcanzar el éxito de la organización.

La Lic. Ruiz expresa que su principal política practicada en la farmacia durante 42 años, ha sido y será la de "Atención al cliente", dato que se tomó de la entrevista a la gerente. (Ver instrumento N°1)

La farmacia como lo dijo la gerente solo aplica una política que es la de atención al cliente, pero existen muchas políticas en distintas áreas, que en la empresa deben ser aplicadas como políticas de precio, de ventas, de plazo de entrega, con el objetivo de enfrentar a la competencia y sobrevivir en un mercado tan competitivo.

#### 4.1.6. Objetivos Organizacionales

Para (David F. R., 2003) "Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de sumisión básica".

"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." (David F. R., 2003, pág. 2003)

(Serna, 2003) 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”.

Los objetivos indican las acciones concretas que deben realizarse exitosamente para dar por cumplidas las políticas, luego deben ser cuantitativos y medibles.

En una empresa con muchos años de existir en el mercado, sus objetivos deben ser modernizados o cambiados en relación a la situación que esta presenta, a si lo deja ver la Lic. Ruiz al responder en entrevista que su objetivo actualmente es “Lograr un ambiente laboral, de mucha amistad entre todos”.

## 4.2. Análisis del Sector Industrial

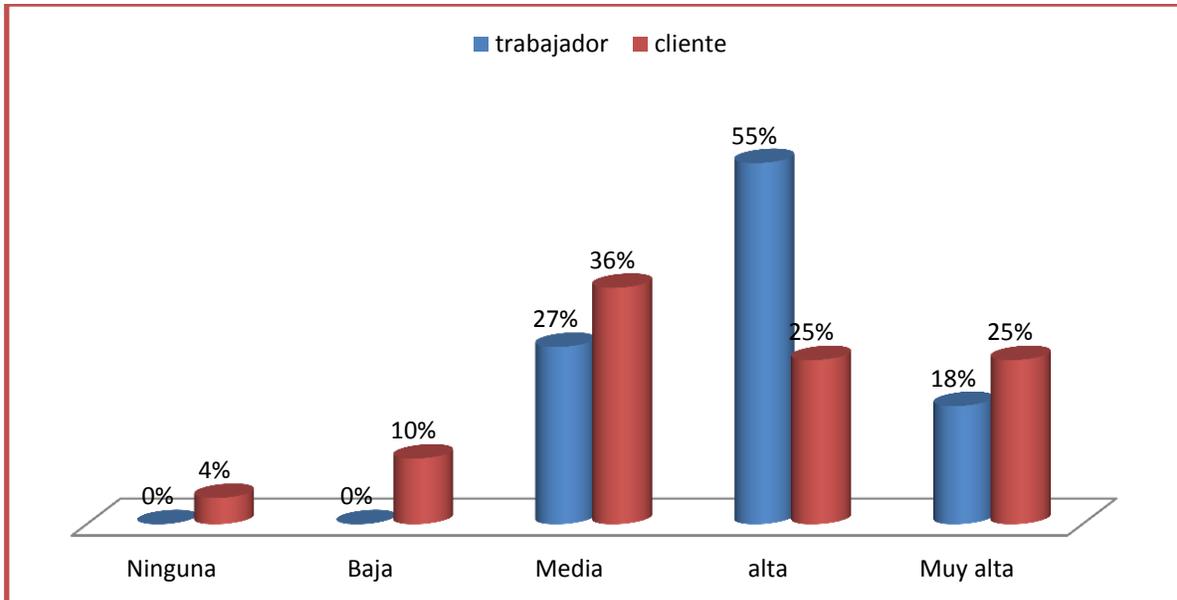
### 4.2.1. Poder de negociación de los clientes

Cuando lo 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. (David F. R., 2003, pág. 101)

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

El poder de negociación de los clientes dependerá del número de clientes y su distribución, 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. (Carrillo, 2005, pág. 105)

El poder de negociación de los clientes tiene el objetivo de establecer quién impone los precios, si el vendedor o el comprador, esto depende de varios factores como: la información, la legitimidad, la cantidad y calidad de las opciones, el manejo del tiempo, las habilidades para negociar y la dependencia entre las partes.



Gráfica N°3

Poder de negociación de los clientes para imponer sus términos.

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

La gráfica demuestra que dentro de los parámetros de media y alta los colaboradores reflejan que un 82% que existe poder de negociación entre el cliente y la farmacia y que son los clientes que imponen sus condiciones, sin embargo al realizar la pregunta a los clientes ellos reflejan un 36% el poder de negociación con la farmacia es media, seguido de un 50% que considera que es alta y muy alta la habilidad de negociar los precios con la farmacia. En base a esta pregunta la postura la Lic. Ruiz, es de no existir ningún poder de negociación por parte de los compradores, porque los precios ya están establecidos, también se observó que el cliente al momento de realizar la compra lleva el producto que está prescrito en la receta médica sin tener oportunidad de negociar el precio, la opción que tiene es de elegir de cual laboratorio comprar y la diferencia de precios establecidos por estos.

La farmacia ofrece variedad de productos necesarios para la salud, como son los medicamentos lo que hace un poder de negociación algo baja e incluso que no exista en farmacia LUNSA, ya que el cliente se encuentra satisfecho con la relación, servicio, producto y precio.

Considerando lo antes expresado según las encuestas, entrevista y la observación que no existe ningún tipo de negociación con los clientes ya que los precios están establecidos por entes reguladores y la farmacia, es por eso que se debe mantener un sondeo permanente sobre los gustos y necesidad de los clientes con el fin de ofrecer una variedad actualizada de productos, tanto de marcas como genéricos, de manera que sean accesibles a los diferentes segmentos del mercado.

#### 4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

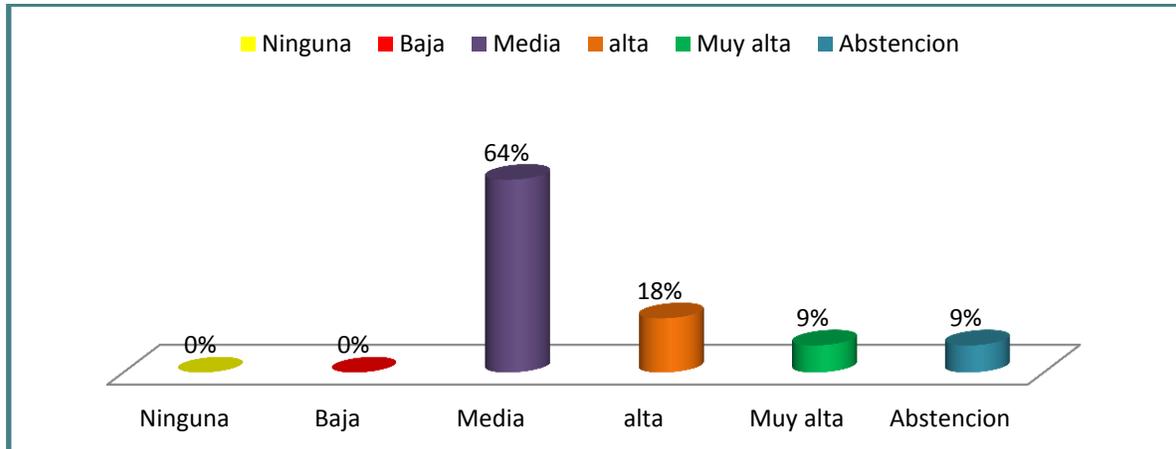
La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. (Porter M. , 1979)

Poder de negociación de los proveedores. Análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio. (Porter M. , 2008)

Nos dice (David F. R., 2003, pág. 101) que el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

Depende de la cantidad de proveedores existentes y de su composición, del poder de la marca del proveedor y la predominancia en el mercado, de la rentabilidad de los proveedores y de su dominio en el manejo del precio, de las posibilidades de integración de los proveedores, o de apertura de puntos directos de venta, del nivel de la calidad y el servicio, de la importancia en ventas que representa la industria para los proveedores, de los costos involucrados en el cambio de clientes de los proveedores. (Porter M. , 2008).

El nivel de negociación de los proveedores, es decir, la capacidad de imponer precios y condiciones, esto depende de muchos factores, lo que significa que no es igual para todos.



Grafica N°4  
Poder de negociación de los proveedores para imponer sus términos.  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Según resultados de la encuesta a trabajadores referente al poder de negociación de los proveedores, estos manifiestan en un 64% que media, mientras 18% lo considera alto y un 09% lo considera muy alto y un 09% se abstiene de opinar, pero con respecto a la misma pregunta la Lic. Ruiz la considera baja.

La relación proveedor-farmacia, existe en todo momento en todas las empresas, farmacia LUNSA no es la excepción, la Lic. Ruíz para abastecer la farmacia a través de sus proveedores, toma en cuenta precio, cantidad y tiempo de entrega de los productos al momento de elegirlos.

El poder de negociación de los proveedores tiene como objetivo la negociación de imponer los precios al momento de realizar la compra y venta. La Lic. Ruiz tiene la libertad de elegir con que proveedor trabajar, bajo qué condiciones, esto se debe a que en Nicaragua los distintos laboratorios que existen abastecen a todas las farmacias del país, dando una cantidad alta de proveedores, esto representa una ventaja por que debido al gran numero de proveedores, la farmacia satisface a sus clientes que demandan medicamentos específicos para enfermedades crónicas, manteniendo así sus ventas y atrayendo a nuevos clientes.

#### 4.2.3. Existencia de productos sustitutos

Son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. (Baena, 2003)

Un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo. (Altair Consultores, 2014, pág. 44)

La segunda fuerza competitiva de Porter se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro. (Porter & citado por Maldonado, 2014, Pag 55.)

En la entrevista realizada a la Lic. Ruiz, sobre los sustitutos de sus productos hace mención de la medicina natural.

En tiempos de globalización, la sustitución de un producto por otro ya es común, e incluso el internet ayuda a encontrar una variedad de productos que tienen el mismo beneficio, en diferente presentación y precio, esto representa una amenaza para la farmacia ya que la medicina natural es un producto sustituto que tiene alta popularidad y muchos clientes optan por ella, como una estrategia para contrarrestar esta amenaza la farmacia tiene la oportunidad de integrar este producto a su negocio.

#### 4.2.4. Rivalidad entre los competidores

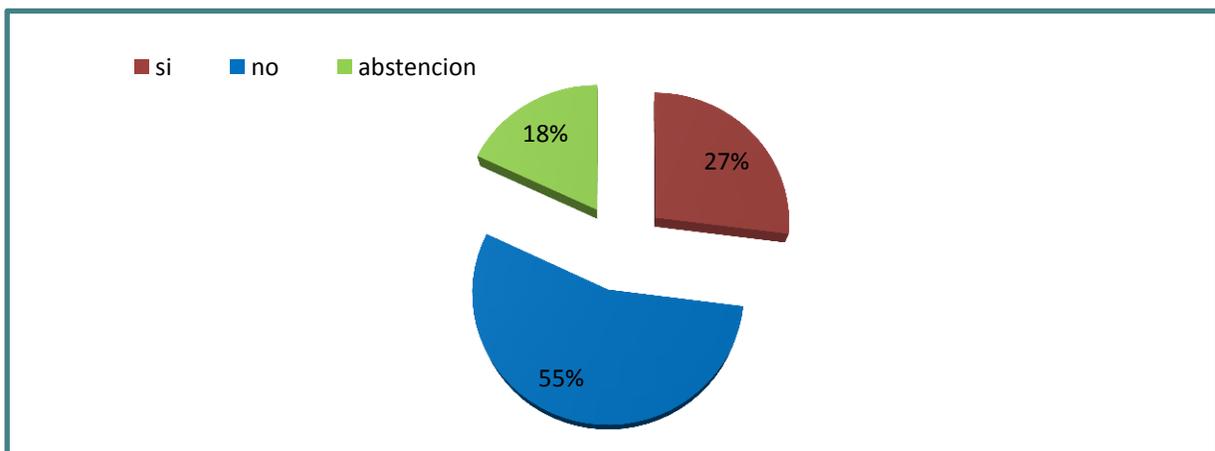
Según (Michael, 2012) Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Según (Manuel, 2006, pág. 112) dice que la rivalidad entre los competidores actual, se destaca por el alto grado de rivalidad que existe entre las empresas involucradas.

La intensidad de la rivalidad entre empresas varía enormemente de un sector a otro, y con frecuencia se emplean adjetivos como “sanguinario”, “intenso”, “moderado”, o “débil”. (Porter M. , 2008, pág. 12)

Es en el sector que se encuentra una gran rivalidad de una competencia vía precio, por lo tanto los principales factores a tener en cuenta a la hora de analizar la rivalidad son el grado de concentración del sector, la diversidad de competidores, la diferenciación del producto, el exceso de capacidad y la existencia de barreras de salida, además de la relación entre costes fijos y variables. (Manuel T. V., 2010, págs. 156, 157)

La rivalidad entre los competidores es la situación actual del mercado en cualquiera de los sectores, que viene marcada por la competencia de los precios entre empresas y la influencia de ésta en la generación de beneficios o rentabilidad que dependerá de gran manera de la del número de empresas que se encuentren concentradas un en mismo sector, de la diferenciación de productos y de su capacidad.



Gráfica N°5  
Puede la competencia superarlo.  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizadas a empleados.

Los trabajadores de la farmacia, están de acuerdo en un 55% de que la competencia los supere, este dato lo comparte su gerente y a su vez le hace frente con su respuesta en entrevista, la que cita “siempre mantener la vigilancia con nuestros clientes y no descuidarlos”.

Contrario a lo que manifiesta en otra pregunta en la que refiere que si existe rivalidad entre su negocio y la competencia y respondió; “para mí no la tengo”. Siguiendo con el estudio de la rivalidad entre los competidores, se le consultó a la gerente de quienes eran sus principales competidores, a lo que declaró “todas en común”.

Se puede afirmar que la rivalidad, hace que toda empresa esté a la expectativa de lo que hace su rival, estar a un paso a delante crea una gran ventaja, el gerente debe estar claro en saber si tiene rival o no, con el objetivo de estudiar a su competencia y así poder aplicar su técnica de no descuidar a sus clientes. La farmacia tiene la ventaja de estar bien posicionada en el mercado, ya que esta tiene muchos años de existir lo que hace que la mayoría de la personas la conozcan y por consiguiente la recomienden, lo que hace difícil que otra empresa le haga competencia.

#### 4.2.5. Entrada de nuevos competidores

Si en un sector entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una baja en la rentabilidad ya que por un lado ayudará a bajar los precios y por otro provocará un aumento en los costes. (Robbins, 2002)

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector. (David F. R., 2003)

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él. (García & Bernal, 2010)

En la farmacia LUNSA, su gerente está claro de la situación al existir la posibilidad de que se integren nuevas farmacias al mercado.

En el mundo de los negocios, siempre habrá un nuevo competidor con ideas frescas y modernas, lo que representa una amenaza que obliga a las demás empresas a estar siempre alerta, y en constantes estudios para hacerle frente a la competencia y que el negocio no presente un bajón en sus ventas y ser remplazados en el mercado lo que trae como consecuencia el cierre del negocio.

#### 4.3. Análisis FODA

##### 4.3.1. Fortaleza

Las ventajas de ahorro en costo a la especialización (economía de escala, duplicación mínima de personal equipo, agrupación de empleados que tienen tarea similar). También se centra en el resultado el cual los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios (Robbins, 2005, pág. 640).

Según Ferrell & D. Harline (2012) en relación con las necesidades de las características de los competidores, el gerente de marketing debe comenzar en términos de lo que una empresa puede hacer bien y donde puede tener diferencias, existen fortalezas y debilidades ya sea por recursos que esta posea o no, o por naturaleza de las relaciones que sostienen con sus clientes, sus empleados u organizaciones externas.

Son las características propias de la empresa que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios, frente a la competencia; el propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. (Koonts & Weirich, 1999,pag134,135).

Las empresas identifican eficazmente cuales son aquellos factores que la fortalecen ante su competencia, la farmacia al tener una imagen poderosa ante sus clientes hace que ellos amplíen la demanda, teniendo un lugar privilegiado en la mente del consumidor.

Fortalezas de la empresa	Referencia	% de participación
Imagen de la empresa	5	45%
Liderazgo en el mercado	3	27%
Base de clientes atractiva	3	27%
Personal altamente capacitado	3	27%
Costos bajos de operación	3	27%
Publicidad y promoción	6	55%
Infraestructura adecuada al negocio	2	27%
Otras	0	0%

Tabla N°2

Fortalezas de la empresa

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

En la grafica N°2 se observa que los colaboradores de la farmacia reconocen con facilidad que fortalezas posee, llegando en su mayoría a coincidir en un 55% que su mayor fortaleza es la publicidad y promoción, seguida de un 45% que refleja una buena imagen empresarial. También se destaca como líder en el mercado, tienen una base de clientes atractivos, personal altamente capacitado, costos bajos de operación y una infraestructura adecuada en cuanto al orden y presentación de los productos con un 27% de participación.

Siendo la publicidad y promoción, seguido de la imagen empresarial que esta posee son los factores que la ubican en un lugar privilegiado, invertir en anuncios de radio y la televisión local la deja con una fortaleza bastante segura. Farmacia LUNSA tiene un mayor reto el cual es mantener su imagen integra y no dar paso a que se convierta en debilidad por una mala publicidad.

#### 4.3.2. Oportunidades

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro (David, 2003, pág. 10).

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

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

Las oportunidades que presenta el medio externo son los mejores factores que benefician a la farmacia y solo a si adquiere ventaja ante su competencia ya que una vez identificadas por parte de los trabajadores estas pueden ser implementadas en la farmacia.

Oportunidades	Referencia	% de participación
Amplia demanda insatisfecha	1	9%
Ampliación de productos	6	55%
Facilidad de adquisición de tecnología	3	27%
Acelerado crecimiento poblacional	2	18%
Crecimiento de la clase media	1	9%
otras	0	0%

Tabla N°3

Oportunidades de la empresa

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

En la tabla N°3 se observa que la farmacia tiene grandes oportunidades si esta amplía sus productos, a si lo reflejan un 55% de sus trabajadores, seguido del 27% que se inclinan a las facilidades de adquisición de tecnología como una buena oportunidad.

También en menor proporción con un 9% se inclinan en amplia demanda insatisfecha (clientes descontentos) y crecimiento de la clase media, esto se puede aprovechar ampliando la cobertura publicitaria y ofreciendo estímulos a los clientes que no son frecuentes.

Las oportunidades que presenta el medio externo como el acelerado crecimiento poblacional, se observa en la tabla con un 18%, puede ser aprovechada para poder incentivar a los trabajadores.

#### 4.3.3. Debilidades

Según Román H.E (2009) considera puntos débiles o debilidades las características internas de la empresa que puedan constituir barreras para el

cumplimiento de objetivos; y puntos fuertes o fortaleza, las características internas de la empresa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los mismos.

Por otra parte Anguiano (2008) define la debilidad como un factor considerando vulnerable en cuanto a una organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

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

En el control y seguimiento que un gerente le da a su empresa, las debilidades no deben quedar fuera de estudio o de análisis, porque la competencia puede hacer uso de la vulnerabilidad en la que se encuentra el negocio, una vez identificadas y analizadas se convierten en fortalezas por medio del uso de una estrategia adecuada.

Debilidades	referencia	% de Participación
Inexistencia de una planificación	2	18%
Infraestructura obsoleta.	2	18%
Operaciones con déficit	2	18%
Costo unitario más elevado	2	18%
Conflictos internos con el personal.	1	9%
Imagen de marca o reputación débiles	1	9%
Escasez de recursos financieros	1	9%
Incapacidad para atraer nuevos clientes	2	18%
Especifique otras	0	0%

Tabla N°4

Debilidades de la empresa

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

En la tabla N° 4 se observa que los trabajadores identifican, con un 18% de participación, 5 debilidades que afectan el desarrollo empresarial. Al realizar entrevista con la gerente de la farmacia, la Lic. Ruiz no detecta ninguna descrita en el instrumento que se le presento, contrario a lo que consideran los empleados que llenaron la encuesta.

La inexistencia de una planificación por parte de la gerencia queda demostrado ser uno de sus principales problemas interno, a si mismo la infraestructura obsoleta, operaciones con déficit, costo unitario y la incapacidad para atraer nuevos clientes convierten estas debilidades en barreras para el desarrollo de los objetivos, no obstante cabe mencionar que la participación de los empleados es baja, pero aun a si no es menos importante, por lo que la gerencia debe poner interés y valorar la participación de sus trabajadores y en conjunto hacer de las debilidades fortalezas para la farmacia.

#### 4.3.4. Amenazas

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Ponse, 1994, pág. 58)

*“Son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión”* (Porter M. E., 2008, pág. 180)

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. (Maldonado 2014, pág. 139)

Las amenazas son aquellas probables circunstancias que afectan directamente a la farmacia, que pueden reducir sus ventas y ganancias, pero al elaborar estudios y vigilancia constante esto se pueden convertir en oportunidades para ella.

Amenazas	Referencia	% de Participación
Probable ingreso de competidores potenciales.	2	18%
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).	1	9%
Perdida de ventas debido a productos sustituto.	1	9%
Creciente poder de negociación de los clientes.	1	9%
Creciente poder de negociación de los proveedores.	1	9%
Vulnerabilidad a las campañas de publicidad.	1	9%
Especifique otras	0	0%

Tabla N°5

Amenazas de la empresa.

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

La amenaza que identifican los trabajadores en la tabla N°5 con un índice del 18% de participación, es aquella que concuerda con la expuesta por la Lic. Ruiz como es el ingreso de competidores potenciales.

En la medida que la farmacia aproveche sus fortalezas, esta podrá disuadir las amenazas, ya que estará preparada ante la llegada de nuevos competidores y no ser sustituida en el mercado.

#### 4.4. Estrategias Genéricas

##### 4.4.1. Estrategia de Liderazgo en costo

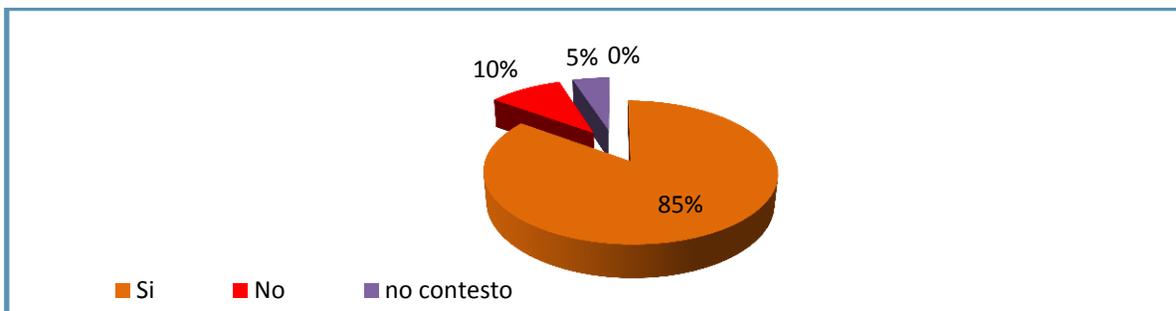
“El liderazgo en costo es la capacidad de una organización para lograr costos más bajos con relación de sus competidores y a través de mejoras en la productividad y la eficiencia, la eliminación del desperdicio y estrecho control de costos” (Horngren, Foster, & Srikant, 2007, pág. 457)

“El liderazgo en costos requiere de una dinámica construcción de instalaciones eficientes, en la búsqueda rigurosa de las reducciones de costo sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de los gastos generales”. (Arnoldo & Mailuf, 2004, pág. 63)

“El liderazgo en costos es una forma de diferenciación particularmente al bajo precio“, es captar y sostener la ventaja competitiva, usar el costo de liderazgo

para lograr precios más bajos que los competidores y así atraer a los compradores. (Henry, Brian Quinn, & Voyer, 1997, pág. 108)

Tener liderazgo en precio dentro del mercado, es una ventaja que las empresas ponen en práctica frecuentemente, para ello se requiere de la eficacia con la que las áreas de trabajo se desempeñan para reducir gastos y costos con el objetivo de que el único beneficiario sea el cliente.



Gráfica N°6.  
Precio por debajo de la competencia.  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizadas a clientes.

La grafica N°6 demuestra un 85% de los clientes tipo “A” que reconocen a la farmacia LUNSA, tener precios por debajo de la competencia, dato que comparte la Lic. Ruiz al realizarle la misma pregunta y que menciona tener una eficiencia y estabilidad económica. Además se constató en guía de observación que los precios de los productos LUNSA son bajos en relaciona a la competencia. Esto representa una fortaleza para la farmacia que debe explotar en función de desarrollar el mercado o penetrar en mercados vírgenes e insatisfechos.

A pesar de tener precios bajos, no demuestra ser líder en costos ya que no se presentaron documentos que afirmen tener costos bajos en operaciones de compras, operaciones administrativas, entre otras, de esta manera la estrategia se utiliza para diferenciarse de la competencia.

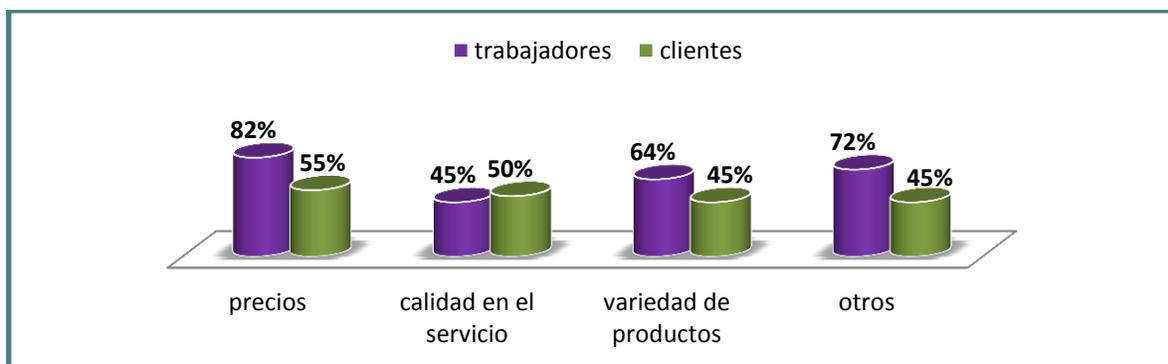
#### 4.4.2. Estrategia de Diferenciación

La 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)

La diferenciación consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que lo mueve a pagar un precio superior por él. (Maldonado, 2014, pág. 198)

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 y las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor. (Francés, 2006, pág. 107)

Los clientes tienen la necesidad básica de comprar un producto en todo momento, las características de diferenciación que posea atraerá más la atención de cualquier comprador. Sin embargo el cliente busca el mayor beneficio para su economía, un negocio o empresa que les brinde ese servicio tiene la mayor ventaja dentro del mercado al que se encuentra dirigido.



Gráfica N°7

Diferencia de la empresa con la competencia.

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

La gráfica muestra que el criterio como es el precio, brinda datos de un 82% de los trabajadores y 55% de clientes que afirman que la farmacia es líder en los precios bajos pero, también se observa un 72% por parte de los trabajadores y un 45% de participación de los clientes que otros (horario de atención oportuno), seguido de calidad en el servicio y variedad de productos son características que hacen diferente a esta farmacia en relación a las demás, pero no implica pagar más del precio. La Lic. Ruiz explica que por ejemplo; tener horarios de atención al medio día, lo hace para mantener a su clientela fiel al negocio.

La diferenciación de un producto Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales. Que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo, la farmacia solo ofrece los medicamentos, pero no con atributos diferenciales que le harían subir el precio de los productos, la farmacia podría ofrecer autoservicio donde los clientes pagarían un precio adicional por este servicio, el segmento de mercado que se dirige este servicio son clientes de clase económica alta, ya que dispondrían del dinero para pagar por este servicio, esta sería una buena estrategia para atraer a más clientes en un sector exclusivo, pero siempre ofreciendo los medicamentos con precios bajos.

#### 4.4.3. Estrategia de Enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria, aunque no tenga el tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. (David, 2003, pág. 176).

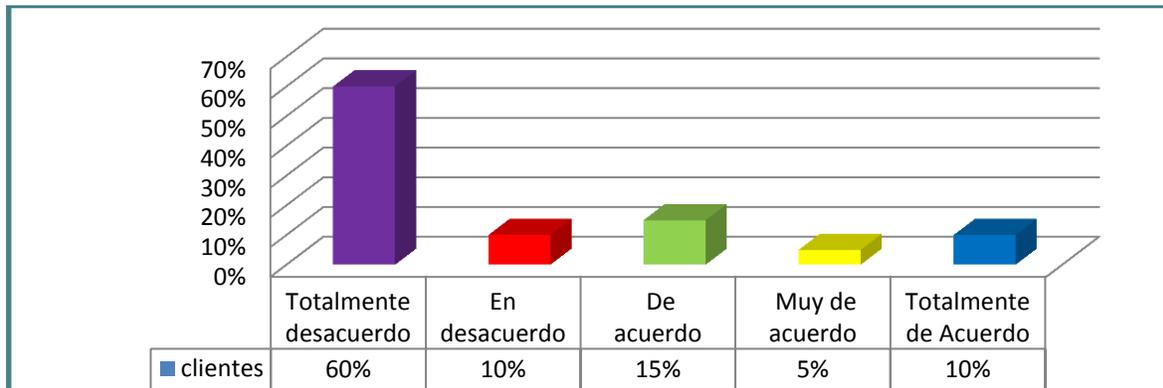
La sociedad debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados. La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector(Altair Consultores, 2014, pág. 74)

La estrategia de enfoque se dirige a grupos especiales de consumidores, una línea de productos particular, una región geográfica específica o cualquier aspecto que se convierta en el punto focal de los esfuerzos de la firma (Koonts & Weirich, 1999,pag134,135).

La base de las estrategias de enfoque es que una empresa puede cubrir un segmento particular de una industria de manera más eficaz o eficiente que los competidores que abarcan toda la industria. El éxito de este tipo de estrategia radica en la capacidad de la empresa de encontrar segmentos en los que las necesidades únicas son tan especializadas que los competidores con una base

amplia prefieren no cubrirlos, o es un segmento que los competidores con base amplia no cubren en forma adecuada.

Ésta estrategia ofrece valor a los clientes a través de dos tipos de enfoque: bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.



Gráfica N°8.  
 Productos dirigidos a un sector exclusivo de clientes.  
 Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes.

La grafica muestra que en la farmacia LUNZA los clientes consideran que el establecimiento está dirigido a un público en general, con un 65% en total desacuerdo a la pregunta que si el servicio/producto que ofrecen está dirigido a un sector exclusivo.

Se constató por medio de guía de observación que la farmacia atiende a todo público en general, que a pesar de tener una lista de clientes tipo “A”, no se limita a darle la atención esmerada al resto de la clientela, por lo que se considera que esta estrategia genérica de enfoque no aplica en esta farmacia.

#### 4.5. Tipos de Estrategias

##### 4.5.1. Estrategia de integración hacia adelante

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. (David F. R., 2003, pág. 161)

La integración hacia adelante sumista información importantísima sobre el mercado, gracias a ella la cadena vertical funciona con mayor eficiencia, en el

nivel más elemental la compañía podrá calcular más pronto la demanda de sus productos que si tuviera que deducirla directamente de los pedidos de sus clientes. (Porter M. , 2008, pág. 322)

En la integración hacia adelante una empresa puede establecer su propia red de distribución, con el fin de diferenciarse de sus rivales. Se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros. (Maldonado J. A., 2014, pág. 203)

Todo negocio cuando inicia funciones esta anuente a optar por esta estrategia, con el objetivo de minimizar gastos, incrementar las ventas y diferenciarse de sus rivales, en farmacia LUNSA, la tentativa está abierta a futuros planes que tiene el negocio, a si lo afirma la Lic. Ruiz al momento de realizarle entrevista.

La integración hacia delante significa que la farmacia, tiene la oportunidad de invertir en ampliar sus instalaciones o abrir otra sucursal con el objetivo de acaparar más el mercado, satisfacer la demanda y por consiguiente generar más ganancias y nuevos empleos.

#### 4.5.2. Estrategia de integración hacia atrás

Según (David F. R., 2003), es la búsqueda de las propiedades o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables y demasiado costosos y no satisfacen la necesidad de la empresa.

Este tipo de estrategia implica aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia hacia atrás se utiliza cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, son poco y no satisfacen las necesidades de distribución de la empresa, cuando no hay muchos proveedores y si hay muchos competidores, Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita, entre otras. (Serna, 2003, pág. 234)

(David F. R., 2003) La estrategia de integración hacia atrás es la que trata de adquirir o incorporar a la empresa “proveedores”, es decir que la empresa integre en su organización actividades de fabricación.

Ésta estrategia no es aplicable a este tipo de negocio ya que para la realización de esta estrategia la farmacia deberá contar con un alto nivel económico, o al menos con los recursos necesarios para incorporar su propio laboratorio, lo que significa que se tendrá que hacer nuevos estudios de mercados, contratar nuevo personal tanto administrativo como de producción, planear nuevas políticas y objetivos, lo que conlleva a crear un nuevo negocio, al realizar la guía de observación en los documentos contables, demostraron ser estables económicamente, pero no lo suficiente para implementar la estrategia de integración hacia atrás.

#### 4.5.3. Estrategia Horizontal

La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas, abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales, debe existir en el nivel de grupo (Porter, 1999).

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.

Representa la cartera de negocios de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector de la empresa.(Kotler, 2006).

La estrategia horizontal no será objeto de estudio en esta investigación, ya que al momento de entrevistar a la administradora de la farmacia dio como respuesta un **no** muy claro.

Se considera que esta estrategia es una oportunidad para que la farmacia maneje un nuevo concepto de mercado, si esta decide comprar un local en donde vendan

productos fármacos naturales y aumentar su poder en el mercado acaparando un nuevo segmento de clientes que optan por esta alternativa.

#### 4.5.4. Estrategia de Intensivas de desarrollo del producto

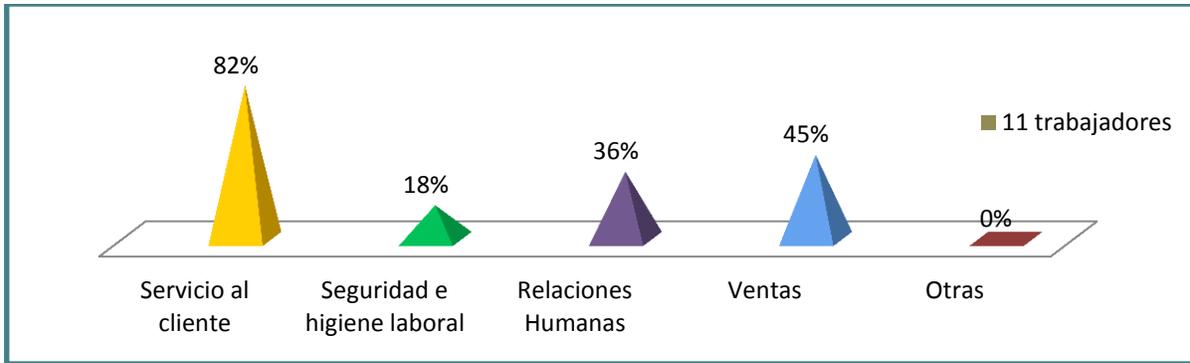
Según Kirchner (2010) se puede decir que el desarrollo de productos es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores, ya sea modificando algún producto existente o generando otros completamente nuevos y originales.

El desarrollo de productos es el que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento a la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo. (David F. R., 2003, pág. 166).

Desarrollo de productos es una tarea que consiste en introducir, adicionar o agregar valor a los satisfactores a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuman. (Kirchner, 2010, pág. 5)

Para desarrollar el mercado se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización.

Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace, la empresa tiene, altas ventas, tasa de clientes, buen prestigio y altos recursos financiero esta debe expandirse de manera tal que su éxito y ventas sean mayores. Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados esta es una buena oportunidad para incorporarse a este nuevo mercado, donde la afluencia de público es significativa.



Grafica N°9

Valor agregado con capacitaciones.

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

En la grafica N°9 se observa que un 82% de los empleados han recibido capacitación de servicio al cliente, en su estadía laboral dentro de la farmacia, agregando valor al servicio, con el fin de aumentar la satisfacción por parte del cliente y las ventas.

Esta intensiva de desarrollo se puede dirigir al servicio y no precisamente al producto, la farmacia LUNSA vende productos médicos, previamente recetados o recomendados por el farmacéutico, los cuales se vende por si solos. El valor agregado que se da en esta empresa está enfocado a la atención al cliente.

Para aumentar las ventas de un producto con sus propias características, se basa en la manera como se ofrece, en tiempos de globalización capacitaciones dirigidas a cómo atender a un cliente está de moda, pero no es lo mismo un buen servicio, que un servicio de calidad.

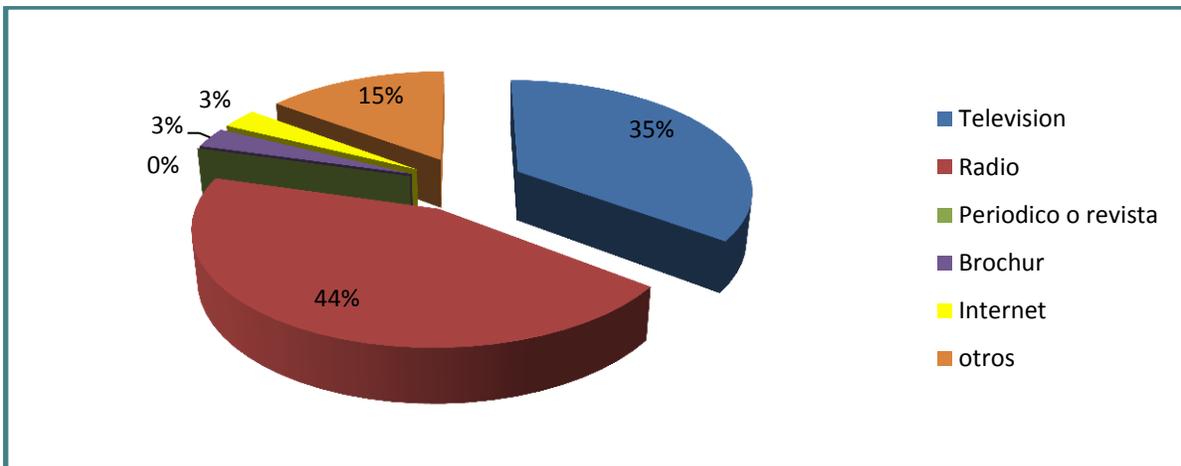
#### 4.5.5. Estrategia de Penetración de mercado

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

El análisis de la penetración de mercado consiste en evaluar críticamente la información que proviene del estudio del mercado (relación de oferta – demanda) y la capacidad productiva de la empresa. (Barco, 2001, pág. 133)

Según David F. R. ( 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 que se utiliza mucho solo en combinación con otras.”

Esta estrategia se lleva a cabo para provocar que los clientes actuales compren más productos y a si crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo.



Gráfica N°10

Medios de comunicación que da a conocer el negocio.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes y entrevista a gerente

En la gráfica N°10 se observa que un 44% de los clientes han conocido la farmacia por medio de la radio Así estéreo y 35% la conocen por medio de la televisión del canal Tele Darío, siendo los medios que llegan a penetrar a todos sectores del municipio de Darío.

En entrevista a la Lic. Ruiz, manifiesta que hace uso de campañas publicitarias muy seguidas con el objetivo de recordar y posesionarse en la mente del consumidor.

Para lograr una penetración de mercado exitosa, es preciso hacer uso de mercadeo y publicidad, los resultados al utilizar esta herramienta son variables, ya que para implementarla se realiza un estudio previo a la farmacia tomando en

consideración que medio va utilizar para promover sus producto y servicio, entre otras.

Aprovechando la liquidez que tiene la farmacia y su buen prestigio, esta podría realizar un estudio de mercado donde exista necesidad de abrir una farmacia y penetrar en mercado vírgenes, de esta manera aumentan sus ventas y obtendrá más ganancias.

#### 4.5.6. Estrategia de Desarrollo del mercado

El desarrollo del mercado ocurre cuando una empresa procura situar sus propios productos en un mercado nuevo (nuevo usuario). Comúnmente, el desarrollo de los mercados se utiliza como estrategia en mercados que están en proceso de contratación. (John, 1991, pág. 70)

El desarrollo de mercado es el que trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Con el objetivo de aprovechar la experiencia en producción, las instalaciones y las condiciones tecnológicas adquiridos para comercializar su oferta en ámbito distinto de los actuales. (Luis & Ana, pág. 190)

Desarrollo de Mercados consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos, la ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. (David F. R., 2003, pág. 1)

Las empresas comerciales persiguen un mismo objetivo como es, el de generar ganancias y que mejor forma de cumplirlo, que desarrollándose en nuevos mercados utilizando la experiencia, los productos estrellas e incluso dándole un valor agregado al servicio. Pero qué pasa cuando este desarrollo se encuentra con barreras que impiden el crecimiento de la institución. La Lic. Ruiz explica dos de las limitantes que han dificultado un poco el desarrollo de la farmacia las que han resultado de un estudio de mercado realizado por ella misma; el mercado negro, la venta de medicina ya vencida o con pocos días para caducar, es uno de los

factores de mayor riesgo a los que se ha enfrentado la farmacia, el evitar caer en la compra de ese producto es un trabajo arduo para la licenciada, a si nos explica, otro aspecto que afecta al negocio son los tramites de permiso para operar, el gobierno es demasiado burócrata.

La estrategia de desarrollo de mercado es fue factible en esta empresa, ya que existen dos sucursales en ciudad Darío y tiene planes para abrir una segunda en el municipio de Sébaco, el posicionamiento que tiene en el mercado es una fortaleza que se debe aprovechar al máximo, Ya que han demostrado identificar y superar los obstáculos.

#### 4.5.7. Estrategia de Diversificación concéntrica

Diversificación concéntrica “Es la introducción de nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado”(Solórzano, 2008, pág. 131)

Para (Navas & Guerras) “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”.

“Consiste en que la empresa busca añadir actividades nuevas o complementarias de las actividades que brinden ventajas tecnológicas y/o comerciales de su sector industrial y comercial”. (Suarez, 2004, pág. 44)

Cuando una empresa adquiere o crea nuevos productos o servicios para llegar a más consumidores. Estos nuevos productos y servicios, por lo general, están estrechamente relacionados con los productos y servicios existentes de la compañía.

El aprovechamiento de las instalaciones para agregar un nuevo producto similar al que se ofrece en el negocio y aumentar las ganancias es de buen ver por la empresa, la farmacia LUNSA tiene esta oportunidad de estrategia como una

buena opción en planes futuros la Lic. Ruiz pretende integrar líneas personales para atraer nuevos segmentos de mercado como son accesorios hospitalarios como por ejemplo patos, sondas, entre otros, todo para el cuidado de un enfermo u operado en casa.

Con la aplicación de esta estrategia la farmacia amplía su mercado, a si mismo aumenta las entradas de efectivo, estratégicamente es diferente a la competencia ya que los clientes compran productos en farmacia LUNSA que no tienen las demás.

#### 4.5.8. Estrategia de Innovación

Innovación significa literalmente "novedad" o "renovación". La palabra proviene del latín innovare. Así mismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. (Muller-Prothman, 2009, pág. 7)

Según Hill & Jones,(2009), se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos.

Según Robbins S.P.,(2004) "Estrategia con la que se destaca la introducción de productos o servicios nuevos".

La innovación es experimentar algo nuevo en cualquier área de una empresa, en la entrevista realizada al gerente de farmacias LUNSA manifiesta, que no tiene interés en ofrecer productos nuevos pero, si cuentan con tecnología avanzada para el registro contable e inventario de la farmacia, lo que representa una fortaleza contar con tecnología avanzada puesto que implica a tener un mayor control de los productos y dinero.

#### 4.5.9. Estrategia 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 los mercados nacionales e internacionales. (Arthur A. Thompson Jr, 2008, pág. 163)

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. (Murcia, 1985).

Es decir que una empresa se asocia con otra para ampliar sus operaciones y obtener mayores ganancias, farmacias LUNSA actualmente esta asociada con 15 empresas privadas proporcionandoles un botiquin de medicamentos mensualmente, si desarrolla este sistema a todas las empresas privadas del municipio de Dario y a las cooperativas le representaria tener mas demandas en el mercado.

#### 4.5.10. Estrategia de Operaciones conjuntas

Según (Valladares, 2008) las operaciones conjuntas se definen como las acciones militares llevadas a cabo por fuerzas conjuntas o por fuerzas de las distintas armas operando en conjunto. La definición implica acciones de las fuerzas militares de un único país.

(Diaz Quijano, 1993). "Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos".

La Lic. Ruiz no tiene planes de aplicar esta estrategia en su farmacia, ya que no le ve ninguna ventaja para su negocio, expresa en entrevista realizada.

No obstante se le dio a conocer los beneficios que conlleva tales como: aprovechamiento de espacio y obtención de nuevo conocimiento, nuevos segmentos de mercados si esta compartiera operaciones con el hospital de la zona o clínica privada y crecimiento en las ventas.

## V. CONCLUSIONES

1. Farmacia LUNSA ha demostrado ser una empresa estable, manteniendo un estilo tradicional de solo vender productos farmacéuticos con un buen servicio. Se encuentra en proceso de desarrollo y crecimiento, posee la fortaleza de estar económicamente estable con oportunidades significativas, como creación de más sucursales, ofertas de nuevos trabajos y generar mayor inversión. Actualmente está ubicada en ciudad Darío con dos sucursales y en ciudad Sébaco con una sucursal, goza de tener una posición privilegiada, dado que cuenta con una condición económica sólida, ya que no depende de financiamiento bancario.
2. Desacuerdo a la investigación realizada se logró identificar las siguientes estrategias: la estrategia genérica líder en costo, ya que los resultados obtenidos en las encuestas demostró ofrecer productos a los precios más bajos del mercado, y se complementa con las estrategias de intensivas de desarrollo, dándole un valor agregado al servicio al brindar capacitaciones a sus empleados, estrategia de desarrollo de mercado, al abrir sucursales en el mismo municipio para satisfacer su demanda, estrategia de penetración de mercados al utilizar medios de comunicación local para dar a conocer su negocio y promociones.
3. valoramos que las estrategias utilizadas por la farmacia han permitido mantener una ventaja competitiva en este sector del municipio de Darío logrando satisfacer las necesidades y demandas de la población, para seguir manteniéndose como líder en el mercado consideramos que al momento de formular el plan estratégico es conveniente seguir aplicando las estrategias y valorar las estrategias de diversificación concéntrica para introducir nuevos productos similares como la medicina natural o accesorios hospitalarios, la estrategia asociativas por que puede asociarse con médicos privados para sugerir que compren los medicamentos en la farmacia y con empresas privadas y cooperativas para surtirlos con botiquines de primeros auxilios que obliga la ley 618 ,a si como implementar en el futuro penetración de nuevos mercados, explotando el nivel de liquidez que es una fortaleza que puede aprovechar al máximo.

## VI. BIBLIOGRAFIA

*eumed.net*. (01 de enero de 2004). Recuperado el martes 07 de octubre de 2014, de sitio web de eumed.net: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

*Administración de Empresas: Estrategia de Diferenciación*. (11 de Noviembre de 2007). Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de Administración de Empresas: Estrategia de Diferenciación: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/estrategia-de-diferenciacion.html>

*estrategias-negocio.blogspot*. (01 de septiembre de 2009). Recuperado el 07 de octubre de 2014, de sitio web [estrategias-negocio.blogspot.com](http://estrategias-negocio.blogspot.com): <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/09/estrategias-defensivas-para-empresa.html>

*eoi.es/wiki*. (30 de marzo de 2012). Recuperado el 07 de octubre de 2014, de sitio web de [eoi.es/wiki](http://www.eoi.es/wiki): [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategias\\_de\\_innovaci%C3%B3n\\_en\\_Competitividad](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategias_de_innovaci%C3%B3n_en_Competitividad)

Altair Consultores. (2014). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Valencia: Altair Consultores.

Anguiano. (2008). *Debilidad en la empresa*.

Arthur A. Thompson Jr, A. S. (2008). *Administración Estratégica teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.

Baena, e. S. (2003). el entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *revista Scientia Et Technica, #23/Diciembre. Universidad Tecnológica de Pereira (Colombia)*, 23.

Barco, A. R. (2001). *Estrategias de Producción y Mercado para los Servicios de Salud*. Bogotá: Fundación Corona.

Barrios, A. Z. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Texto C.A.

Carrillo, J. M. (2005). *Manual de Autodiagnostico Estratégico*. Madrid: ESIC.

Carrión, J. (2007). Estrategia de la División de la acción. En J. Carrión, *Estrategia de la División de la acción* (segunda Edición ed., pág. 54). Madrid: ESIC.

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). Administración de Estrategias. En G. R. Charles W. L. Hill, *Administración de Estrategias* (pág. 13). México D.F: Mc Graw-Hill Internacional Americana.

- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: 8va Edicion PEARSON EDUCATION.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de administraciòn estrategica* (pág. 166). Mèxico: Pearson Educaciòn.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 336). México: Editorial Prentice Hall.
- Diaz de Quijano, S. (1993). *Psicologia Social en las Organizaciones, La fundamentos*. Barcelona: S.A. PPU.
- Doncel, A. D. (2010). *Metricas del Marketing*. España: Esic segunda edicion.
- Elias, A. M. (2001). Como formular los objetivos. *CRECENEGOCIOS*, 22-23.
- Ferrell, O., & D.Harline, M. (2012). *Estrategias de Marketing*. Mexico: Cenague Learnig editores S.A.Quinta Edicion.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes de la Empresa en el cuadro de mando integral* (primera Edicion ed.). (M. F. Castillo, Ed.) México S.A de C.V, Estado de México, México: Pearson Educasion Prendice Hall.
- Frances, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral. En A. Frances, *Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral* (págs. 40-41). Mexico: Pearson Educacion.
- Fred, D. (2003). *conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Prendice Hall.
- García, D., & Bernal, J. y. (2010). En *El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas* (pág. 485). cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gomez, H. S. (2003). *Gerencia Estrategica. Planeacion y Gestion. Teoria y Metodologia*. 3r Editores.
- Gonzales, I. S. (1999). *Decicion de reduccion de la Planilla en la gran Empresa* . España: Universidad de Salamanca .
- Gutierrez, D. M. (2005). *La elaboraciòn del plan estrategico a traves de mando integral*. Colombia: Diaz de santos.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill 8va Edicion.
- Horngren, c., Foster, G., & Srikant, D. (2007). contabilidad de costo. En c. Horngren, G. Foster, & D. Srikant, *Contabilidad de costo, un enfoque gerencial* (pág. 868). Mexico: Pearson educacion.

- Jack Fleitan, A. (diciembre de 2006). *promonegocios.net*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Jack, F. (24 de Mayo de 2008). *empresa & economia*. Obtenido de Analisis estrategico: <http://www.empresayeconomia.es/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- Julissa, A. (Octubre de 2011). *Desarrollo del mercado*. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/>
- Koontz, H., & Weirich, H. (1999,pag134,135). Administracion novena edicion. En H. Koontz, & H. Weirich, *Administracion novena edicion* (págs. 134-135). Mexico: Grac Hill (11 Edicion).
- Koontz, H. (1999). *Administración en una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill 11 Edición.
- Kotler, P. (2006). *estrategias de crecimiento*. Mexico: Pearson Educacion.
- L. Wheelen, T. y. (2007). *Administración Estrategica Politicas de Negocios Conceptos y casos*. Mexico D. F: Pearson Educación.
- Maldonado, J. A. (2014). *estrategia y direccion estrategica,la estrategia empresarial*. Tegucigalpa.
- Maldonado, J. A. (2014). *La estrategia empresarial su formulacion eimplementacion*.
- Maldonado, j. a. (2014,pag 55). *la estrategia empresarial*. honduras, tegusigalpa.
- Michael, P. (24 de Mayo de 2012). *Direccion General y Marketing*. Obtenido de Rivalidad entre los competiidores-Modelo de las 5 fuerzas de Porter: <http://www.quiminet.com/empresas/rivalidad-entre-los-competidores-modelo-de-porter-de-las-5-fuerzas-2745040.htm>
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2006). *Direccion Estrategica de la Empresa* (Cuarta ed.). Mexico: Thompson.
- Nickols, F. (1 de octubre de 2000). *industry analysis ala Michael Porter: Five Forces Affeting Competitive Strategy*. Recuperado el 1 de octubre de 2006, de [http://home.att.net/~nickols/five\\_forces.htm](http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm): [http://home.att.net/~nickols/five\\_forces.htm](http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm)
- Ponse, A. R. (1994). *Administracion de Empresas*. Mexico: Edicion: 6.
- Porter, 1., & citado por Maldonado, J. A. (2014,Pag 55.). *La estrategia empresarial*. tegucigalpa: UNAH.
- Porter, 1984, c. p., & Maldonado., J. A. (2014). *La estrategia empresarial*. Tegucigalpa: UNAH.
- Porter, M. ( 2008). Bussines School. En M. Porter, *Las cinco fuerzas como herramientas analiticas* (pág. 12). Madrid España: Publicaciones de El.

- Porter, M. (Octubre de 1979). *Capítulo 3*. Obtenido de Analisis Porter de las cinco fuerzas en competitividad:  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas\\_en\\_Competitividad#El\\_poder\\_de\\_negociaci.C3.B3n\\_de\\_los\\_proveedores\\_o\\_vendedores](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad#El_poder_de_negociaci.C3.B3n_de_los_proveedores_o_vendedores)
- Porter, M. (Octubre de 1979). *Wikilibro: Competitividad > Capítulo 3: Despliegue estratégico*. Obtenido de Analisis Porter de las cinco fuerzas en competitividad:  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas\\_en\\_Competitividad#El\\_poder\\_de\\_negociaci.C3.B3n\\_de\\_los\\_proveedores\\_o\\_vendedores](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad#El_poder_de_negociaci.C3.B3n_de_los_proveedores_o_vendedores)
- Porter, M. (2008). Bussines School. En M. Porter, *Las cinco fuerzas como herramientas analíticas* (pág. 12). Madrid España: Publicaciones de El.
- Porter, M. (2008). *dimensionempresarial*. Obtenido de Las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter: <http://dimensionempresarial.com/las-5-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>
- Porter, M. E. (2008). *estrategia competitiva*. mexico: 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). *Gestion Estrategica*. Bogota: 3ra Edicion ECOE Ediciones.
- Robbins, s. y. (2002). *Fundamentos de la Estrategia*. Mexico: Prentice-Hall.
- Roman H.E. (2009). *Plan de Marketing*. Eumed.net.
- Serna Gómez, H. (2003). Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología. En H. Serna Gómez, *Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología* (Octava ed., pág. 414). Bogotá: 3R Editores.
- Solórzano, A. P. (2008). *Reporte directiva de estudio de la competencia Benchamarketing*. Mexico: Universidad del Valle de Mexico Nro. 4.
- Stephen, R., & De Cenzo, D. A. (2002). Estrategia de adquisicion. En R. Stephen, & D. A. De Cenzo, *Fundamentos de la administracion* (tercera ed., pág. 550). Mexico: Pearson educacion.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Suarez, J. E. (2004). *Consideraciones sobre el pensamiento Administrativo*. Nueva York: 16 de abril EAN.
- Valladares. (2008). *Administración*.

# VII. ANEXOS

# MATRIZ FODA

## MATRIZ FODA

### Fuerzas-F

1. Publicidad y promoción.
2. Imagen poderosa de la empresa.
3. Liderazgo en el mercado.
4. Base de clientes atractiva.
5. Personal altamente capacitado.
6. Costos bajos de operación.
7. Infraestructura adecuada al negocio.

### Debilidades-D

1. Inexistencia de una planificación
2. Infraestructura obsoleta.
3. Operaciones con déficit
4. Costo unitario más elevado
5. Conflictos internos con el personal.
6. Imagen de marca o reputación débiles
7. Escasez de recursos financieros
8. Incapacidad para atraer nuevos clientes

### Oportunidades-O

1. Ampliación de productos.
2. Facilidad de adquisición de tecnología.
3. Acelerado crecimiento poblacional.
4. Amplia demanda insatisfecha.
5. Crecimiento de la clase media.

### Estrategias-FO

1. A través de la publicidad ampliar la línea de productos para satisfacer a toda la demanda (F1-O1, O4).
2. Utilizar la Imagen poderosa para atraer a clientes de la clase media. (F2, F4-O5).
3. Modernizar las instalaciones con tecnologías de punta. (F7-O2)

### Estrategias-DO

1. Conflictos internos con el personal por la demanda insatisfecha. (D5-O4).
2. Planificar estrategias dirigidas al crecimiento de la población. (D1-O3)

### Amenazas-A

1. Probable ingreso de competidores potenciales.
2. Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).
3. Perdida de ventas debido a productos sustituto.
4. Creciente poder de negociación de los clientes.
5. Creciente poder de negociación de los proveedores.
6. Vulnerabilidad a las campañas de publicidad.

### Estrategias-FA

1. Publicidad y promoción Vulnerables a las campañas de publicidad. (F1-A6).
2. Liderazgo en el mercado para afrontar una economía mundial y nacional fluctuante. (F3-A2)

### Estrategias-DA

1. Incapacidad para atraer nuevos clientes siendo Vulnerables a las campañas de publicidad (F8-A6).
2. Programar una inversión para mejorar la infraestructura del edificio, para persuadir a la competencia. (D2-A1)

Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																												
Diagnostico estratégico	Filosofía de la empresa	Visión	¿Cuántos años de operación tiene la empresa?  ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? Menos de un año. De 1 a 3 años. De 4 a 5 años. Más de 6 años  ¿Tiene definida la visión de su empresa?  ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la empresa? Sí ___ No___  ¿Cómo usted la lleva a la práctica?	Entrevista  Encuesta  Entrevista Encuesta  Guía de observación	Gerente  trabajadores  Gerente Trabajadores  Empresa																												
		Misión	¿Tiene elaborada la misión de su empresa?  ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la empresa? Sí ___ No___  ¿Como usted la lleva a la práctica?	Entrevista  Encuesta  Guía de observación	Gerente  Trabajadores  Empresa																												
		Valores	¿Cuál de estos valores adopta su empresa? ¿Reconoce usted algunos de estos valores que se practican dentro del negocio?  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valores</th> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Excelencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Transparencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Honestidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lealtad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dignidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Respeto</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Otros: (Especifique)</td> </tr> </tbody> </table>	Valores	Sí	No	Responsabilidad			Excelencia			Transparencia			Innovación			Honestidad			Lealtad			Dignidad			Respeto			Otros: (Especifique)		
Valores	Sí	No																															
Responsabilidad																																	
Excelencia																																	
Transparencia																																	
Innovación																																	
Honestidad																																	
Lealtad																																	
Dignidad																																	
Respeto																																	
Otros: (Especifique)																																	

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida										
Diagnostico estratégico	Filosofía de la empresa	Políticas	¿Cuáles son las principales políticas de venta y recursos humanos, que tiene su empresa?	Entrevista	gerente										
		Objetivos Organizacionales	¿Cuáles son los objetivos de su empresa?	Entrevista	Gerente										
	Análisis del sector industrial.	Poder de negociación de los compradores.	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?	Entrevista	Gerente										
			<table border="1"> <tr><td>Ninguna</td><td></td></tr> <tr><td>Baja</td><td></td></tr> <tr><td>Media</td><td></td></tr> <tr><td>Alta</td><td></td></tr> <tr><td>Muy alta</td><td></td></tr> </table>	Ninguna		Baja		Media		Alta		Muy alta		Encuesta	Trabajadores
			Ninguna												
			Baja												
Media															
Alta															
Muy alta															
<table border="1"> <tr><td>Ninguna</td><td></td></tr> <tr><td>Baja</td><td></td></tr> <tr><td>Media</td><td></td></tr> <tr><td>Alta</td><td></td></tr> <tr><td>Muy alta</td><td></td></tr> </table>	Ninguna		Baja		Media		Alta		Muy alta		Encuesta	Clientes			
Ninguna															
Baja															
Media															
Alta															
Muy alta															
<table border="1"> <tr><td>Ninguna</td><td></td></tr> <tr><td>Baja</td><td></td></tr> <tr><td>Media</td><td></td></tr> <tr><td>Alta</td><td></td></tr> <tr><td>Muy alta</td><td></td></tr> </table>	Ninguna		Baja		Media		Alta		Muy alta						
Ninguna															
Baja															
Media															
Alta															
Muy alta															
Análisis del sector industrial.	Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores?	Entrevista	Gerente											
		¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones?	Entrevista	Gerente											
Análisis del sector industrial.	Existencia de productos sustitutos.	¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos?	Entrevista	Gerente											
		¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones?	Encuesta	Trabajadores											
			<table border="1"> <tr><td>Ninguna</td><td></td></tr> <tr><td>Baja</td><td></td></tr> <tr><td>Media</td><td></td></tr> <tr><td>Alta</td><td></td></tr> <tr><td>Muy alta</td><td></td></tr> </table>	Ninguna		Baja		Media		Alta		Muy alta			
Ninguna															
Baja															
Media															
Alta															
Muy alta															
			¿Si existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado, méncionelos?	entrevista	Gerente										

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																										
Diagnostico estratégico	Análisis del sector industrial	Rivalidad entre los competidores	¿Cree usted que la competencia puede superarlos? Si_____ no_____	Entrevista	Gerente																										
			¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Existe rivalidad entre su negocio y la competencia? ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Existe rivalidad entre su negocio y la competencia?	Encuesta	Trabajadores																										
	Entrada de nuevos competidores	¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto/servicio de ustedes y con las mismas características?	Entrevista	Gerente																											
		Análisis FODA	Fortaleza	¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su negocio?	Entrevista	Gerente																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fortalezas</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Imagen poderosa de la marca.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Una base de clientes atractiva.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Personal altamente capacitado.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Costos bajos de operación.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicidad y promoción poderosa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición de capital propio.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Infraestructura adecuada al negocio.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fortalezas			Si	No	Imagen poderosa de la marca.			Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.			Una base de clientes atractiva.			Personal altamente capacitado.			Costos bajos de operación.			Publicidad y promoción poderosa			Disposición de capital propio.			Infraestructura adecuada al negocio.			Encuesta	Trabajadores
Fortalezas	Si			No																											
Imagen poderosa de la marca.																															
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.																															
Una base de clientes atractiva.																															
Personal altamente capacitado.																															
Costos bajos de operación.																															
Publicidad y promoción poderosa																															
Disposición de capital propio.																															
Infraestructura adecuada al negocio.																															



Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																								
Diagnostico estratégico	Análisis FODA	Amenazas	¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta farmacia en el mercado?	Entrevista	Gerente																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Amenazas</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Probable ingreso de competidores potenciales.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Perdida de ventas debido a productos sustituto.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Creciente poder de negociación de los clientes.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Creciente poder de negociación de los proveedores.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especifique otras:</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Amenazas	Si	No	Probable ingreso de competidores potenciales.			Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).			Perdida de ventas debido a productos sustituto.			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:			Encuesta	Trabajadores
			Amenazas	Si	No																								
			Probable ingreso de competidores potenciales.																										
			Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).																										
			Perdida de ventas debido a productos sustituto.																										
			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:																													
Estrategias	Estrategias genéricas	Liderazgo en costo	¿Consideraría su negocio líder en precios bajos?	Entrevista	Gerente																								
			¿Considera que los precios de los productos que oferta la empresa están por debajo de la competencia? Sí _____ No _____	encuesta	Clientes																								
		Diferenciación	¿Qué es lo que hace diferente producto / servicio de su empresa al de la competencia?	Entrevista	Gerente																								
			¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?	Encuesta	Trabajadores																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Características</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precios bajos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad en el servicio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Variedad de productos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Características	Si	No	Precios bajos			Calidad en el servicio			Variedad de productos			Otros:			Encuesta	Clientes									
Características	Si	No																											
Precios bajos																													
Calidad en el servicio																													
Variedad de productos																													
Otros:																													
Enfoque	¿Considera que los productos / servicios están dirigido a un sector específico de clientes?	Entrevista	Gerente																										
	¿Considera que los productos / servicios están dirigido a un sector específico de clientes?	Entrevista	Gerente																										





Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																					
Estrategias	Tipos de estrategias	Desarrollo de mercado	¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio considerando el análisis de la situación actual de su negocio?	Entrevista	Gerente																					
			¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?	Entrevista	Gerente																					
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Barreras u obstáculos</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tramites de permiso para operar</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competencia Posicionada</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Falta de acceso a créditos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accesibilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Otras que estime Pertinentes:</td> </tr> </tbody> </table>			Barreras u obstáculos	Si	No	Tramites de permiso para operar			Competencia Posicionada			Falta de acceso a créditos			Accesibilidad			Seguridad			Otras que estime Pertinentes:		
			Barreras u obstáculos			Si	No																			
			Tramites de permiso para operar																							
Competencia Posicionada																										
Falta de acceso a créditos																										
Accesibilidad																										
Seguridad																										
Otras que estime Pertinentes:																										
¿Cómo trabajadores que piensan de que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta	Trabajadores																								
Diversificación concéntrica	¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente tiene pensado introducir al mercado?	Entrevista	Gerente																							
Diversificación horizontal	¿Cuándo llegan nuevos clientes a la empresa, le solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?	Entrevista	Gerente																							
Innovación	¿En este momento está realizando innovaciones a los productos que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos? Sí___ No___	Entrevista	Gerente																							
		Asociativas	¿De asociarse con otra empresa, considera un mayor crecimiento dentro del mercado? Sí___ No___	Entrevista	Gerente																					
		Operaciones conjuntas	¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras empresas?  ¿Qué otros planes no mencionados antes, tiene usted previsto?  ¿Qué sugerencias le daría usted a esta empresa para mejorar sus productos o servicios?	Entrevista	Gerente																					

# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Facultad Regional Multidisciplinaria



Instrumento N°1

## 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 plan estratégico de su empresa Farmacia LUNSA. 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:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### Cuestionario

1. ¿Cuántos años de operación tiene la empresa?
2. ¿Tiene elaborada la misión de su empresa?
3. ¿Tiene definida la visión de su empresa?
4. ¿Cuál de estos valores adopta su empresa?

Valores	Sí	No
Responsabilidad		
Excelencia		
Transparencia		
Innovación		
Honestidad		
Lealtad		
Dignidad		
Respeto		
Otros: (Especifique)		

5. ¿Cuáles son las principales políticas de venta y recursos humanos, que tiene su empresa?

6. ¿Cuáles son los objetivos de su empresa?

Ninguna	
Baja	
Media	
Alta	
Muy alta	

7. ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?

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

9. ¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones?

Ninguna	
Baja	
Media	
Alta	
Muy alta	

10. ¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?

Precio	
Calidad	
Marca	
Cantidad	
Tiempo	
Forma de entrega	

11. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus proveedores?

Malo	
regular	
bueno	
Muy bueno	
Excelente	

12. ¿La compra de mercadería y materia prima la realizan directamente al proveedor o lo hacen a través de un intermediario?

13. ¿Si existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrece al mercado, méncionelos?

14. ¿Cómo considera la demanda en el mercado?

Insatisfecha	
Parcialmente satisfecha	
Satisfecha	
Muy satisfecha	
Totalmente satisfecha	

15. ¿Cómo evalúa los canales de distribución que utiliza actualmente para comercializar sus productos o servicios?

Malo	
regular	
bueno	
Muy bueno	
Excelente	

16. ¿Quiénes son sus principales competidores?

17. ¿Existe rivalidad entre su negocio y la competencia?

18. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

19. ¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto/servicio de ustedes y con las mismas características?

20. ¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su negocio?

Fortalezas	Si	No
Imagen poderosa de la marcha/reputación de la compañía.		
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.		
Una base de clientes atractiva.		
Capital intelectual superior respecto a los rivales claves.		
Ventaja de costo		
Publicidad y promoción poderosa		
Reputación de un buen servicio al cliente		
Mejor calidad del producto en relación con los rivales		
Especifique otras que considere destacar:		

21. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene este negocio en el mercado?

Oportunidades	Si	No
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.		
Especifique otras que considere destacar:		

22. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene el negocio en el mercado?

Debilidades	Si	No
Inexistencia de una planificación estratégica.		
Infraestructura obsoleta.		
Operaciones con déficit presupuestario.		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Existencia de conflictos internos con el personal.		
Imagen de marca o reputación débiles		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto		
Especifique otras que estime conveniente:		

23. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta farmacia en el mercado?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).		
Perdida de ventas debido a productos sustituto.		
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 estime conveniente:		

24. ¿Consideraría su negocio líder en precios bajos?

25. ¿Qué es lo que hace diferente producto / servicio al de la competencia?

26. ¿Tiene planes su empresa de establecer sus propios canales de mercado?

27. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto o servicio?

Medios de comunicación	Si	No
Radio		
Televisión		
Prensa		
Internet		
Volantes		
Especifique otros:		

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

29. ¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?

30. ¿Tiene acciones en otras empresas del mismo sector?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

31. ¿En este momento está realizando innovaciones a los productos que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

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

33. ¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?

Barreras u obstáculos	Si	No
Tramites de permiso para operar		
Competencia Posicionada		
Falta de acceso a créditos		
Accesibilidad		
Seguridad		
Otras que estime Pertinentes:		

34. ¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente tiene pensado introducir al mercado?

35. ¿Tienen planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con el producto actual?

36. ¿Cuándo llegan nuevos clientes a la empresa, le solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?

37. ¿En este momento tiene necesidad de vender parte de la empresa?

Sí \_\_\_ No\_\_\_

38. ¿Tiene planes de reducir su personal?

Sí \_\_\_ No\_\_\_

39. ¿Tiene planes de realizar recorte de gasto?

Sí \_\_\_ No\_\_\_

40. ¿De asociarse con otra empresa, considera un mayor crecimiento dentro del mercado?

Sí \_\_\_ No\_\_\_

41. ¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras empresas?

42. ¿Qué otros planes no mencionados antes, tiene usted previsto?

# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

## Facultad Regional Multidisciplinaria



### Instrumento N°2

#### 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 plan 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: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?  
Menos de un año      \_\_\_\_  
De 1 a 3 años        \_\_\_\_  
De 4 a 5 años        \_\_\_\_  
Más de 6 años        \_\_\_\_
- ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la empresa?  
Sí \_\_ No\_\_
- Si su respuesta es sí ¿Como usted la lleva a la práctica?
- ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la empresa?  
Sí \_\_ No\_\_
- Si su respuesta es sí ¿Como usted la lleva a la práctica?
- ¿Reconoce usted algunos de estos valores que se practican dentro del negocio?

Valores	Si.	No.
Responsabilidad		
Excelencia		
Innovación		
Servicio		
Honestidad		

Lealtad		
Justicia		
Dignidad		
Respeto		
Especifique otros:		

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

- a) Deficiente \_\_\_\_\_
- b) Regular \_\_\_\_\_
- c) Bueno \_\_\_\_\_
- d) Muy bueno \_\_\_\_\_
- e) Excelente \_\_\_\_\_

8. ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?

- a) Precio \_\_\_\_\_
- b) Calidad \_\_\_\_\_
- c) Comodidad \_\_\_\_\_
- d) Atención al Cliente \_\_\_\_\_
- e) Seguridad \_\_\_\_\_
- f) Prestigio del negocio \_\_\_\_\_
- g) Variedad de productos \_\_\_\_\_
- h) Accesibilidad \_\_\_\_\_
- i) Otros(especifique): \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera la relación entre proveedores y empresa?

- Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_
- Muy Buena \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo valora la aceptación del servicio por parte del cliente?

- Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_
- Muy Buena \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que la competencia pueda superarlos?

- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Cómo trabajadores que piensan de que la empresa busque nuevos mercados?

¿En qué época del año las ventas son más altas?

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

- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su empresa?

Fortalezas	Si	No
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.		
Especifique otras que considere destacar:		

15. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta clínica en el mercado?

Oportunidades	Si	No
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.		
Especifique otras que considere destacar:		

16. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene el negocio en el mercado?

Debilidades	Si	No
Inexistencia de una planificación estratégica.		
Infraestructura obsoleta.		
Operaciones con déficit presupuestario.		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Existencia de conflictos internos con el personal.		
Imagen de marca o reputación débiles		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto		
Especifique otras que estime conveniente:		

17. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta clínica en el mercado?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).		
Perdida de ventas debido a productos sustituto.		
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 estime conveniente:		

18. ¿Han Recibido Capacitaciones por parte de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Si su respuesta es sí especifique cuáles?

Servicio al cliente \_\_\_\_\_

Seguridad e higiene laboral \_\_\_\_\_

Relaciones humanas \_\_\_\_\_

Ventas \_\_\_\_\_

Otros:

20. ¿Si su respuesta es no, le gustaría recibir capacitaciones, especifique sobre qué tema?

21. ¿Qué canales de distribución utiliza el negocio para vender sus servicios?

Mayoristas \_\_\_\_\_ al detalle \_\_\_\_\_ ambos \_\_\_\_\_

# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Facultad Regional Multidisciplinaria



## Instrumento N°3

### 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 plan estratégico para la empresa a la que usted es cliente. 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.

**Dirigido a:** Clientes

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

2. Señale con una X las veces que visita el negocio.

Diario \_\_\_\_\_  
Semanal \_\_\_\_\_  
Mensual \_\_\_\_\_  
Anual \_\_\_\_\_

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

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

4. ¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta del negocio?

Medios de comunicación	Si	No
Televisión		
Radio		
Periódico o revista		
Brochure		
Internet		
Si es otro mencione cual:		

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

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Sus compras son destinadas para?  
Consumo Propio \_\_\_\_ Comercialización \_\_\_\_
7. ¿Considera que el producto que la empresa ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?  
Totalmente desacuerdo\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_ De acuerdo\_\_\_\_  
Muy de acuerdo\_\_\_\_ Totalmente de Acuerdo\_\_\_\_
8. ¿Cómo considera la atención brindada por el personal?  
Mala\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_  
Muy bueno\_\_\_\_ Excelente\_\_\_\_

9. ¿Por qué Prefiere los productos o servicios del negocio?

Características	Si	No
Calidad en el servicio		
Calidad en la atención		
Precios bajos		
Diversificación en los productos o servicios		
Profesionalidad		
Relación calidad- precio		

10. ¿Recomendaría usted adquirir los productos y servicios a otras personas ofrecidas por este negocio?  
Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
11. ¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa?  
Mala\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_  
Muy bueno\_\_\_\_ Excelente\_\_\_\_

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

### GUIA DE OBSERVACION

N°	Ítem a Verificar	Si	No
1	Se observaron los valores declarados		
2	objetivos		
3	Se observó visión		
4	Se observó la misión		
5	Se comparó precios con la competencia		
6	Cuenta con licencias sanitarias visible		
7	Cuenta con registro legal		
8	Tiene buena limpieza y presentación el local		
9	Clima organizacional		
10	Hacen uso de uniformes		
11	Instalaciones adecuadas al negocio		
12	Prestamos al banco		
13	Estados de Resultados de los meses anteriores		
14	Ventas diarias y totales de meses anteriores		
15	Se observó buena atención		

Ilustración N° 1



Ilustración N° 2



Ilustración N° 3

**FARMACIAS LUNSA**  
con precios y atención amigables

Costado sur Luján Descuentos Especiales  
En todos nuestros productos

3

1

2

No. 1. C. Darío :  
Antiguo Hotel Darío 1/2 c. al Este

No. 2. C. Sébaco:  
frente a la Virgen, Sébaco.

No. 3. C. Darío:  
Costado Oeste de la  
Alcaldía Municipal

Ilustración N° 4



Ilustración N° 5

