

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN – FAREM - MATAGALPA



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

TEMA

***“Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT del municipio
de Matagalpa durante el periodo 2015”***

AUTORES:

Br. Onelia Petrona Hernández Muñoz

Br. Byron Joel Centeno Blandón

TUTORA:

Msc. MAYRA LIZET MENDOZA RODRÍGUEZ

MATAGALPA, JUNIO 2016

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi Padre celestial, quien ha sido la fuente de bendición y sabiduría para mi vida y que me ha permitido llegar a culminar mis estudios.

A mi madre Martha Muñoz Blandino quien ha sido una mujer ejemplar que me ha enseñado a esforzarme por las metas y proyectos que me he propuesto y quien ha sido mi apoyo incondicional en todas las áreas de mi vida.

A mi familia por que ha sido el motor de ayuda y apoyo importante en mi vida.

A mis maestros y tutores de esta prestigiosa universidad como es UNAN FAREM Matagalpa, los cuales han influido en mi vida con sus conocimientos, experiencia y que tienen el deseo de apoyar a sus estudiantes y formarlos para la vida profesional.

Onelia Hernández Muñoz

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mis maestros y tutores de esta facultad, los cuales han influido en mi vida con sus conocimientos, experiencia y que han formado mi carácter preparándome para la vida profesional.

Byron Joel Centeno Blandón

AGRADECIMIENTO

Gracias a nuestro Dios, por la vida y las fortalezas para alcanzar nuestras metas.

A nuestros padres y familia por su apoyo y dedicación brindada en el transcurso de estos años de estudio.

Agradecemos al Personal Administrativo, gerencial y trabajadores de la empresa EDISMAT, ya que nos brindaron información relevante y necesaria para realizar este proyecto de investigación.

A nuestros maestros de la UNAN- FAREM Matagalpa y a todo el personal de esta alma mater por habernos dado la oportunidad de formarnos con el 6%.

A nuestra Tutora **Msc. MAYRA LIZET MENDOZA RODRÍGUEZ**, porque nos brindó todo su apoyo y paciencia en el trayecto y desarrollo de este trabajo, gracias por ayudarnos a concluir nuestros estudios superiores.

Onelia Hernández Muñoz
Byron Joel Centeno Blandón

OPINIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA

“Año de la Madre Tierra”

AVAL DE TUTOR

El presente trabajo de investigación, desarrollado por los Bres: **Onelia Petrona Hernández Muñoz**, carné # 09069080 y **Byron Joel Centeno Blandón**, carné # 09060753, es de mucha importancia para las empresas el hecho de conocer su situación actual por medio del Diagnóstico Empresarial para su desarrollo, debido a las exigencias del mercado y poder tener pautas para la toma de decisión.

El trabajo desarrollado, aporta información teórica-práctica de mucha importancia, que se contrasta con el análisis de la filosofía de la empresa y los factores internos y externos de la misma en función a sus diversas actividades y líneas de productos y servicios.

Una vez revisado el trabajo y en calidad de tutor considero que llena los requisitos, metodológicos y de contenidos necesarios para presentarse a defensa, con miras a optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, por parte de los Bachilleres Hernández y Centeno.

Dado en la ciudad de Matagalpa, a los cuatro días del mes de Agosto del año dos mil dieciséis.

Sin otro particular;

MSc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Tutora

RESUMEN

El tema que se abordó y desarrolló en el presente trabajo investigativo trata del “Diagnóstico Empresarial de EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015”.

El propósito de esta investigación es Elaborar un Diagnostico Empresarial para la Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa EDISMAT, del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015, en dicho trabajo se pretende conocer como es la situación actual de esta empresa, así mismo desarrollar un análisis de Factores Internos y Externos, y luego valorar las estrategias de acción apropiadas para está la empresa

La investigación se realizó usando metodología de estudio de casos ya que esta provee una visión general de una unidad del estudio, donde se obtuvo información de diversas fuentes como; documentos de la empresa, entrevistas, guía de observación, encuestas a trabajadores y clientes, a través de estos instrumentos se evaluó aspectos relevantes como filosofía de la empresa, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, estrategias de acción aplicadas y con respecto a los clientes conocer de ellos la aceptación de los productos, aspectos que ellos toman en cuenta al tener opciones de compra.

En esta empresa se encontraron hallazgos útiles para el análisis de resultados, entre los que cabe señalar que el personal desconoce en gran porcentaje la filosofía de la empresa, razón por la que la empresa no logra cumplir con sus metas y objetivos, anexo a esto la gerencia no aplica las estrategias apropiadas al mercado actual y carece de planes de marketing, lo que le dificulta ser una empresa líder en el mercado.

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
OPINIÓN DEL TUTOR.....	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES	3
III. JUSTIFICACIÓN	4
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
V. OBJETIVOS	6
VI. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	7
VII. MARCO TEORICO.....	8
7.1. Diagnóstico Empresarial.	8
7.1.1. Importancia del Diagnóstico Empresarial.....	8
7.2. Filosofía de la Empresa	9
7.2.1. Visión.	9
7.2.2. Misión.....	10
7.2.3. Valores	12
7.2.4. Políticas	12
7.2.5. Objetivos.....	13
7.3. Análisis empresarial	13
7.4. Análisis FODA	17
7.4.1. Análisis de Factores Internos	18
7.4.2. Tipos de Factores Internos	19

7.4.2.1.	Análisis de Fortalezas	26
7.4.2.2.	Análisis de Debilidades	27
7.4.3.	Análisis de Factores Externos	28
7.4.3.2.	Análisis de Oportunidades.....	30
7.4.3.3.	Análisis de Amenazas	31
7.5.	Estrategias.....	32
7.5.1.	Tipos de Estrategias	33
7.5.2.	Estrategias Genéricas:	33
7.5.2.1.	Estrategias de Diferenciación	34
7.5.2.2.	Estrategias de Liderazgo en costos bajos.....	34
7.5.2.3.	Estrategias de Enfoque o Alta Segmentación	35
7.5.3.	Estrategias de Crecimiento	36
7.5.3.1.	Estrategia de Penetración de Mercado	36
7.5.3.2.	Estrategia de Desarrollo de Mercado	36
7.5.3.3.	Estrategia de Desarrollo de Producto	37
7.5.4.	Estrategias de Integración	37
7.5.4.1.	Estrategia de Integración Hacia Adelante	38
7.5.4.2.	Estrategia de Integración Hacia Atrás	38
7.5.5.	Estrategias de Diversificación	39
7.5.5.1.	Estrategia de Diversificación Concéntrica	40
7.5.5.2.	Estrategia de Diversificación Conglomerada.....	40
7.5.5.3.	Estrategia de Diversificación Horizontal	41
VIII.	DISEÑO METODOLOGICO	42
8.1.	Modalidad de la Investigación.....	42
8.2.	Métodos.....	42

8.3. Población y muestra	44
8.4. Técnicas e Instrumentos de la investigación.....	46
8.5. Procesamiento, Análisis y Discusión de Resultados.....	48
IX. Análisis y Discusión de Resultados	49
X. Conclusiones	118
XI. Recomendaciones.....	120
XII. BIBLIOGRAFIA.....	
XIII. ANEXOS	
Anexo nº 1 Operacionalización de Variables	
Anexo nº 2 Entrevista.....	
Anexo nº 3 Encuesta a Trabajadores.....	
Anexo nº 4 Encuesta a Clientes	
Anexo nº 5 Guía de Observación	
Anexo nº 6 Rentabilidad de la Empresa	
Anexo Nº 7 Control en el Sistema de Distribución	

I. INTRODUCCIÓN

El diagnóstico es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos. (Romero, 2006)

La presente investigación aborda la elaboración de un Diagnóstico Empresarial de EDISMAT, del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015, cuya finalidad es identificar la situación actual, así mismo desarrollar un análisis de Factores Internos y Externos, para luego valorar las estrategias de acción apropiadas para la Empresa EDISMAT.

Esta empresa está ubicada en el municipio de Matagalpa, en el barrio Guanuca, frente a la entrada al Hospital Escuela Cesar Amador Molina, y se dedica a la producción, venta y comercialización de Materiales de construcción, como principal rubro de acción, sin embargo ha incorporado a sus líneas de producción la fabricación de productos en madera y metalurgia.

El objeto de la investigación es lograr que a través del diagnóstico Empresarial se conozcan características potenciales que pueden ser útiles a la empresa y esta pueda usar esa información para implementar el plan de acción, acomodando estrategias que estén de acuerdo al mercado actual y que esta empresa pueda ofrecer sus productos y ser capaz de satisfacer a sus clientela en general.

La variable que se analizó fue: Diagnóstico Empresarial, con sus correspondientes sub variables definidas en base a los objetivos específicos que dan pauta a la búsqueda de respuestas para conocer la situación actual de la empresa EDISMAT.

En esta investigación se hace referencia a los antecedentes encontrados, y que constituyen las variables para la estructura del marco teórico, el cual se ajusta al propósito de esta investigación y ayudan a soportar las preguntas directrices que conduce a dar respuesta a los objetivos.

En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, la población y muestra, el tipo de muestreo, y los métodos utilizados, posteriormente figura toda la información referente al análisis y discusión de resultados, ordenados con forme la operacionalización e instrumentos aplicados.

Al final del documento se encuentran las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía, donde se describen todas las fuentes consultadas para fortalecer la científicidad de esta investigación y los anexos que soportan el contexto de la misma.

II. ANTECEDENTES

"El diagnóstico se define como la identificación de signos o síntomas que ponen de manifiesto algunos problemas que pueden afectar a las empresas." (Treviño, 1999)

Los principales autores de Teorías y Bases Metodológicas para la realización de un diagnóstico a una organización son: Jean Pierre Thibaut 1994 y Jack Fleitman 1997, quienes expresan los primeros aportes acerca de este tema.

En la actualidad acerca de EDISMAT, se encontraron documentos de investigación referente a Diagnostico, que brindaron un gran aporte a esta investigación como son: Monografía de graduación para optar al título de Licenciatura en administración de empresas, cuyo tema es: Diagnostico Estratégico de la Empresa de desarrollo Industrial y servicios municipales (EDISMAT) del municipio de Matagalpa, del Departamento de Matagalpa, periodo 2014, bajo la tutoría de Msc. Yesenia Palacios Herrera.

Monografía de graduación para optar al título de Ingenieros Industriales, con el tema: Diagnostico del proceso industrial de elaboración del bloque de concreto en la empresa EDISMAT, para la implementación de mejores prácticas productivas en el departamento de Matagalpa durante el año 2014, bajo la tutoría de Msc. Ivan Martin Montenegro Castillo.

Monografía de graduación para optar al título de Licenciatura en administración de empresas, con el tema: Análisis de técnicas utilizadas en la planeación Estratégica para mejorar la competitividad en EDISMAT Matagalpa durante el año 2008.

Las investigaciones, los libros, los enfoques, las teorías y conceptos citados en este estudio presentan una serie de antecedentes que servirán como base para direccionar el objeto de esta investigación, y el resultado de esta será la base para futuras investigaciones relacionadas a este tema de investigación.

III. JUSTIFICACIÓN

Para (Fleitman, 1997), el diagnóstico permite estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice.

El diagnóstico es una herramienta significativa para el análisis empresarial, que consiste en detectar cualquier problema o síntoma que pueda causar obstáculos para el logro de metas y objetivos, a la vez representa la oportunidad para encontrar una solución satisfactoria a tal problema.

Esta investigación se realizó con el fin de elaborar un diagnóstico, a través de la identificación de la situación actual, la realización del análisis FODA y la valoración de las estrategias apropiadas para la empresa EDISMAT.

El estudio de esta temática hace un aporte al área de las Ciencias Administrativas ya que se convierte en una referencia para futuros trabajos investigativos, y para la empresa en estudio le servirá como un aporte de recomendaciones ya que los resultados de esta investigación son la base para mejorar la situación actual.

Esta investigación es una referencia para otras investigaciones sirviendo como insumo de información ya que permite poner en práctica lo concerniente al Diagnostico Empresarial, de la misma forma será un gran aporte pues permitirá aplicar las teorías relacionadas a la temática.

Este trabajo investigativo además de ser un requisito de graduación, fue una oportunidad para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diagnostico Empresarial es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos. (Romero, 2006)

La empresa EDISMAT del Municipio de Matagalpa, dedicada a la producción, venta y comercialización de Materiales de construcción, estable en el mercado logrando crecimiento con la apertura de nuevos productos como muebles para el hogar y la oficina, lavaderos, juegos infantiles y todo tipo de materiales de construcción producidos por la misma empresa.

La falta de un diagnostico puede llevar a la organización a un mal funcionamiento, la empresa puede presentar problemas en los procesos productivos y operativos, o encontrarse en riesgo de ser superada por la competencia, y en muchas ocasiones las empresas se encuentran en este contexto y es probable que esté en problemas y no lo sepan.

Pueden aparecer un sinnúmero de problemas o inconvenientes de operación, de gestión, de capital y con ello está en riesgo la salud de la empresa. La gerente de EDISMAT explica que los planes de esta empresa, únicamente se basan en la proyección de ventas con respecto al año anterior, sin embargo esto puede traer grandes consecuencias como: pérdida de participación en el mercado, clientes insatisfechos, menos oportunidad de crecimiento financiero.

Por todo lo antes señalado surge la siguiente interrogante ¿Es necesario elaborar un diagnóstico Empresarial en EDISMAT, del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015?

V. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT, del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar la situación actual de la empresa EDISMAT.

- ❖ Determinar la efectividad de las estrategias de acción que está utilizando en la Empresa.

- ❖ Valorar las Estrategias de acción apropiadas para la Empresa EDISMAT.

VI. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ❖ ¿Cómo es la situación actual de la empresa EDISMAT?

- ❖ ¿Cuáles son las estrategias de acción efectivas que está utilizando en la Empresa EDISMAT?

- ❖ ¿Cuáles son las Estrategias de acción apropiadas para la empresa EDISMAT?

VII. MARCO TEORICO

7.1. Diagnóstico Empresarial.

El Diagnóstico constituye un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos, y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo, por lo que se hace necesario el empleo de diferentes enfoques para la conducción de esta. (Goncalves, 2000)

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad cuyo fin es conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

El diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces ya que a través de aplicación de esta herramienta se puede encontrar la raíz del problema, lo que permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminar tal situación que esté afectando la empresa.

7.1.1. Importancia del Diagnóstico Empresarial

La importancia del diagnóstico empresarial es que se puede llevar a cabo bajo diferentes perspectivas y se puede aplicar a toda la empresa como en áreas específicas como son:

El área financiera: donde se estudiara todo el departamento contable y de gestión de la empresa, evalúa todos sus números y estudia cuál es su situación actual, conoce sus inversiones y fuentes de financiación entre otros.

A los Consumidores o clientes: donde se puede analizar y evaluar todos los datos relacionados con el comportamiento de los clientes y su trato.

Al proceso interno: a través este estudio se conoce el funcionamiento de los procesos de producción de la compañía, valorar la calidad y eficacia, y materia prima.

Al Personal y sus capacidades: a través de un diagnóstico se puede evaluar el desempeño organizacional y valorar las capacidades que posee el personal activo de la empresa y las que teóricamente se debería de tener para alcanzar altos niveles de eficiencia.

Lo antes expuesto es una panorámica general de la importancia de hacer uso del diagnóstico ya que este como herramienta de análisis permite ver las condiciones del entorno y las condiciones internas y revelara la necesidad de hacer cambios en las empresas.

7.2. Filosofía de la Empresa

7.2.1. Visión.

La visión tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción. (Morrisey, 1995)

En referencia a lo anterior la Visión indica las aspiraciones de la administración a largo plazo proporcionando una vista panorámica futura a donde quiere dirigirse y la clase de compañía que se quiere crear.

En otras palabras la visión es la idea central de cómo la dirección cree que se desarrollará el entorno de mercado y cómo deberán desarrollarse las actividades futuras de la organización, basados en las tendencias actuales y las necesidades del mercado en potencia.

7.2.2. Misión.

La Misión es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace o se dedica, y a quién sirve con su funcionamiento, a su vez representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma a sus colaboradores. (Espinoza, 2013)

Es decir que la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Por consiguiente la Misión identifica el alcance de las operaciones o las actividades de una Organización en los aspectos del producto y del mercado, la Misión indica la manera como una Organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.

(Serna, 2007) Menciona que los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

1. Clientes: ¿Quiénes son ellos?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios de la compañía?
3. Ubicación: ¿Dónde compite la compañía?
4. Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. Preocupación por la supervivencia: ¿Cuáles son los objetivos económicos de la compañía?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
7. Concepto propio: ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la compañía?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la responsabilidad pública de la empresa y qué imagen desea?
9. Preocupación de los empleados: ¿Cuál es la actitud de la compañía hacia sus empleados?

Realizar la declaración de la misión, e incorporar sus componentes es uno de los primeros pasos del proceso de la planeación estratégica, implica comprender la Misión de la empresa y después establecer objetivos.

La misión expone el porqué de la existencia de la empresa y el qué debe hacer de ella y debe ser transmitida, a todos los miembros de la organización, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás.

Los componentes que el autor menciona acerca de la misión son porque ella debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

7.2.3. Valores

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y que hacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

(Robbins, 2013)

Los valores juegan así un papel importante en la determinación de la estrategia empresarial, por lo cual el modelo tradicional choca con las tendencias modernas, obligando a que las instituciones generen mecanismos de actualización y de reconocimiento en la construcción de sus principios básicos de la opinión y participación de todos sus miembros por lo tanto de los valores se generan procesos de aprendizaje básico organizacional.

Los valores organizacionales establecen lo que serán las empresas reales en un determinado grado de esfuerzo para ser competitivos, en las condiciones del entorno.

7.2.4. Políticas

Las políticas son la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. (Moreno, 2014)

En este sentido las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, a la vez las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto y presentadas a todos los miembros de la empresa.

Las políticas son guías para orientar acciones; son lineamientos generales y normativas a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite dentro de una organización.

7.2.5. Objetivos

Según (Koontz, 1998), los objetivos organizacionales son las metas a las cuales apunta un sistema administrativo abierto, los objetivos reflejan el propósito de la organización, por lo cual la empresa existe.

Los objetivos son las metas hacia las cuales está orientada una actividad o propósito de la empresa, estos deben ser detallados de manera clara y con racionalidad previendo que se pueda identificar su alcance, metodología y evaluación para poder lograrlos.

De esta manera los objetivos deben ser lógicamente factibles y deben estar alineados a la estrategia y visión globales de la organización, por eso juegan un papel muy importante; porque son esenciales para el éxito y la existencia de una organización.

7.3. Análisis empresarial

7.3.1. Análisis de Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Según (Porter, 2008), se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de

una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

7.3.2. Poder de negociación de los compradores y clientes

En referencia a las 5 fuerzas de Porter, (Harrison, 2009) cita; que Si los clientes son pocos y aumentan su capacidad de negociación, ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.

Si los clientes están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

Cuando el poder de negociación del cliente es alto la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias para el vendedor, por ello el poder de compra es uno de los factores a tener en cuenta al analizar el entorno estructural de una industria utilizando el marco teórico de las 5 fuerzas de Porter.

7.3.3. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Los proveedores en una posición negociadora fuerte pueden optar por reducir la cantidad de producto disponible, algo que es más eficaz si hay pocos sustitutos con los cuales los compradores se puedan cambiar, los proveedores también están en una posición de fuerza si el producto o servicio que suministran es un componente esencial del producto final de su cliente. (Porter, 2015).

El poder de negociación de los proveedores o vendedores se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los productos que proveen, o por el impacto de estos productos en el costo de la industria.

El poder de negociación disminuye o aumenta en dependencia de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas y otros factores del entorno empresarial.

7.3.4. Amenazas de nuevos competidores

(Porter, 2008), identifico que las amenazas cambian el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización si hay una gran cantidad de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa.

El autor identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva: Economías de escala, Diferenciación del producto, Inversiones de capital, Desventaja en costes independientemente de la escala, Acceso a los canales de distribución, Política gubernamental, y Barreras a la entrada.

En referencia a la postura de Porter, esto se debe a que si existen más competidores estos pelearán por la misma cuota de mercado y las ventas se reducirán, por lo tanto los esfuerzos de marketing serán más caros lo que implica una seria amenaza para el precio y calidad del producto.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados, y la efectividad de las barreras para enfrentar a las empresas entrantes depende de los recursos con los que estas cuenten.

7.3.5. Amenazas de productos sustitutos

Refiere, (Porter, 2008), Que la amenaza de productos sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas, esto puede lastimar a una empresa cuando por ejemplo el precio de un producto similar en el mercado va hacia abajo y a medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica.

Esto implica que si el precio de los sustitutos cae los fabricantes pueden asegurarse subiendo los precios o la propia empresa se ve forzada a bajar sus propios precios, los sustitutos también pueden venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar.

Dado a que los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio, este constituye también una fuerza que determina una fuente de competencia y se convierte en atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda.

7.3.6. Rivalidad entre los competidores

(Porter, 2008) Señala que; La rivalidad entre competidores es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La rivalidad entre los competidores de una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas como: la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos.

Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición, a su vez esta define la rentabilidad de un sector, mientras menos competidores se encuentren, normalmente será más rentable la empresa.

7.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio de la organización, de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita a la empresa, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas planteadas. (Hill, 2009)

El análisis FODA permite conocer el estado actual de una empresa, y de esta manera notar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa.

Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios, este análisis es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado.

7.4.1. Análisis de Factores Internos

Al analizar la empresa se debe examinar y evaluar el ambiente interno en lo que respecta a sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios.

Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control además de las relaciones con los clientes. (Gonzalez, 2005)

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta y conocer el estado y su capacidad a la vez detectar fortalezas y debilidades, para diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Importancia del análisis interno radica en que la compañía pueda desarrollar ventajas competitivas, permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno.

De esta manera permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo, además esta es una herramienta importante para la toma de decisiones.

7.4.2. Tipos de Factores Internos

a) Investigación y Desarrollo

El término Investigación y Desarrollo hace referencia al conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, a fin de aumentar el caudal de conocimientos científicos y técnicos, así como la utilización de los resultados de estos trabajos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos. Comprende esta actividad la investigación fundamental, la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico. (Bernal, 2012)

La investigación y desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Muchas empresas invierten en investigación y desarrollo, ya que este es un proceso en el que se producen nuevas ideas para el lanzamiento de nuevos productos, o mejorar los ya existentes, a través de este proceso se incorporan aspectos útiles a la empresa como es la innovación, calidad, tecnología

b) Producción

La función de producción tiene como objeto las operaciones físicas que hay que realizar para transformar las materias primas en productos o para la realización de un servicio, donde se utilizan locaciones, maquinaria, recursos, y personas operarios, empleados con el fin de producir un bien y llevarlo al mercado. (Lopez C. , 2001).

El autor señala que la producción es el proceso complejo que ha llevado a la sociedad moderna a industrializarse, la producción se constituye como el motor de generación de riquezas para las empresas y sostenimiento a la economía global ya que los productos que resultan de la producción se comercializan y entran al mercado a competir con otros.

Cabe señalar que la producción engloba un rango de actividades que va desde la elaboración o la fabricación de los objetos físicos, en otras palabras es la creación y el procesamiento de bienes y mercancías.

c) Operaciones

Las operaciones en una empresa tienen la función y responsabilidad de Diseñar, Dirigir, Gestionar, Controlar y Mejorar el llamado, Subsistema de operaciones y en definitiva, de dirigir y controlar los procesos de producción del producto o servicio que la empresa ofrece a sus clientes. (Lopez C. , 2001)

Por ello, la función de las operaciones de la empresa trata de controlar y mejorar la forma en que producen los bienes y servicios, como así también el flujo de trabajo, los gerentes de operaciones trabajan junto a los jefes de departamentos con el fin de coordinar la producción, la logística, los procedimientos contables y financieros, y sus políticas de recursos humanos.

El área de operaciones de una empresa es creada, para que desarrolle la capacidad de llevar a cabo una fabricación eficaz y eficiente, económica, fiable y de superior calidad que le permite cumplir con sus metas o beneficios esperados.

d) Compras

La gestión de compras es una de las tareas más importantes en la cadena de suministros, una empresa puede mejorar sus márgenes de beneficio siguiendo una política de aprovisionamiento adecuada. (Pestana, 2012).

Es decir que las compras es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.

El objetivo de comprar es el de asegurar el material, el precio, en el momento y en el lugar correcto, para que la empresa no se vea entorpecida por altos costos de materia prima, y que pueda trabajar continuamente, sin demoras por falta de material.

e) Mercadotecnia

La mercadotecnia es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones. (Kotler, 2010).

El propósito de la mercadotecnia es que ella sirve para que una empresa de a conocer los productos o servicios que ofrece, de forma que genere ventas, y cuyo objetivo es que el producto, servicio o marca se pueda posicionar en la mente del consumidor.

Las empresas desarrollan la mercadotecnia para la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente a través de un beneficio, por lo tanto, el empresario debe evaluar el entorno, mucho antes de que la empresa diseñe y comercialice el producto o servicio.

f) Productos y Servicios

Producto es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante. (Araujo, 2003)

Se denominan servicios aquellas actividades que tienen por objetivo atender a las personas que necesitan la satisfacción de necesidades entre las cuales están: (la recreación, capacitación, servicios médicos, asesoramiento, construcción, turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas; entre muchas más, a cambio de un precio y pueden ser públicas o privadas. (Araujo, 2003)

Podemos encontrar una amplia gama de productos y servicios en los mercados, sin embargo una de las características que las identifica es que se realizan y tiene un costo, especialmente si se trata de lucro, ya que las empresas pretenden consolidarse en el mercado y sea a través de la venta de productos o servicios.

Un producto o un servicio en la actualidad; permite que una empresa pueda evolucionar en el mercado, ya que esto involucra directa o indirectamente en el momento de crear un negocio o de ofertar un producto o servicio, a los consumidores.

g) Recursos Humanos

Se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. (Butteriss, 2001).

Recursos Humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para coordinar a las personas necesarias para una organización, a su vez busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

Para la empresa es de vital importante que el personal que labora en ella, el cual es igual de importante que los clientes, estén constantemente motivados para que la atención al cliente sea efectiva, a su vez tengan un alto grado de compromiso, esto

se lograra si ellos están a gusto con lo que hacen, conocen lo que hacen, son gratificados y reconocidos por lo que logran.

h) Recursos Financieros

Recursos Financieros son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades: a) Dinero en efectivo, b) Aportaciones de los socios acciones, c) Utilidades. (Luyo, 2013)

Ante esto los recursos financieros son el conjunto de activos financieros y pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo: venta de productos o servicios.
- Préstamos.
- Depósitos en entidades financieras.
- Tenencias de bonos y acciones.
- Subsidios del Gobierno.

En síntesis los recursos financieros constituyen una de las fuentes económicas más importantes de la empresa, ya que estos se utilizaran para llevar a cabo las operaciones de esta, la clave para lograr el éxito es la correcta administración de estos recursos.

i) Estructura y Clima Organizacional

Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. (Mintzberg, 2003)

La estructura organizacional, trata de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planeación.

Toda empresa necesita de una estructura organizacional bien diseñada, para evitar problemas en los principios de la organización, como por ejemplo: unidad de mando, jerarquía (quien manda a quien y quien depende de quién), tramos de control, entre otros.

Clima Organizacional: se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. (Goncalves, 2000).

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias.

En consecuencia a esto el clima organizacional refleja características personales de los trabajadores y las características que hacen propia a la organización. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los empleados.

j) Planeación y Control.

La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos que deben alcanzarse, se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura, donde inicia con la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. (Chiavenato, 1998).

La planeación es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos, es fundamental analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente al logro de tales objetivos.

Por ello la planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas

La planeación es un elemento fundamental en la administración de una empresa, la falta de esta puede traer consecuencias graves entre las que se mencionan:

- Ausencia de una cultura empresarial
- Falta de análisis estratégico
- Mala administración
- Incompetencia personal
- Mala previsión financiera
- Adquirir deuda sin previsión
- Centralizar el poder
- Ausencia de controles

Control: según (Bernal, 2012), también llamado control organizacional es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético.

De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:

1. Nivel de decisión: en el nivel institucional de la empresa.
2. Dimensión temporal: largo plazo.
3. Cobertura: es genérico y abarca la empresa en su totalidad.

Control Comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que haya reglas, procedimientos y objetivos.

De manera que el control en la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica, está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad.

7.4.2.1. Análisis de Fortalezas

Fortalezas: son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales. (Ansoff, 1965).

De manera que las fortalezas son todas aquellas actividades que la empresa realiza con alto grado de eficiencia. A continuación se analizarán algunos factores que las empresas, presentan como fortalezas y que posibilitan una mejor actuación de la misma en el mercado:

- La calidad de los productos que ofertan es buena.
- Mantiene buena relación con sus clientes.
- Tiene capacidad para atender grandes demandas.
- Dispone de una amplia gama de productos.
- Introducción de nuevos productos al mercado.
- Buenas condiciones de las áreas de producción.
- Establecimiento de buenas relaciones con sus proveedores.
- Realiza constantes análisis de control de calidad de sus productos.
- Posee buena Infraestructura e instalaciones.
- Cuenta con capacidad de inversión.
- Se puede encontrar personal de la misma zona.
- Cuenta con personal profesional, técnicos y colaboradores calificados.

La importancia de determinar las fortalezas de la empresa, consiste en poder definir de forma objetiva, en qué aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

7.4.2.2. Análisis de Debilidades

Debilidades: "Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos que bloquean el logro de los objetivos organizacionales". (Ansoff, 1965)

Es decir que las Debilidades, son los puntos débiles que tiene la organización en la actualidad; analizar de las debilidades de la empresa, es encontrar los puntos negativos que posee la empresa, para convertirlos en puntos positivos.

Además, se analiza tanto la situación actual, como los aspectos que pueden influenciar en un escenario futuro.

En consecuencia a esto se destacan algunos elementos que posibilitan debilidades en las organizaciones:

- La calidad del proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria.
- Hace falta insertar la tecnología en el proceso productivo, marketing y publicidad.
- La empresa no cuenta con un plan de marketing.
- La empresa no cuenta con catálogos virtuales en línea.
- Falta personal especializado para captar nuevos clientes.
- Faltan políticas de marketing.
- La exportación de la empresa es muy reducida.
- Hace falta un plan de publicidad estructurado.
- No existe una base de datos de los clientes con su historial.

Realizar análisis interno en la empresa es muy productivo, ya que a través de este se pueden descubrir las debilidades u obstáculos que perjudican el crecimiento de la empresa, y convertirlos en aspectos positivos.

7.4.3. Análisis de Factores Externos

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la empresa. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." (Bohlander, 2004)

Estudiar el ambiente externo requiere evaluar si el contexto dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado, esto implicaría analizar los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, y tecnológicos; todos estos factores juntos representan las fuerzas competitivas que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa en el futuro.

Las empresas operan en un entorno que puede ser hasta cierto punto predecible, sin embargo los representantes de las empresas saben que estos entornos pueden cambiar rápidamente e influir en las operaciones diarias de modo que podría llevar a la organización a un desgaste, por ello es importante analizar los factores externos al igual que los factores internos.

7.4.3.1. Tipos de factores externos

a) Factores económicos

La economía es un factor externo que efectúa el éxito de las empresas, la economía puede ser específica para los clientes de la industria, y pueden ser un asunto global impactando el suministro y la demanda, las ventas pueden incrementar o reducir de acuerdo a las condiciones del entorno. (Tidwell, 2004).

En un mundo globalizado la economía es influyente en el desarrollo económico de todas las empresas en general, por tal razón es necesario conocer la evolución

económica para prever los cambios que podrían beneficiar o perjudicar la organización y tomar las correctas decisiones.

Las fuerzas económicas inciden en la economía general, por lo tanto para las empresas esto puede ser un factor positivo o negativo, por esta razón los gerentes deben de desarrollar planes y estrategias que ayuden a la empresa a mantener su competitividad y estabilidad en el mercado.

b) Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales

Para mantener su crecimiento y rentabilidad, una organización debe identificar el impacto de los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales que pueden incidir sobre sus productos, servicios, mercados y clientes; muchas organizaciones se ven amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen en las variables antes mencionadas. (Ramirez, 2006)

Los factores que señala el autor son difícil comprensión, sin embargo las empresas deben de estar en constantes estudios para poder anticiparse y prepararse para los cambios, y poder reaccionar de manera oportuna a ellos.

La importancia de analizar estos factores, que surgen en el contexto de la empresa es porque ellos influyen en la manera en que viven, trabajan, se comportan o consumen las personas del entorno que opera la empresa.

c) Factores políticos, gubernamentales y legales

Los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar una serie de oportunidades y amenazas claves para las empresas que basan su negocio en contratos, subsidios gubernamentales y las predicciones políticas pueden ser esenciales en una auditoria externa. (Ramirez, 2006)

Estos factores regulan, controlan o condicionan las actividades de la empresa, algunas de estas fuerzas son las regulaciones gubernamentales, las leyes de patentes, las leyes antimonopolio, las tasas de impuestos, el aumento del salario mínimo, la estabilidad jurídica, la estabilidad tributaria, los prospectos de leyes.

El análisis de estos factores proporciona una fuente de información para la administración de los negocios, conocer acerca de los cambios que genera el medio puede producir impactos significativos, y la correcta toma de decisiones.

d) Factores tecnológicas

Son los derivados de los avances científicos, estimulados por las consecuencias económicas y la aparición de constante de nuevos productos, servicios, técnicas, estos modifican tanto las necesidades de los clientes como las de los fabricantes y distribuidores, sustituyendo a lo tradicional. (Sifontes, 2010)

La tecnología permite a las empresas hoy en día, desarrollar nuevos productos y servicios estos a su vez pueden ser presentados a diferentes mercados, algunos beneficios de la tecnología son; mayor productividad, estándares de calidad y una mayor variedad de productos.

Se puede destacar que el factor tecnológico es un gran aporte al desarrollo de las empresas, donde ellas pueden encontrar nuevas maquinarias, equipos, sistemas de comunicación, tecnologías de información, y el comercio electrónico.

7.4.3.2. Análisis de Oportunidades

Según (Hill, 2009), Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser redituable.

Las oportunidades son situaciones positivas que se generan en el medio externo y están disponibles para las empresas, estas oportunidades representan una fuente de aprovechamiento para que las empresas puedan convertirse en organizaciones sólidas y competitivas en un mercado demandante y cambiante.

Las oportunidades son aquellos factores que una vez identificados, pueden ser aprovechados por lo tanto las empresas tienen la tarea analizarlas bajo la óptica donde se desarrolla la empresa.

Según, (Packard, 2011) las oportunidades están presentes en el ambiente externo entre las que se encuentran: clientes insatisfechos, nuevos segmentos de mercado, demanda insatisfecha, exoneraciones impuestos, y el mercado tecnológico.

Las oportunidades representan una serie de factores que una vez identificados se convierten en la fuente de generación de estrategias para aprovechar los beneficios que el ambiente genera.

Una oportunidad puede generar la creación de un producto o servicio que desarrolle el interés de un posible comprador, convirtiéndose en una probabilidad de que una empresa pueda actuar rentablemente satisfaciendo esa necesidad.

7.4.3.3. Análisis de Amenazas

"Las amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de "robar" clientes, alterando así la marcha de los negocios". (Gonzalez, 2005)

Las amenazas son los hechos potenciales que impiden el logro de los objetivos de la empresa y son situaciones negativas externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Las amenazas pertenecen al entorno externo de la empresa, y esta tiene el deber de superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. En este proceso se evidencia y se pone a prueba la flexibilidad y dinamicidad de la empresa para manejar este tipo de situaciones, que es normal en un mundo competitivo.

A continuación se presentan algunas de las Amenazas que se manifiestan en las empresas.

- La fuerte competencia en el ramo.
- Los precios que oferta la competencia.
- Tecnologías en maquinarias en el campo de la producción con altos costos de adquisición.
- Continuo crecimiento de las importaciones.
- Altos costos de producción.
- Altos costos de materia prima

7.5. Estrategias

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (Koontz., 2001)

Las estrategias representan el medio o la vía para la obtención de los objetivos de la organización, considerada también como el arte de mezclar el análisis interno y la innovación de los dirigentes, para aprovechar el máximo de oportunidades que se encuentran en el medio.

Una empresa debe establecer estrategias de las cuales se obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar el impacto de las amenazas externas. En esto radica la esencia de la dirección estratégica.

7.5.1. Tipos de Estrategias

Estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. (Ansoff, 1965)

La estrategia constituye un hilo conductor que va a tratar de dar coherencia y sentido a una gran cantidad de decisiones organizacionales, delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y a su vez presupuestar recursos financieros para el logro de metas planteadas.

La aplicación de las estrategias tiene como principal objetivo mejorar la posición competitiva de una empresa, es la herramienta que permitirá desarrollar y reforzar su posición ventajosa respecto a sus competidores, y de esta forma beneficios superiores a ellos.

7.5.2. Estrategias Genéricas:

"Las estrategias genéricas son un conjunto de estrategias competitivas que buscan el desarrollo general de una empresa; estas estrategias especialmente desarrollan ventajas competitivas, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque". (Porter, 1993)

Las estrategias señalan la dirección donde estará enfocada la organización para el cumplimiento de los objetivos, para conseguir ventajas competitivas sostenibles que

le permitan a la empresa superar a la competencia; tener un desarrollo con miras al crecimiento en el mercado.

A continuación un detalle de cada una de estas estrategias:

7.5.2.1. Estrategias de Diferenciación

"La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores". (Kotler, 2010)

Consiste en que la empresa ofrece en el mercado un producto o servicio, que por los motivos que sea el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobre precio por adquirido.

Cuando se implementa esta estrategia el consumidor debe percibir esa diferencia, ya en el producto se incluyen atributos como la calidad, el prestigio, la imagen de marca, el empaque y el precio.

7.5.2.2. Estrategias de Liderazgo en costos bajos

"Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos". (Porter, 1993)

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector donde se desarrolla, las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura de la empresa.

Por consiguiente básicamente, la estrategia liderazgo en costos está concentrada en la necesidad de vender más que los competidores, aunque los márgenes puedan ser pequeños, de esta manera conseguir una posición competitiva sostenible.

7.5.2.3. Estrategias de Enfoque o Alta Segmentación

"Esta estrategia se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos". (Larrea, 1991)

"La estrategia consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, con la premisa de que la empresa pueda servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura". (Porter, 1993)

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque se enfoca en seleccionar un segmento de mercado, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Sin embargo las estrategias de enfoque son más eficaces cuando las empresas descubren que los consumidores tienen preferencia o necesidades distintas, y denotan que las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

7.5.3. Estrategias de Crecimiento

7.5.3.1. Estrategia de Penetración de Mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. (Araujo, 2003)

Esta estrategia se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva.

Este tipo de estrategia por lo general produce ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos, este tipo de estrategia es común cuando la empresa quiere introducirse en el mercado.

7.5.3.2. Estrategia de Desarrollo de Mercado

Esta estrategia se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, y de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún como nuevas zonas geográficas no exploradas. (Armstrong, 2008).

Esta estrategia consiste en alcanzar segmentos que no son clientes de la empresa, manteniendo los productos actuales, para que estos puedan llegar a ser un nuevo tipo de consumidores a través de acciones de marketing o por la expansión geográfica, dada por la apertura de nuevas tiendas o sucursales.

Las empresas usan esta estrategia para desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados, mediante mecanismos para penetrar a y

establecerse; como ingreso a nuevas zonas, regiones o países; creación de nuevos segmentos objetivos; y desarrollo de nuevos canales de distribución.

7.5.3.3. Estrategia de Desarrollo de Producto

Mediante esta estrategia se pretende desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto, rediseñando el producto, que brinde beneficios adicionales a los clientes. (Armstrong, 2008).

El desarrollo de un producto se lleva a cabo en el ámbito de los negocios, ingeniería y el diseño, consiste en el proceso completo de rediseñar un producto al mercado, donde se involucra el análisis de mercado, y la gestión del ciclo de vida del producto.

A través de esta estrategia la meta del negocio es introducir nuevos productos en mercados existentes, desarrollando nuevas capacidades y es necesario que el negocio produzca nuevos productos o modifique los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual.

7.5.4. Estrategias de Integración

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores o competidores, en ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente. (Armstrong, 2008).

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia, así pueden disminuir las amenazas que hay en el ambiente y ganar la propiedad o un mayor poder sobre estos.

Esta estrategia de integración se utiliza para disminuir las amenazas que hay en el ambiente y también como medio para que las empresas puedan obtener el control y disminuir el poder negociador sobre distribuidores, proveedores y competidores.

Para que la empresa desarrolle esta estrategia y crezca de manera sostenida tiene que tener en cuenta: la cantidad suficiente de recursos, contar con el apoyo de un equipo de vendedores o distribuidores, y atender a la mayor parte de consumidores o clientes.

7.5.4.1. Estrategia de Integración Hacia Adelante

Cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio. (Armstrong, 2008).

Este tipo de estrategia de integración hacia adelante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir que sus propios centros de distribución como almacenes y tiendas al detalle, también adquiera sus propios clientes.

Las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales o de adquirir conocimiento del comportamiento de los consumidores debido a esta nueva cercanía con el cliente. Al usar esta estrategia las empresas pueden evitar controles de precios, impuestos y regulación por parte del Gobierno.

7.5.4.2. Estrategia de Integración Hacia Atrás

Esta estrategia ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor. (Larrea, 1991)

La idea de aplicar esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa los proveedores, es decir, consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación.

Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

7.5.5. Estrategias de Diversificación

Estas estrategias son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía, generalmente la empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra a nuevos mercados, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica. (Serna, 2007)

Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio.

Con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados con el giro del negocio, o no necesariamente.

La diversificación es el cambio de configuración de la empresa consistente en la entrada en nuevos negocios y en la dispersión del ámbito de actuación del negocio.

Cuando la diversificación es relacionada consiste en movimientos de integración a lo largo de la cadena de valor, ya sean estos horizontales o verticales, pudiéndose integrar de forma vertical hacia delante o hacia atrás.

7.5.5.1. Estrategia de Diversificación Concéntrica

Estrategia de diversificación concéntrica, cuando la empresa produce nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y decide su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. (Ansof, 1980)

A través de esta estrategia las empresas introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

Esta estrategia se puede aplicar cuando la venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales, cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa, o cuando los productos de la organización están decayendo en las ventas o su demanda está decreciendo.

7.5.5.2. Estrategia de Diversificación Conglomerada

Esta estrategia consiste en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, y de esa manera atraer a nuevas categorías de clientes. (Thompson, 2010)

Esta estrategia se puede incorporar cuando la industria en la que se desarrolla la empresa está registrando ventas y utilidades bajas anuales, y se cuenta con el capital y la capacidad gerencial necesaria para competir en otra industria, o si la empresa tiene la oportunidad de adquirir un nuevo negocio con perspectiva a ser rentable, o en otro caso cuando los mercados existentes para el producto están saturados.

Utilizar las estrategias de diversificación es una buena opción para hacer crecer la empresa y alcanzar nuevos mercados, cabe señalar que las estrategias de conglomerados tienen mayores posibilidades de funcionar en países en los que los

mercados de capitales internos son menos eficientes, con lo que se podrían obtener algunas ventajas de la asignación interna de recursos financieros.

7.5.5.3. Estrategia de Diversificación Horizontal

Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta. (Larrea, 1991)

Esta estrategia es válida cuando la venta de productos nuevos no relacionados incrementa los ingresos de la empresa, o cuando la empresa compite en un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso, o si se tiene canales de distribución capaces de comercializar productos nuevos a los clientes actuales

Para realizar esta estrategia se debe tener en cuenta el perfil del cliente, es decir conocerlo muy bien, ya que esta estrategia de diversificación horizontal, está enfocada a vender nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa.

VIII. DISEÑO METODOLOGICO

8.1. Modalidad de la Investigación.

El enfoque de esta investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos, debido a que se aplican técnicas inferenciales para determinar la aplicación del Diagnóstico Empresarial, además contiene elementos cuantitativos ya que se llevó a cabo el uso métodos estadísticos para el tratamiento y análisis de datos que se obtuvieron a través de la aplicación de entrevistas y encuestas.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, de forma tal de describir los que se investiga. Este tipo de estudio puede ofrecer la posibilidad de llevar a cabo algún nivel de predicción aunque sea elemental" (Sampieri, 1991).

Según el nivel de profundidad del conocimiento es descriptivo, porque pretende especificar las propiedades importantes del objeto que es estudiado. Esta investigación mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir cuestiones inherentes al objeto de estudio y que por supuesto interesan a los propósitos investigativos.

8.2. Métodos

Método es el conjunto de tareas, procedimientos y de técnicas que deben emplearse, de una manera coordinada, para poder desarrollar en su totalidad el proceso de investigación. (Galindo, 1998)

El método a utilizar en esta investigación aplicada ya que se analizará a profundidad el objeto de la investigación partiendo de un marco teórico, además se hará

referencia al método científico porque se pretende conocer la realidad mediante la percepción directa con los objetos y sucesos.

Los métodos de investigación se adaptan a distintos tipos de escenarios y contextos, en cualquier caso cada método de investigación debe dejar en claro cuáles son sus procedimientos que datos se toman en cuenta para establecer conclusiones, de esta manera que los métodos de investigación deben verse como una herramienta que sirve para llegar a conocer el propósito de lo que se está investigando.

a) Método Científico

El método científico es un camino, un orden conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar, ligado a las demostraciones metodológicas que se llevan siempre por medio de una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general. (Hurtado, 2010)

El estudio que se basa en el uso del método científico, permite analizar el tema desde un análisis reflexivo y crítico, a través de una actividad sistemática, con el cual se establece una finalidad adecuada, es decir buscar una solución al problema planteado.

Aplicar el método científico en una investigación es una forma de dar el realce al conocimiento y genera una capacidad crítica y busca establecer explicaciones lógicas.

b) La observación científica

En esta investigación se usa el método de la observación científica ya que consiste en la percepción directa del objeto de investigación, la observación investigativa es el instrumento universal del científico y esta nos permitirá conocer la realidad

mediante la percepción directa del objeto en estudio, dentro de esta observación cabe destacar el uso de observación directa e indirecta. (Rivas, 1997)

La observación científica es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos sus resultados se consideran datos estadísticos originales por esto se llama también a esta investigación primaria.

En este estudio se hace uso de la observación ya que se han analizado los datos estadísticos históricos de la empresa así como se ha entrevistado y encuestado a los colaboradores de esta; de igual modo los datos obtenidos por la aplicación de los métodos se analizan para dar repuestas y obtener nuevas conclusiones, del tema investigado.

8.3. Población y muestra

Población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Arias, 1999)

Se considera la población como el conjunto total de individuos objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, cuando se lleva a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta las características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

En este proceso investigativo la población en estudio lo constituye el personal Gerencial, Administrativo, y trabajadores los cuales representan una población total de veinte personas que laboran en EDISMAT.

La población de clientes encuestados fue de veinte personas, a los cuales se les aplicó el instrumento, tomados en cuenta los clientes que asistieron a la empresa ubicada en el Municipio de Matagalpa por tres días.

Muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla. (Arias, 1999)

Es necesario delimitar, el ámbito espacial del trabajo de la investigación es decir, determinar claramente la población que se va investigar, para resolver esta necesidad se recurre al muestreo.

El método de selección de muestra aplicada utilizado en esta investigación es a conveniencia, seleccionándose los trabajadores de esta empresa por la razón de tener acceso a la información, y se tomó el total de la población como muestra.

Cabe señalar que el muestreo por conveniencia también se aplicó a los clientes entre los que se encontraron una serie de personas con accesibilidad para ser encuestados, participaron como voluntarios y que visitaron la empresa durante tres días el total de clientes encuestados fue de veinte personas.

Este tipo de muestreo se consideró ya que esta es una investigación específica, tomando en cuenta que la población es demasiado grande y resulta imposible incluir cada individuo.

El total de muestreo fue de veinte personas de los trabajadores y personal administrativo de la empresa considerado como personal de planta, ya que existen una serie de trabajadores pero son subcontratados; el muestreo a clientes también se realizó a veinte personas considerando que son clientes leales, clientes mayoristas.

8.4. Técnicas e Instrumentos de la investigación

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. (Abrill, 2004)

Las técnicas constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información, y estas se subordinan a un método y éste a su vez es el que determina qué instrumentos se van a usar.

Las técnicas de investigación que se utiliza para el desarrollo del trabajo, tanto para la recolección de datos como para mecanismos específicos de control y validez de la información, encargándose de cuantificar, medir y correlacionar los datos, auxiliándose de las matemáticas, estadísticas y la computación.

Para la realización de esta investigación se han tomado en cuenta las técnicas como: la encuesta y la entrevista, y la observación para ello la fuente misma es La Gerencia, Personal Administrativo y clientes de la empresa EDISMAT.

Encuesta

"La encuesta, es un método mediante el cual se quiere averiguar. Se efectúa a través de cuestionarios verbales o escritos que son aplicados a un gran número de personas". (Canter, 1998.)

Se entiende por Encuesta, las observaciones realizadas por muestreo, es decir son observaciones parciales, es la premisa de lo que queremos conocer, lo mejor, más directo y simple es preguntárselo directamente a las personas que son parte de la organización que se está investigando.

La encuesta se aplicó al personal Administrativo de la empresa, trabajadores de producción y personal que trabaja en ventas, a los cuales se les realizó una serie de preguntas encaminadas a obtener datos que estos a su vez se convertirá en información útil para esta investigación.

La entrevista

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. (Galindo, 1998)

La entrevista constituye una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia de enfocarse directamente con el entrevistado, para lograr la misión depende del nivel de comunicación entre el investigador y el participante.

Cabe mencionar que en esta investigación se entrevistó a la Gerente de EDISMAT, con la cual se abordaron los temas correspondientes al Diagnostico Empresarial con más profundidad.

Guía de Observación

La observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que serán estudiados, contribuye al proceso de atención para el cual el investigador se apoya en sus sentidos para estar pendiente de los sucesos y analizarlos los eventos propuestos en la investigación. (Hurtado, 2010)

La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en

sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Para realizar esta investigación se implementó la técnica de la observación donde se hizo presencia en la empresa con el propósito de obtener la información, esto se llevó a cabo mediante a visitas autorizadas por la gerencia de la Empresa EDISMAT.

8.5. Procesamiento, Análisis y Discusión de Resultados

El procesamiento análisis y discusión de resultados es sencillamente entrelazar los datos de los resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes. (Arias, 1999)

Este paso forma parte de la investigación y se propone interpretar y analizar los resultados donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones, teniendo cuidado de no caer en repeticiones en relación entre hechos y explicaciones, sin sintetizar todo lo que se ha dicho.

Los datos obtenidos o nuevas realidades requieren la construcción de un nuevo informe donde quedan plasmado dichos resultados para una mejor comprensión y análisis, por ello es importante destacar que en esta investigación se hace el uso de programas como Word, Excel, IBM SPSS Statistic y power point.

Cabe señalar que para el análisis de las encuestas se creó una hoja de trabajo en IBM SPSS Statistic se construyeron las tablas de frecuencia y los gráficos se reflejan las variables, y los resultados de cada variable, sin embargo este programa no presenta los indicadores de los datos nulos o sin respuesta por parte del encuestado.

La importancia de usar este programa en este trabajo investigativo es que permite ingresar y trabajar con grandes cantidades de datos, utilizando muestras mayores e incluyendo más variables, por tal razón este programa es muy utilizado en la investigación aplicada, ya que es una herramienta factible para el investigador.

IX. Análisis y Discusión de Resultados

El análisis y discusión de resultados se propone interpretar y analizar los resultados de la investigación de donde saldrá los elementos para plantear las conclusiones, teniendo en cuenta que es una relación entre hechos y explicaciones, sin sintetizar todo lo que se ha dicho. (Arias, 1999)

El análisis y discusión de resultados es sencillamente entrelazar los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes.

Llevar a cabo este análisis es explicar y describir la forma como se han procesado los datos, describiendo en la argumentación el énfasis por un análisis cuantitativo o cualitativo de éstos y detallando el nivel de medición al que se pretende llegar para conocer la importancia del Diagnóstico Empresarial.

EDISMAT es una Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa, pertenece a la Alcaldía de Matagalpa, es una empresa comercial siendo sus principales productos: Materiales de Construcción en concreto; muebles de madera para el Hogar y la Oficina; metalurgia; artículos ferreteros y otros asociados a la construcción horizontal y vertical.

La gerencia de la empresa EDISMAT, permitió realizar encuestas, entrevistas y guía de observación, las cuales nos detallan una serie de información que será procesada y analizada a continuación se detallan los puntos de análisis.

La gerencia de la empresa también nos permitió conocer parte de la filosofía de la empresa como es: la visión, misión, valores y objetivos, cabe mencionar que las políticas no las dieron a conocer porque según la gerente son reglamentos internos que solo el personal administrativo tiene acceso.

Filosofía de la Empresa EDISMAT

Visión de EDISMAT

Ser la principal empresa proveedora de materiales de construcción, carpintería y metalmecánica en el departamento de Matagalpa y los municipios de la zona norte, Brindar el servicio de construcción vertical y horizontal y de esta manera ampliar la gama de servicios y productos en pro de la población en general de la región norte del país.

Misión de EDISMAT

La empresa de Desarrollo Industrial y de Servicios Municipales de Matagalpa, es una empresa municipal orientada a la producción de bienes y servicios en el ramo de la construcción, carpintería y metalurgia, con una alta calidad y precios accesibles para todos los sectores sociales.

Valores de EDISMAT

Responsabilidad: cumplir de manera oportuna y precisa las actividades propias de cada puesto para llegar a las metas establecidas.

Honestidad: cuidar que nuestros compromisos estén siempre regidos por la verdad

Amabilidad: brindar un trato cordial y de interés.

Respeto: buscar constantemente mantener buena relación con nuestros colaboradores de trabajo, clientes y proveedores.

Solidaridad: sumar los esfuerzos individuales para facilitar las metas.

Políticas de EDISMAT

En la entrevista se consulto a la gerente, si la empresa tiene definida sus politicas a lo que la gerente dijo que si, pero que no han sido dadas a conocer durante este año por que la empresa esta siendo valorada por entidades gubernamentales, y tal concepto tambien es parte de dicha revision, y que este conepto lo maneja unicamente el personal administrativo.

Objetivo de EDISMAT

EDISMAT, tiene como fin el desarrollo industrial de Matagalpa y contribuir a prestar óptimos servicios públicos municipales a la ciudadanía matagalpina extendiéndose su cobertura a otros municipios y departamentos mediante la elaboración de productos de madera, metalurgia, materiales de construcción, recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos, impresiones litográficas, formación técnica y cualquiera otra actividad conexas a servicios públicos municipales que presta la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

En referencia a la filosofía de la empresa a pesar de que la empresa tiene definidos los conceptos de visión, misión, valores, políticas y objetivos, la gerencia especifica que actualmente no ha dado a conocer al total de sus trabajadores estos conceptos, ya que están pasando por un proceso de revisión por entidades gubernamentales, sin embargo el personal administrativo y gerencial si los conoce, ya que tienen más de 10 años de laborar en la institución y además por sus labores administrativas están relacionados a conocer dichos conceptos por estos se encuentran en los documentos internos de la empresa.

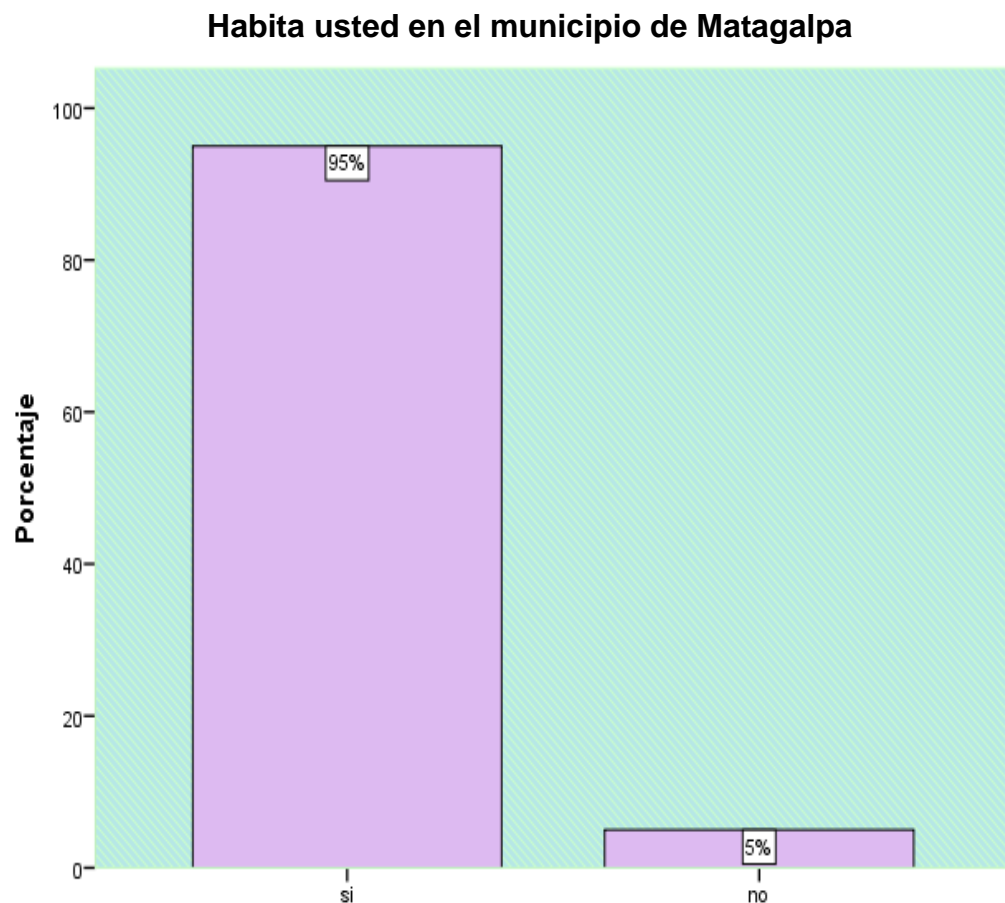
Esto representa una debilidad para la empresa, ya que es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional, gracias a esa identificación las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos.

Análisis de la Filosofía de la Empresa

Las preguntas sobre aspectos demográficos pueden brindarle mucha información sobre ciertas poblaciones, sobre los clientes y los segmentos del mercado, ayudarán a conocer las necesidades de su público objetivo, los encuestados pueden contribuir en gran medida a enriquecer una investigación con sus aportaciones. (Armada, 2010)

Es de importancia incorporar preguntas con enfoque demográfico en las encuestas ya que estas se pueden asociar al objeto de estudio de la investigación.

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Ante la interrogante hecha a los trabajadores encuestados, ¿habita en el Municipio de Matagalpa? el 95% respondió que sí, y solo un 5% no es habitante del Municipio.

Esto es factible para la empresa ya que cuenta con trabajadores de la zona y está aportando a la fuerza laboral y a la economía del Municipio.

Tiempo de Laborar en EDISMAT

Hacer preguntas generales a los empleados, con encuestas regulares ayuda a detectar problemas a tiempo, y los comentarios que se obtiene lo ayudarán a descubrir y abordar los problemas en forma proactiva. (Sabino, 1974).

Realizar preguntas generales es una herramienta de diagnóstico, que sirve para obtener información sobre un asunto en concreto, una encuesta siempre debe ir seguida de un análisis de los resultados y de la definición de una serie de acciones que conduzcan a mejorar los aspectos que no hayan resultado satisfactorios.

El éxito de una organización depende del desempeño de los trabajadores entonces para conocer su fuerza laboral y obtener datos acerca de cómo puede mejorar el espacio de trabajo, cuando se aplican encuestas es necesario hacer preguntas generales y datos que puedan dar los empleados y que sean de utilidad para evaluar criterios que se desean conocer.

Se consultó a los empleados a través de las encuestas ¿Cuántos años tiene de laborar en EDISMAT? Con el propósito de relacionar el tiempo de laborar en la empresa con el conocimiento que tienen de ella, y del funcionamiento interno; ya que un aspecto importante de que los trabajadores sean del municipio de Matagalpa es porque conocen aspectos generales de su empresa, porque forma parte de la historia de la ciudad.

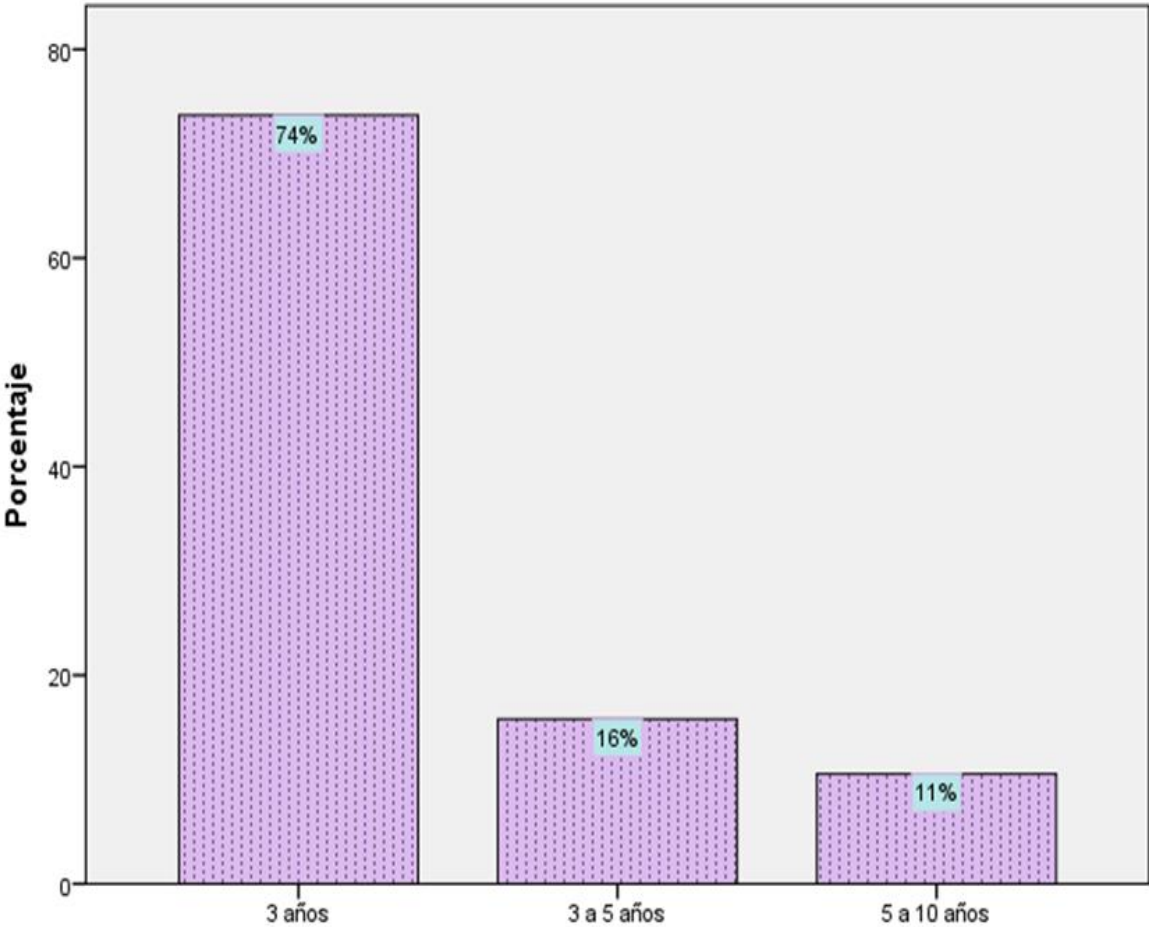
De igual forma esto representa un elemento factible para dicha empresa porque puede conseguir en el municipio fuerza laboral, para la ciudad es un aporte a la

economía y para los trabajadores es también una ventaja porque no incurren en altos gastos de transporte.

Cabe señalar que los empleados en su mayoría son del municipio de Matagalpa, sin embargo no todos conocen aspectos del sistema interno de la empresa en la cual laboran, esto puede considerarse porque la mayoría tienen pocos años de trabajar en la organización.

Gráfico N° 2

Años de laborar en EDISMAT



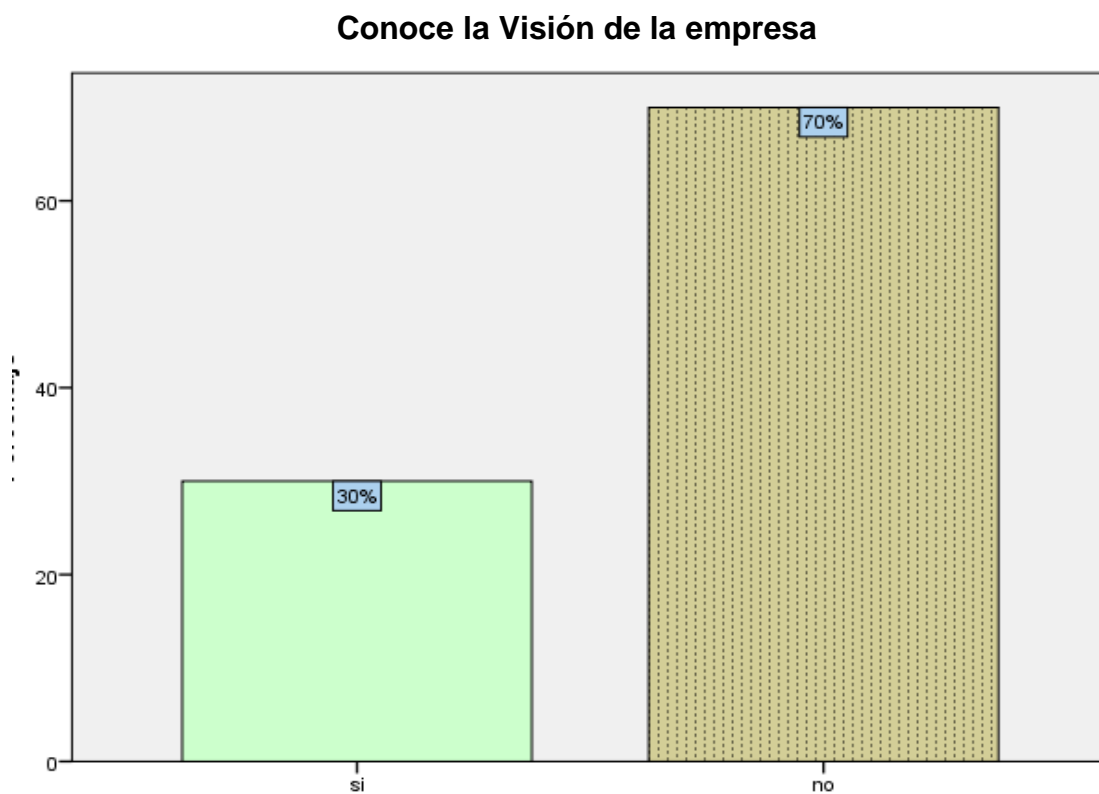
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Visión de la Empresa

La visión es el estado futuro que se desea para la organización, esta visión recoge las aspiraciones de la gerencia, y deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización. (Morrisey, 1995)

La razón por la que una empresa necesita comunicar la visión, es porque está documentada a los empleados y ellos cuentan con un principio básico a partir del cual pueden hacer elecciones y tomar decisiones en forma responsable, aquellas que coinciden con la imagen que la empresa quiere crear, tanto internamente como con los clientes y proveedores. Si no hay una visión compartida, no habrá un propósito en común.

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

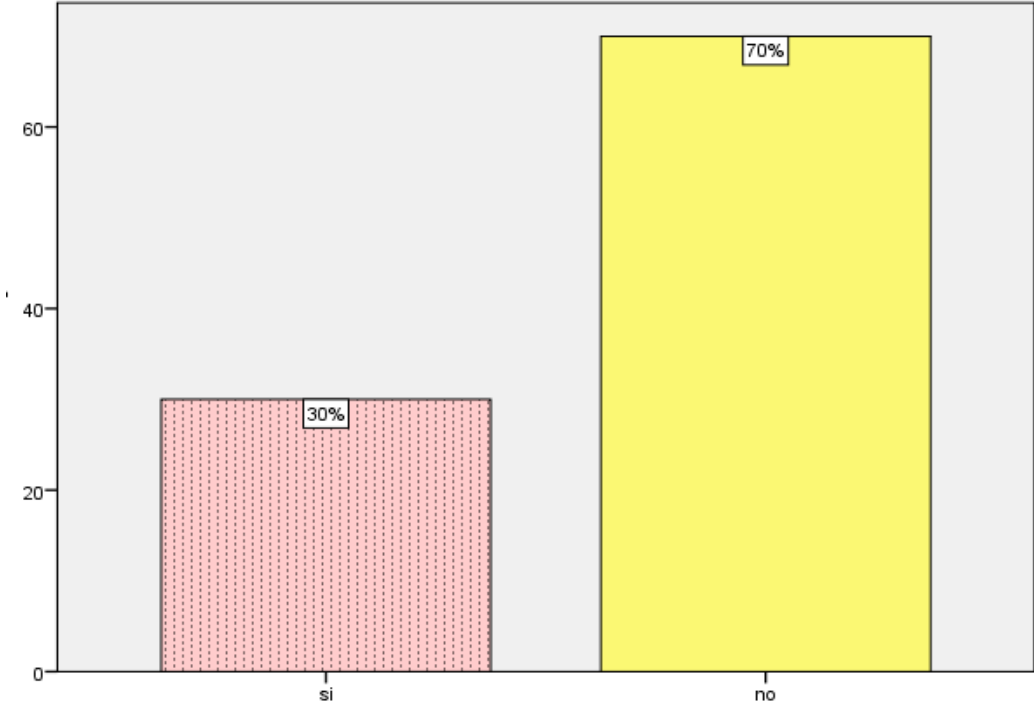
Una de las interrogantes hechas a los trabajadores es ¿Conocen los trabajadores y personal Administrativo cual es la visión de la empresa?

Los trabajadores encuestados respondieron en un 70% que ellos no conocen la visión de la empresa, y un 30 % responde que si tienen conocimiento de este concepto. Cabe señalar que el 70% coincide con el porcentaje de los trabajadores que tienen tres y menos de tres años de laborar en dicha empresa, por tanto desconocen el concepto de visión.

Sin embargo un poco porcentaje de los trabajadores encuestados señala que si conocen la visión de la empresa, y es porque ellos trabajan en el área administrativa y esta se encuentra en boletines internos, sin embargo no ha sido dado a conocer al total de los trabajadores. También se les consultó a los trabajadores si la gerencia le ha dado a conocer la visión empresarial y se demuestra a continuación.

Gráfico N° 4

Le han dado a conocer la Visión de la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

El 70% responde que la gerencia no les ha dado a conocer, una razón por la que ellos desconocen este concepto tan esencial para el logro de metas y objetivos. En la entrevista la gerencia fue consultada acerca de esta misma temática, donde se le pregunto a la gerente ¿si tiene definida la visión la empresa?

La gerente de EDISMAT, especifica que a partir de mayo 2015 la empresa fue objeto de un estudio por parte de un consultor Gubernamental para valorar su eficiencia y eficacia y todos los documentos concernientes a los conceptos de la filosofía de la empresa, están en proceso de revisión y modificación, los cuales no han sido aprobados por la Junta Directiva máxima autoridad de la empresa, por lo tanto no se han dado a conocer al personal.

Este análisis concluye que un alto porcentaje de los trabajadores desconocen la visión de la empresa, porque la gerencia no se las ha dado a conocer, y que el 30% de los encuestados que responden que si le han dado a conocer la visión, es porque ellos son parte de la planta administrativa y además tienen más de 5 años laborando en dicha empresa.

En consecuencia a lo mencionado anteriormente la empresa EDISMAT se encuentra en proceso de revisión, sin embargo es de importancia que los trabajadores se les haga conocer la visión, para que ellos tengan conocimiento del alcance que la empresa pretende alcanzar, y se considera que una vez aprobados los nuevos conceptos de la filosofía es importante que se les participe a todos los trabajadores en general debido a que muchos de los empleados de esta empresa confunden el Eslogan de la empresa con la visión de la organización.

Es decir para ellos el Eslogan de la empresa para ellos representa la visión, esto nos da a conocer que la empresa carece de comunicación interna y este resultado largo plazo representa una debilidad para toda la organización, porque todos los esfuerzos de los recursos humanos deben estar enfocados a una sola dirección.

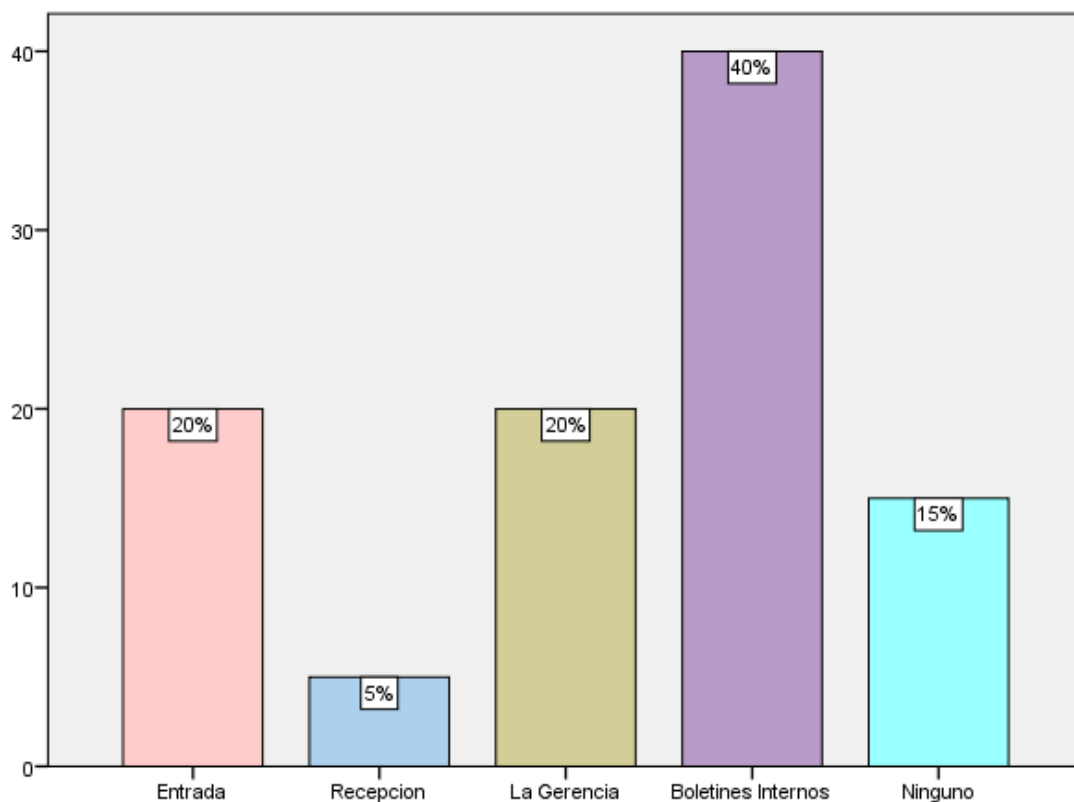
Lugares en que se observa la Visión de la Empresa

La visión es la imagen compartida dada por la alta dirección de una organización sobre su razón de ser y la gran meta de aspiraciones que esperan alcanzar, por tanto esta debe ser presentada a todos los miembros de la organización. (Pedrotti, 2001.)

Dado que la visión es la imagen corporativa, la empresa debe comunicarla a su personal ya sea de forma verbal o visual, ya que esto hace que el trabajo que las personas realizan adquiera un significado y un propósito objetivo.

Gráfico N° 5

Lugares en que se observa la Visión de la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Los encuestados respondieron que los lugares donde han observado la Visión de la empresa, en un 40% señala que la ha observado en boletines internos, en 20% en la entrada, un 20% observó la visión en la entrada de la empresa, un 15% señala que en ningún lugar ha observado este concepto, por otra parte un 5% ha observado la visión en la recepción.

Para evaluar y analizar esta interrogante también se consideraron otros ítems, como son: En cada departamento, Oficinas, Rótulos en el perímetro de la empresa, Pasillos, Puertas, Tarjetas de presentación, Placas en la pared; sin embargo en el programa estadístico SPSS Statistic usado para analizar los datos, estos valores no representan datos validos ya que el encuestado no les dio valor.

Cabe señalar que cuando se realizó la guía de observación se pudo constatar que la visión de la empresa no se encuentra, se observó que solo en algunos puntos de la empresa como es la recepción, la oficina de gerencia, y en un boletín interno que posee la gerencia.

De tal manera que aunque la empresa no tiene en lugar visible la Visión corporativa, los trabajadores del área administrativa tienen conocimiento de la visión, porque en la gerencia existe un boletín de la información de la organización, en el cual está contemplado la visión por lo tanto ellos tienen conocimiento de este concepto.

Por parte de la gerencia especifican que ellos aún no han publicado nada referente a la Visión de la empresa porque esta, es objeto de estudio por una consultoría gubernamental, y todos los conceptos organizacionales han sufrido modificaciones, que no han sido publicadas ya que la Junta Directiva de la empresa que opera como máxima autoridad de la misma, no los ha aprobado.

Ante esto la gerencia también manifiesta que no se le ha dado a conocer a todo el personal la visión, únicamente este concepto lo manejan los colaboradores que trabajan directamente con la gerencia.

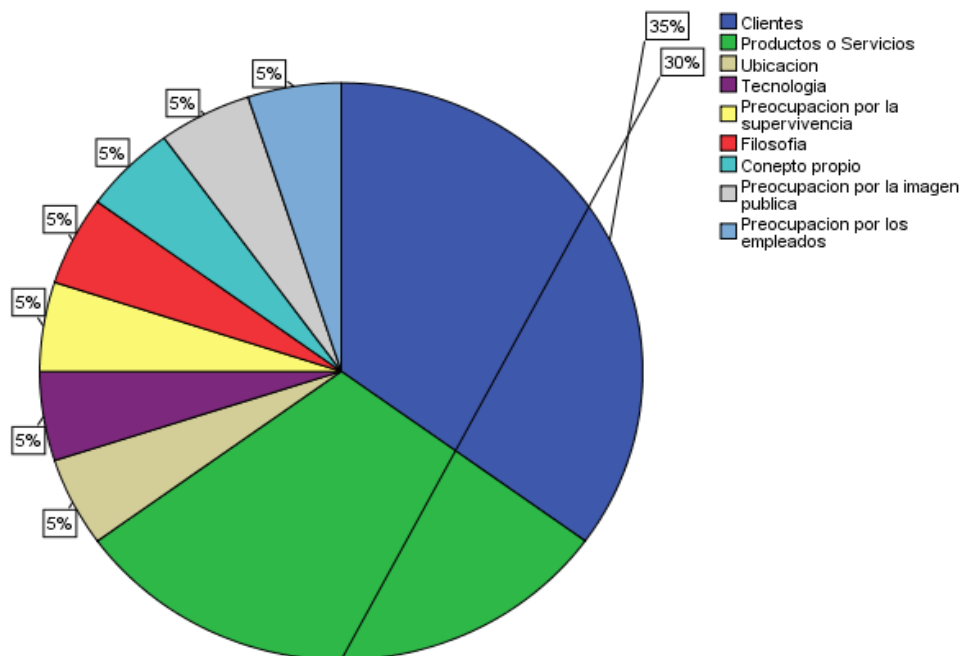
Componentes de la Misión

Las características que debe presentar la misión es la amplitud de su alcance, es decir, que permita la generación de objetivos y estrategias factibles que se adecuen a los cambios del entorno, estando sujetos a los siguientes elementos como son: Clientes, Productos o servicios, Ubicación, Tecnología, Preocupación por la supervivencia, Filosofía, Concepto propio, Preocupación por la imagen pública, Preocupación de los empleados. (Contreras, 2000).

Tales componentes son una guía para solidificar el enunciado de la visión para que esta cubra todo el campo de acción de la organización, y muestre su razón de ser; por qué y para qué existe la organización, permita expresar el camino hacia el logro de objetivos y metas planteadas, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado.

Gráfico N° 6

Componentes en los que se enfoca más la Misión de la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Se encuestó a los empleados de la empresa para conocer de parte de ellos si tienen conocimientos acerca de ¿En qué componentes de la Misión se enfoca más la Empresa?

A lo cual ellos respondieron en un 35 % que la Misión se enfoca en los clientes, un 30% están de acuerdo que se enfoca en los productos y servicios; y un 5% cree que el enfoque está dirigido a la preocupación por la imagen pública, un 5% considera a la tecnología, otro 5% considera la ubicación, el 5% cree que preocupación por la supervivencia, un 5% identifica la filosofía, un 5% considera que es el concepto propio, y el 5% restante considera que la preocupación por los empleados.

En relación a esta pregunta consultada a los encuestados, ellos respondieron según los ítems mencionados en la encuesta y a su consideración la mayoría responde que son los clientes el principal componente porque la empresa les indica que deben dar buen servicio al cliente y buena atención.

El mayor porcentaje de los trabajadores considera que la empresa se enfoca en dos componentes principales como son los clientes y los productos y servicios como principal foco de atención.

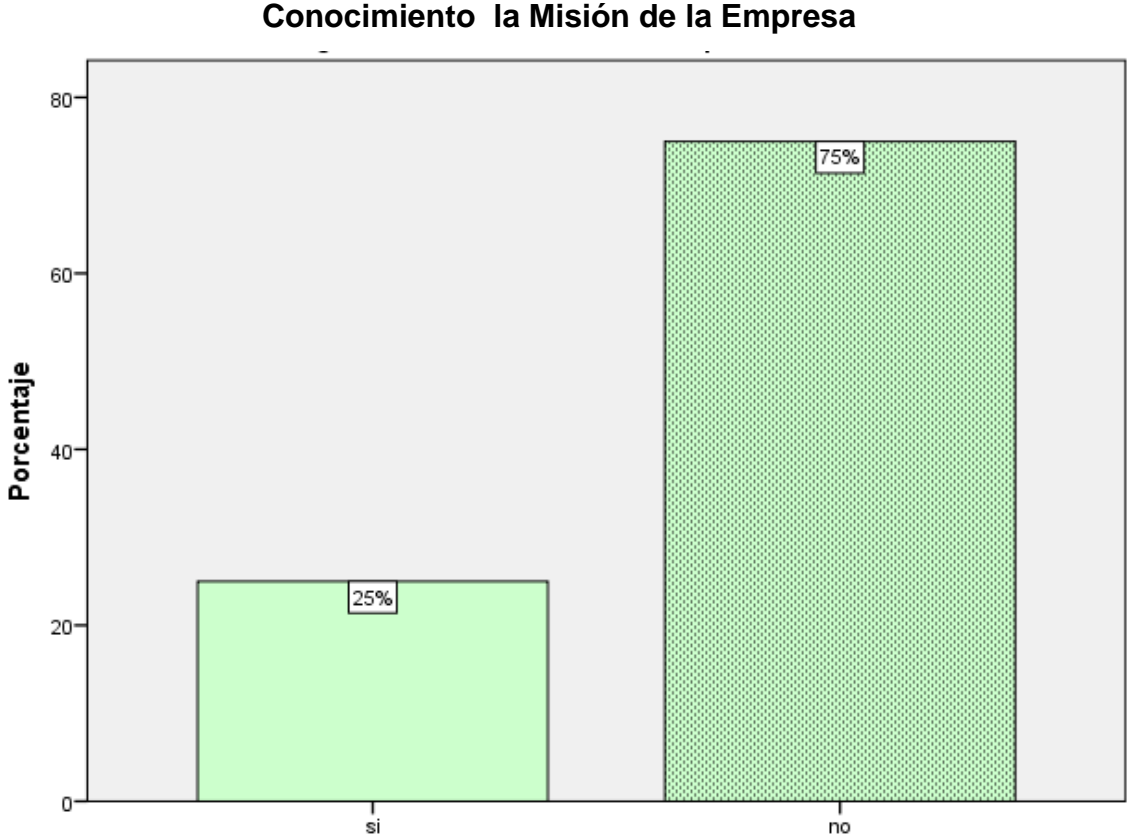
Por consiguiente ante esta misma interrogante la Gerencia expresa que cada una de las áreas de la empresa se enfoca en darle cumplimiento a su misión y se cumple en dar correcta atención a los clientes, y en ofertar excelentes productos y servicios.

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. En ella se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar, por tanto es una prioridad que su personal la conozca. (Sifontes, 2010).

Si una misión es adecuada al contexto de la empresa, las cosas irán mejor porque los trabajadores y directivos tendrán un norte al cual guiarse, y también para dar seguridad a sus clientes, si se pretende dar prestigio, se deberá optar por la correcta comunicación a sus colaboradores.

Sin duda alguna el personal de una organización debe de estar enterada de los conceptos básicos de la empresa para la cual labora, ya que esto los enfoca a realizar sus actividades laborales con eficiencia y eficacia.

Gráfico N° 7

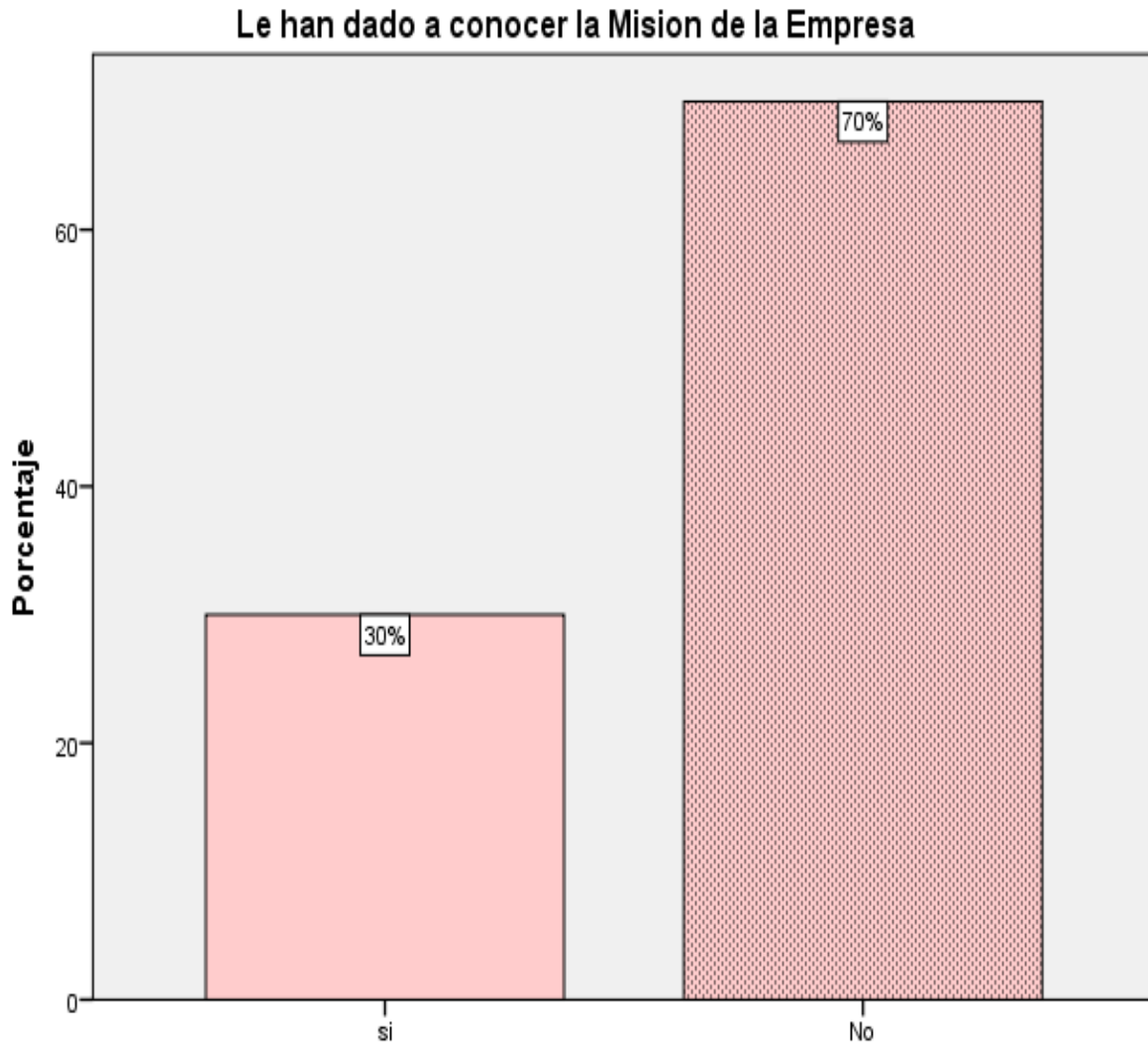


Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

La interrogante consultada a los encuestados es ¿si conocen la Misión de la empresa? Para lo cual un 75% dijo que no la conoce, y un 25 % dice que si tiene conocimiento de la misión.

Los encuestados en su mayoría manifiestan que no conocen el concepto de misión, por otra parte solo una minoría dice que si la conoce. Adjunto a esta interrogante se consultó si a ellos la gerencia les ha dado a conocer la misión, en la siguiente grafica se verán los resultados de lo que ellos respondieron.

Grafico N° 8



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Ante estas interrogantes, la información que se obtuvo de los encuestados señala en un 70%, que no se le ha dado a conocer la misión, sin embargo un 30% señala que sí, dado los datos se concluye que los encuestados desconocen tal concepto porque la empresa no se los ha dado a conocer, cabe señalar que el desconocimiento de la misión de los trabajadores podría convertirse en una problemática fuerte para esta empresa a largo plazo.

Acerca de estas misma interrogante se consulto a la gerente de la empresa a lo que manifiesta, que la empresa ha iniciado un proceso de revision gubernamental, donde todos los conceptos estan siendo valorados, por tal razon la empresa aun no han hecho una declracion de estos conceptos, sin embargo ellos manifiestan que cuando se tenga todo autorizado se hara publico a sus trabajadores, y ciudadania en general a traves de su sitio web.

A demas de esto señala la gerente que esta decisión fue tomada en 2015, y que los trabajadores que tiene mas de tres años de laborar en dicha empresa, conocen los conceptos relacionados con la filosofia de la empresa, y tambien el personal que labora en la parte administrativa tiene conocimiento de la mision.

Ante estas informaciones analizamos que los empleados tiene conocimiento de la Mision por que en años anteriores se les dio a conocer o por que estan laborando en la parte administrativa, por esta razon la gerencia manifiesta de que estos conceptos no los ha revelado porque estan en proceso de revision, ya que iniciaron este proceso a inicios del año 2015.

Es imprtante resaltar que los trabajadores aunque desconocen la mision de EDISMAT, reflejaron en el grafico n° 6 que la mision se enfoca mas en los clientes y los productos y servicios. Esto se debe a que la gerencia se presocupa por cubrir la demanda que generan sus clientes, convirtiendose asi en una meta para los trabajadores.

Cabe destacar que si la empresa dedicara mas tiempo en comunicar de manera general todos los aspectos de la empresa a todos los trabajadores ellos tendrian conceptos claros de la empresa y no subjeciones. Y de esta manera ellos estarian en armonia con las metas y los objetivos organizacionales que la empresa se ha propuesto a corto o largo plazo.

Lugares que se observa la Mision de la Empresa

Toda empresa necesita una declaración de la misión ya que esta define quién es la empresa, establece el ambiente, articula la cultura empresarial y ayuda a perpetuar los métodos de trabajo apropiados que ayudan a la administración para que esta pueda motivar al personal, formando psicológicamente y con ayudas visuales la transferencia de conceptos vitales para la organización como es su Misión. (Pereira, 2015)

La empresa como ejecutora de la misión corporativa debe motivar a su personal, debe comunicarla y transferírsela, de forma que esta quede impregnada en su mente y este concepto se convierta en una directriz que los que a incorporarse al logro de objetivos.

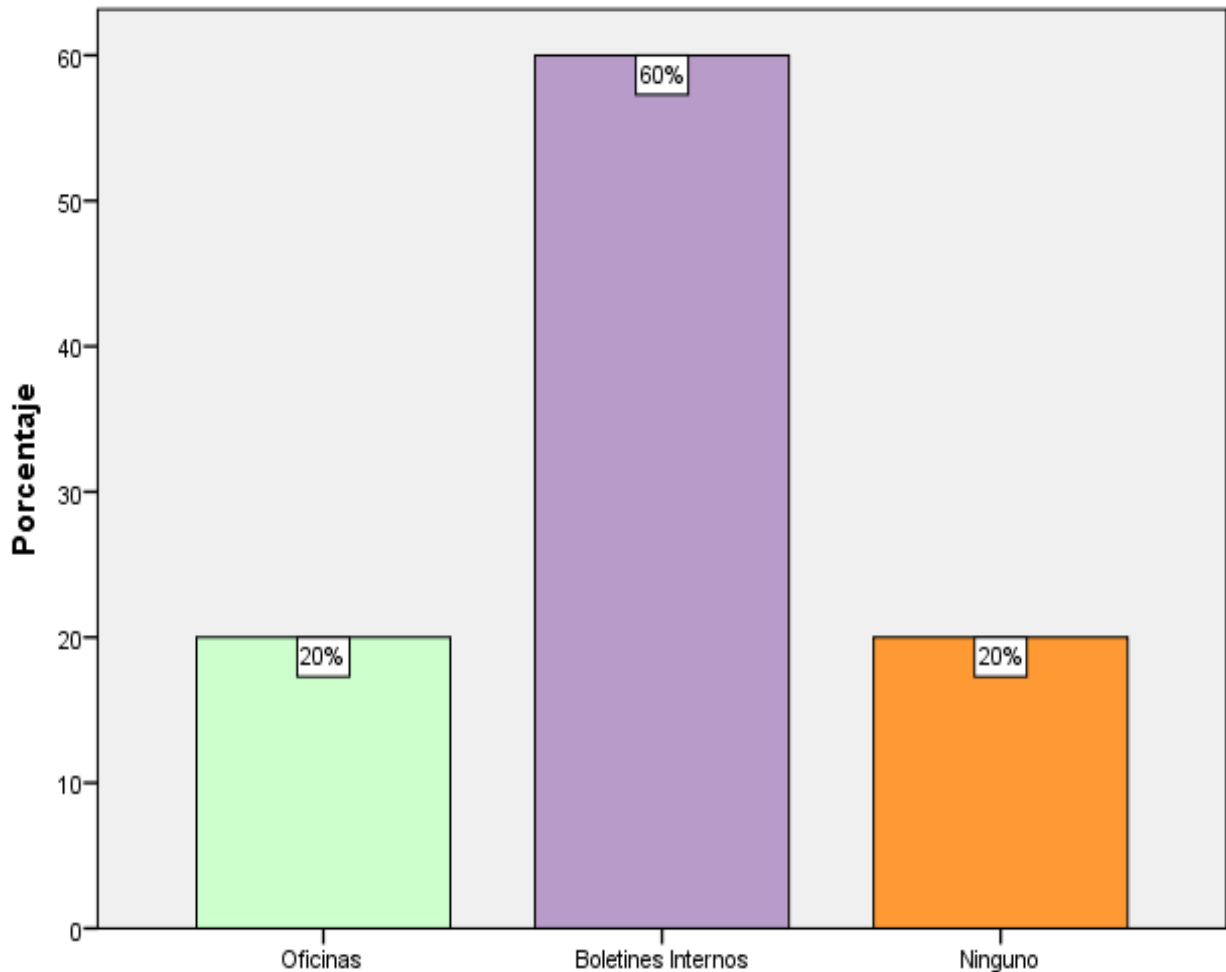
Existen muchas formas en las que se puede transferir información a los empleados acerca de la Misión de la empresa, una de ellas es reunir al personal y comunicarla, una probablemente más acertada es ubicar la Misión en lugares visibles donde los colaboradores estén en contacto con ella.

Se consultó a los trabajadores a través de la encuesta y se les preguntó ¿En qué lugares de la empresa, ellos observan el concepto de la Misión? Se les presentaron una serie de ítems donde ellos seleccionaron según su criterio y conocimiento a continuación en el gráfico n° 9 se dan a conocer los resultados obtenidos de los encuestados.

A continuación se presentan las apreciaciones de los encuestados ante esta interrogante ¿en qué lugares de la empresa ha observado la misión? Se analizaron las respuestas de los encuestados, que aseguran en un 60% que han observado la misión en boletines internos de la empresa, otro 20% señala haber observado en las oficinas y un 20% asegura que en ninguna parte de la empresa tienen referencia visual de la misión.

Grafico N° 9

Lugares que se observa la Mision de la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Cabe señalar que en la encuesta se tomaron otros items como: La entrada, Recepción, La gerencia, En cada departamento, Rótulos en el perímetro de la empresa, Pasillos, Puertas, Tarjetas de presentación, Placas en la pared; para que los encuestaron señalaran donde habian observado la mision de la empresa, sin embargo en el uso del programa SPSS Stadistic estos valores no son tomados en cuenta porque no representan valides, ya que los encuestados no los seleccionaron.

A través de la guía de observación, se pudo constatar que la empresa en ningún lugar tiene visible la Misión, únicamente en boletines internos de la empresa es el único lugar donde tienen este concepto, y donde tienen acceso los empleados administrativos. Ante esta interrogante la gerencia responde en la entrevista, explicando que a partir de mayo 2015 fue sacado de circulación todos los conceptos correspondientes a la Misión, Visión, objetivos. Ya que estos están en proceso de revisión, la gerencia asegura que todo este proceso será para mejorar la eficiencia y la eficacia de toda la empresa.

Valores de la Empresa

(Robbins, 2013), "Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y que hacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes".

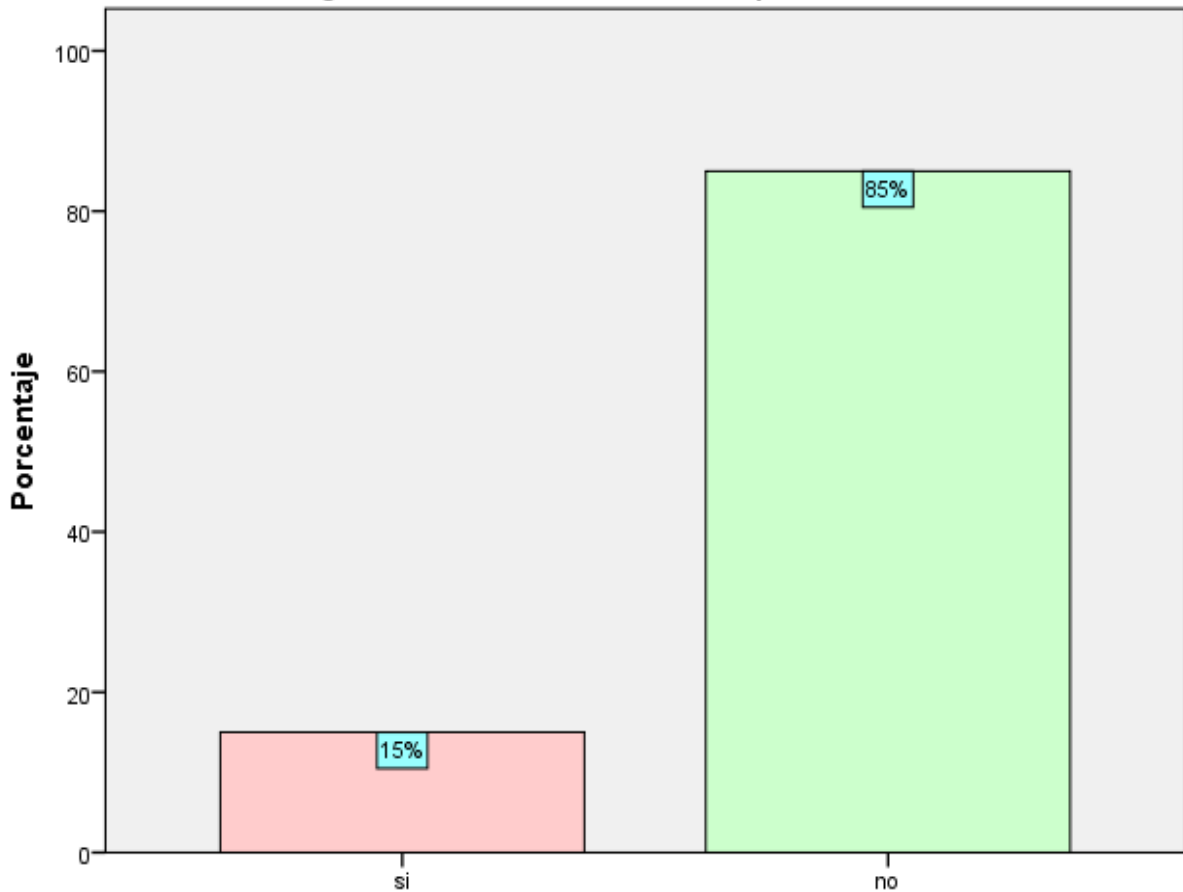
Los valores de las empresas les otorgan una identidad que distinguirá la forma en como cada uno de los integrantes hace su trabajo; definirá las estrategias que cada uno emplee cuando trabaja en equipo, y se organizarse.

El uso de valores se verá reflejado en el compromiso profesional; a través del uso de ellos se evitan conflictos entre el personal; marcan una manera distintiva de tomar decisiones; permiten una mejor adaptación de los nuevos integrantes; promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Se pregunto a los empleados a través de las encuestas si ellos conocen los valores de la empresa como parte de la filosofía organizacional, ya que es de suma importancia que ellos conozcan aspectos que caracterizan a la empresa para la cual laboran.

Grafico N° 10

Conoce los valores de la Empresa



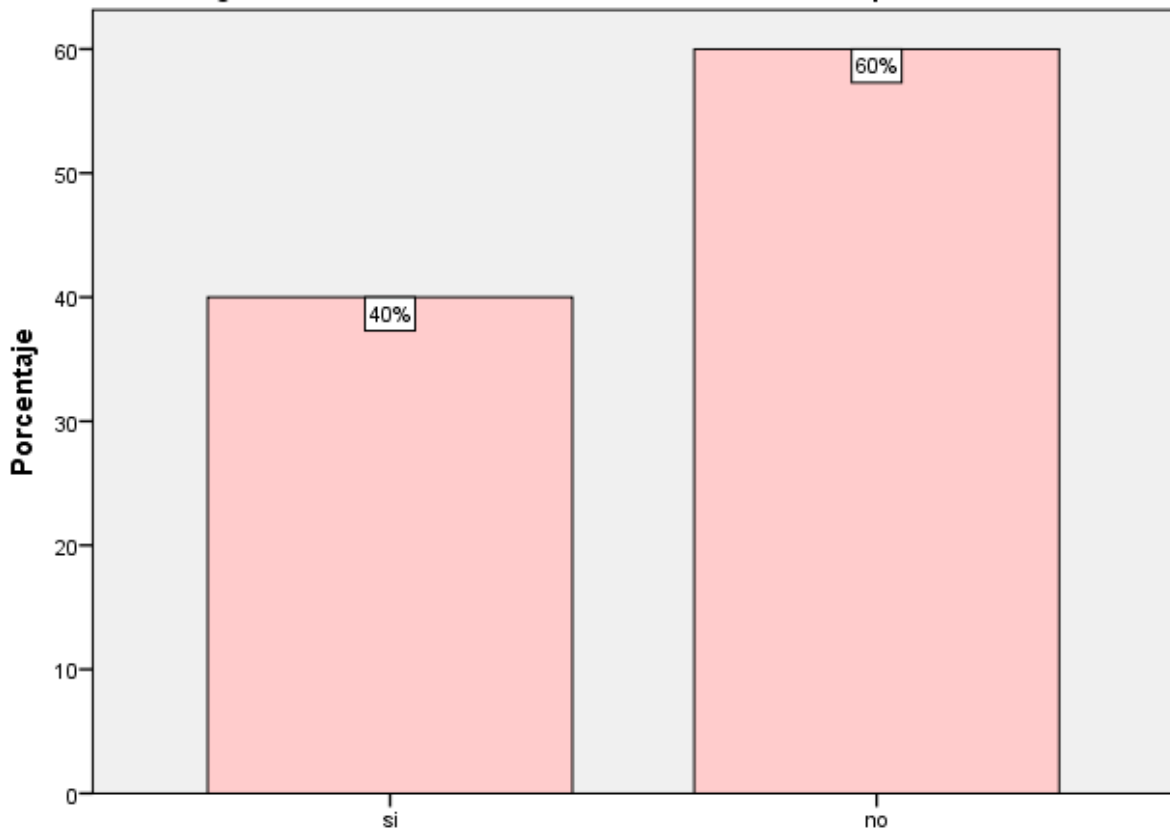
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Se pregunto a los empleados ¿si conocen los valores de la empresa? a lo que ellos respondieron en 85% que no los conocen, un 15% responde que si conoce de ellos, la mayoría de los trabajadores desconocen este concepto.

Anexo a esta interrogante se les pregunto tambien ¿si la gerencia le ha dado a conocer los valores de la empresa? esta interrogante de analisis mediante la grafica n° 11

Grafico N° 11

La gerencia da a conocer los valores de la empresa a sus trabajadores



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

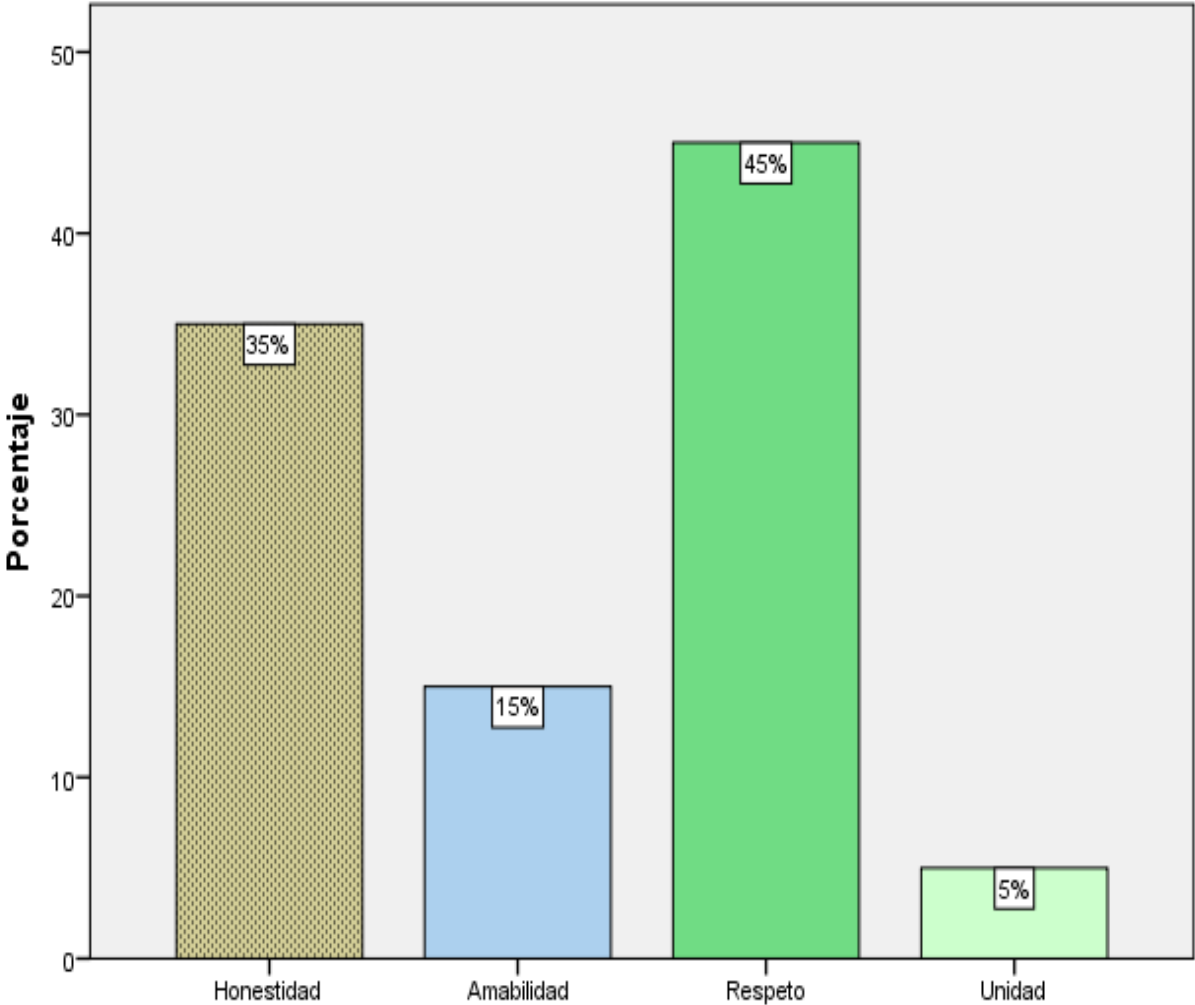
Como respuesta a esta interrogante, los encuestados señalan en un 60% que la gerencia no les ha dado a conocer los valores de la organización, por otra parte un 40% de ellos señala que la gerencia sí les ha dado a conocer este concepto.

Sin embargo aunque la empresa EDISMAT no da a conocer a todos los trabajadores los valores como un concepto que pertenece a la filosofía de la empresa, a través de la guía de observación se logró constatar la práctica de algunos valores como son: la honestidad al momento de contestar encuestas y la entrevista, respeto por el trato que se recibió las veces que se visitó EDISMAT, el respeto por la forma de

relacionarse entre compañeros de trabajo y el trato que les dan a los clientes, y unidad por que todos trabajan en equipo para lograr un bien comun. No obstante para comprobar lo anterior mencionado se le pregunto a los trabajadores a traves de una lista de valores ¿Cuál de los siguientes valores practican ellos dentro de la empresa? esto se analizo y en el grafico n° 12 se presenta a continuacion.

Grafico N° 12

Valores se practican en la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

A esta interrogante los encuestados responden que en la empresa se practican valores siendo uno de ellos el respeto marcado por un 45% de la población, en un 35% ellos señalan que se practica la honestidad, un 15% valora que es la amabilidad y un 5% señala que es la unidad, cabe destacar que entre los items a valorar también se agregó como valor la responsabilidad y la confianza, pero que no fueron valorados por el programa SPSS Statistic, ya que no fueron tomados en cuenta por los encuestados.

A través de la guía de observación practicada en la empresa cabe señalar que se pudo apreciar que los empleados aplican la práctica de valores, constatado durante estuvimos en las instalaciones de la empresa realizando el presente trabajo de investigación los empleados y personal administrativo nos trato con respeto, amabilidad, siendo honestos en contestar las preguntas consultadas, etc.

En la entrevista la gerencia se refirió que la empresa se aplican valores como la responsabilidad, honestidad, amabilidad y respeto, sin embargo este concepto no se ha dado a conocer a la población total de los trabajadores y que este concepto lo dominan los trabajadores del área administrativa.

Políticas de la Empresa

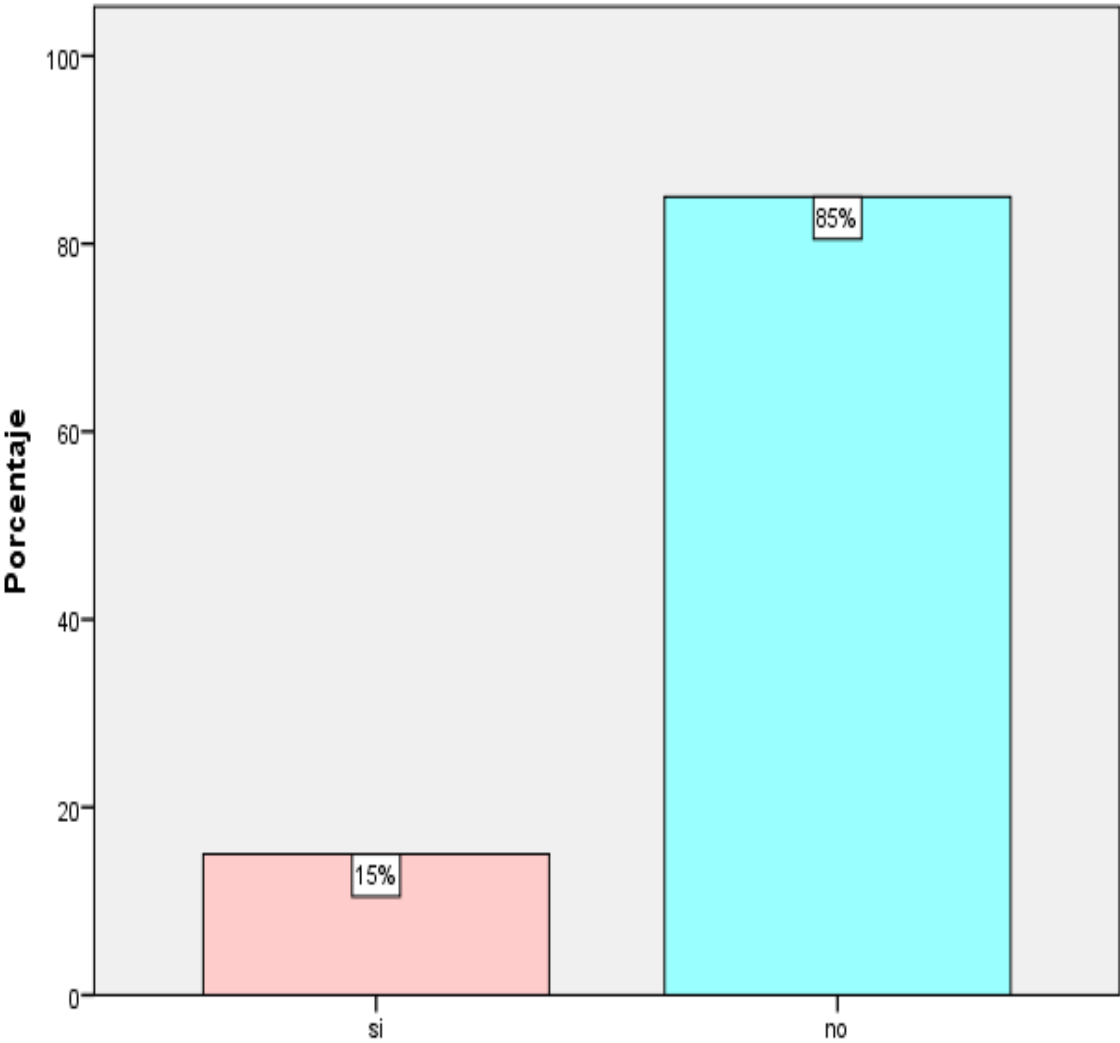
La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir, en ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los documentos como manuales, y procedimientos de la empresa. (Bernal, 2012)

Las políticas empresariales deben ser distribuida y conocida por los empleados, debe ser implementada y servir como punto de partida a la hora de redactar el resto de documentos de la compañía.

Se consulto a los empleados para conocer si ellos tienen conocimientos de las politicas de la empresa, los cuales contestaron en un 85% que no las conocen y un 15% de ellos si las conocen, este pequeño porcentaje representa parte del personal que labora en las areas administrativas de la empresa.

Grafico N° 13

Conocimiento de las politicas de la empresa



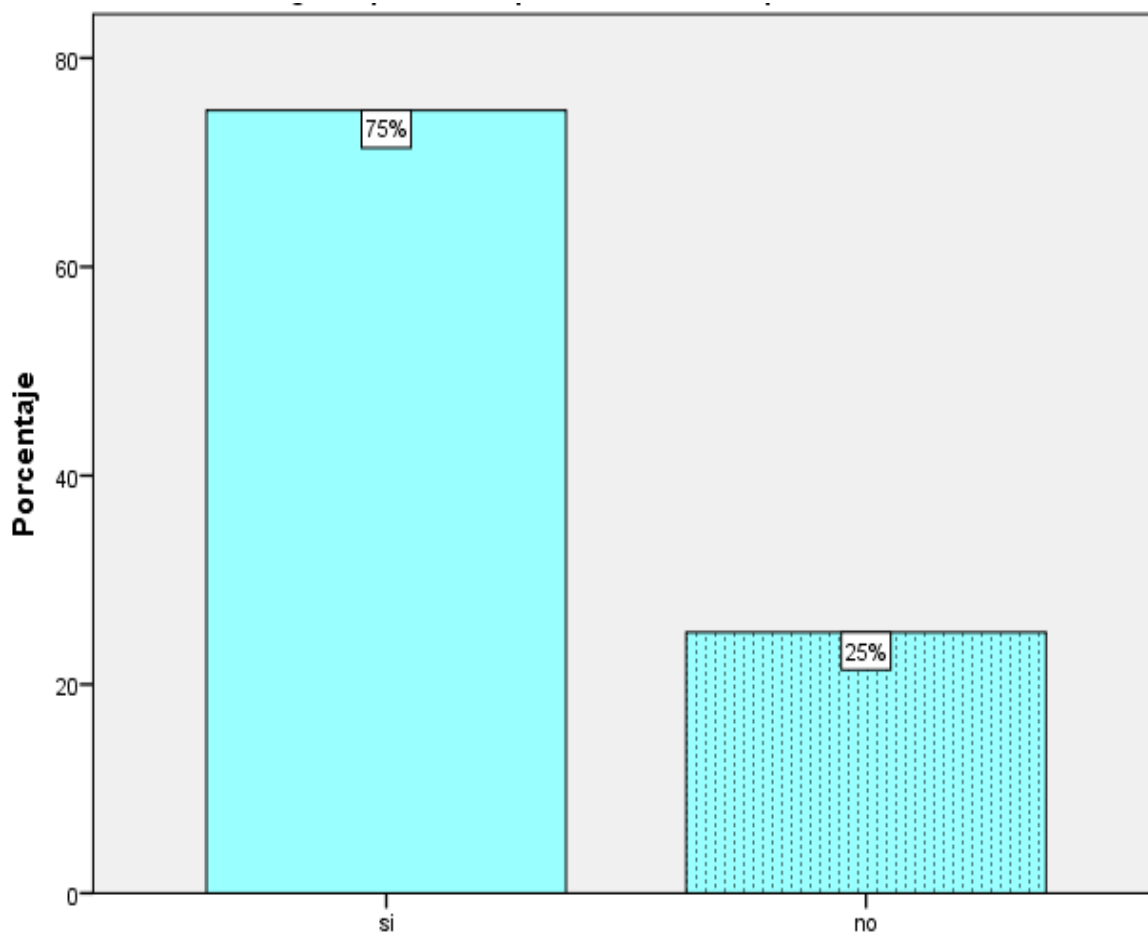
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

En la entrevista se consulto a la gerente, si la empresa tiene definida sus politicas a lo que la gerente respondio que si, pero que no han sido dadas a conocer durante este año por que la empresa esta siendo valorada por entidades gubernamentales, y tal concepto tambien es parte de dicha revision.

Tambien se pregunto a los encuestados si se aplican las politicas en la empresa, cuyos datos presentes en la grafica n° 14, se analizaran a continuacion

Grafico N° 14

Aplicación de las politicas en la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Los trabajadores encuestados señalan en un 75% que en la empresa si hace uso de las politicas, contraste a ello un 25% señala que no se hace uso de estas en la empresa.

Durante se aplico la guia de observacion se pudo contatar que la empresa hace uso de las policas, por ejemplo en la aplicación de los estandares de calidad, tienen que seguir las normativas de produccion.

Tambien durante la entrevista se conocio por parte de la gerente que la empresa tiene definidas sus politicas pero que no son reveladas a toda la organización y que este concepto lo maneja el personal que labora en las areas adminidtrativas.

Cabe señalar que los principios en los que son estructuradas las politicas de una empresa deben ser comunicados y seguidos por todo el personal para un buen funcionamiento y la integracion del personal orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo a pesar que la empresa no da a conocer a todos sus trabajadores las politicas de la organizacion como se observa en el grafico n° 13. Los trabajadores en el grafico n° 14 expresan que si se aplican las politicas esto se debe a que la empresa aunque no da a conocer de manera formal las politicas que existen a tosos sus trabajadores, estos saben que hay reglas y reglamentos que de deben seguir y cumplir dentro de la empresa.

Objetivos de la Empresa

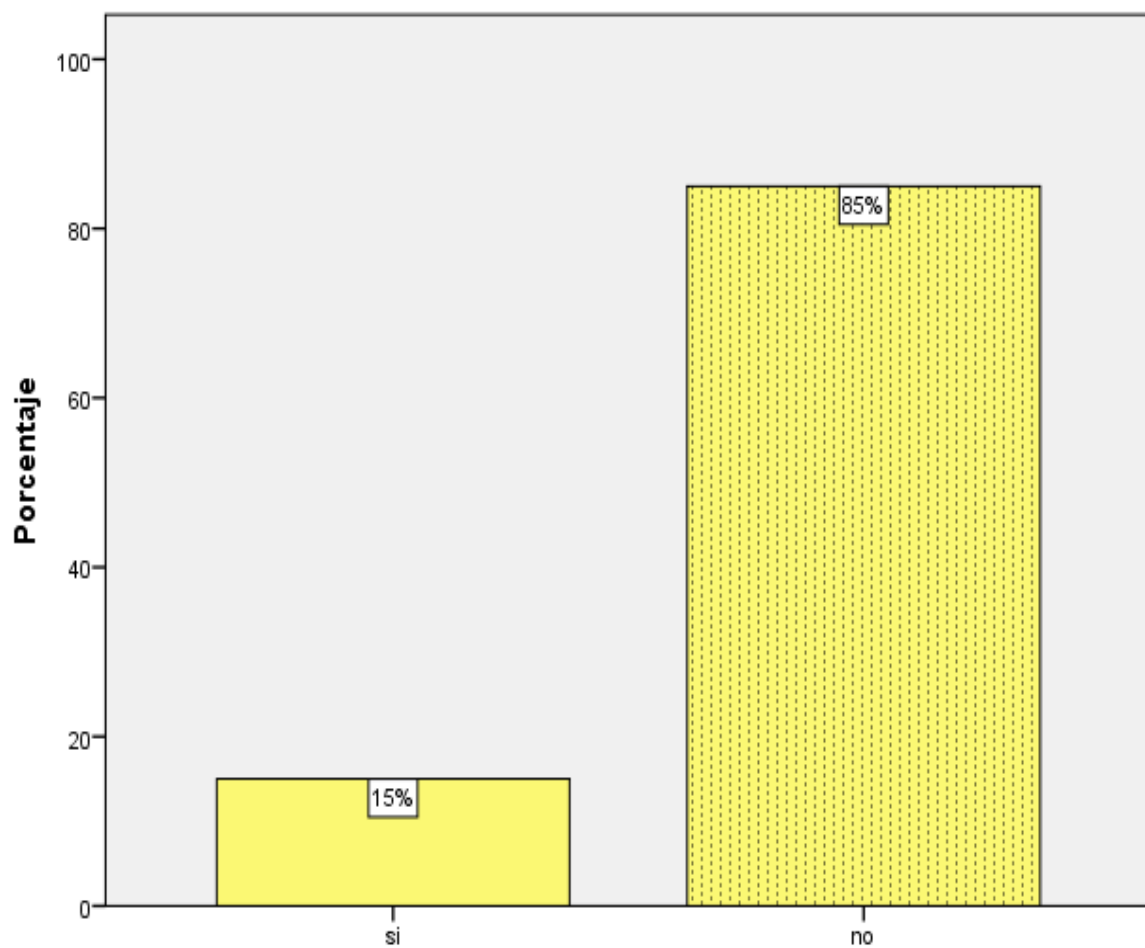
Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. (Aguilera, 2012)

Los objetivos deben ser medibles y deben de estar ligados a un límite de tiempo, tambien debe de tener como caracteridtica que sea alcanzable, claros y consisos donde toda la organización se involucre al logros de los mismos.

Los objetivos de una empresa son resultados de situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Grafico N° 15

Conocimiento de los objetivos organizacionales



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Con referencia a los objetivos se consulto a los trabajadores de la empresa traves de las encuestas los cuales enfatizan en un 85% que no conocen los objetivos de laorganizacion, y un 15% señala que si los conoce.

En la obdervacion realizada se conocio que la empresa no da a conocer a sus trabajadores los objetivos de la empresa, por que no existen manuales que se les haya presentado este concepto, brocur o algun tipo de material que indique que se les haya transmitido este concepto tan importante para toda la organización en general.

La gerente fue consultada a traves de la entrevista y se le pregunto si la empresa tiene definidos sus objetivos, a lo que ella responde que existe este concepto en la empresa pero que no ha sido compartido a todos los trabajadores en el periodo 2015, porque este concepto junto con el componente dela filosofia de la empresa esta siendo evaluado por autoridades de una entidad gubernamental.

Por lo tanto se concluye que los trabajadores no conocen cuales son los objetivos de la empresa, puesto que la gerencia no los ha dado a conocer pero que estos conceptos son parte de un proceso de revision que ha sido sometida en el periodo 2015.

Poder de negociacion de los compradores o clientes

El análisis del poder de negociación de los consumidores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. (Porter, 2008)

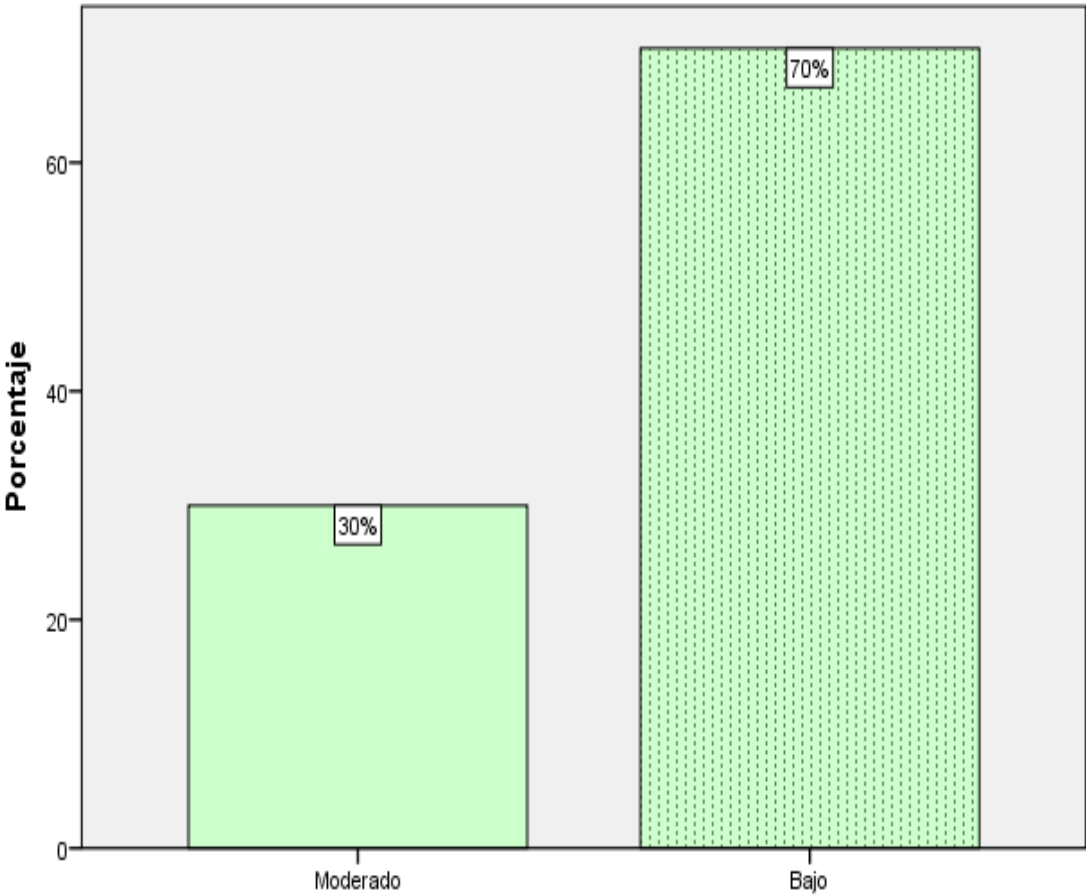
El poder de negociación que tienen los clientes tiende a aumentar cuando no existe diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos, o los consumidores están bien informados acerca de los productos,

precios y costos de la competencia y los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El poder que tienen los clientes de negociar con las empresas depende de muchos factores, sin embargo este analisis permite a las empresas formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Grafico N° 16

Poder de negociacion de los compradores o clientes



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Para conocer la opinion de los encuestados acerca de esta tematica se les pregunto ¿Cómo valora el poder de negociaci3n que tienen los compradores sobre los precios?

A lo que ellos responden en un 70% que es bajo el poder de negociacion que tienen los clientes que acuden a esta empresa a comprar, por otra parte un 30% considera que el poder de negociacion de los clientes con respecto a los precios es moderado.

Durante se realizo la guia de observacion, no se noto que los clientes realizaran negociacion con respecto a los precios.

De igual forma se consulto a la gerencia, si los compradores tienen poder de negociacion a lo que responde; que la empresa ya tiene definido los precios de los productos que fabrican, sin embargo con los unicos que hacen excepcion es con la Alcaldia de matagalpa, ya que ellos comprar por grandes volumenes.

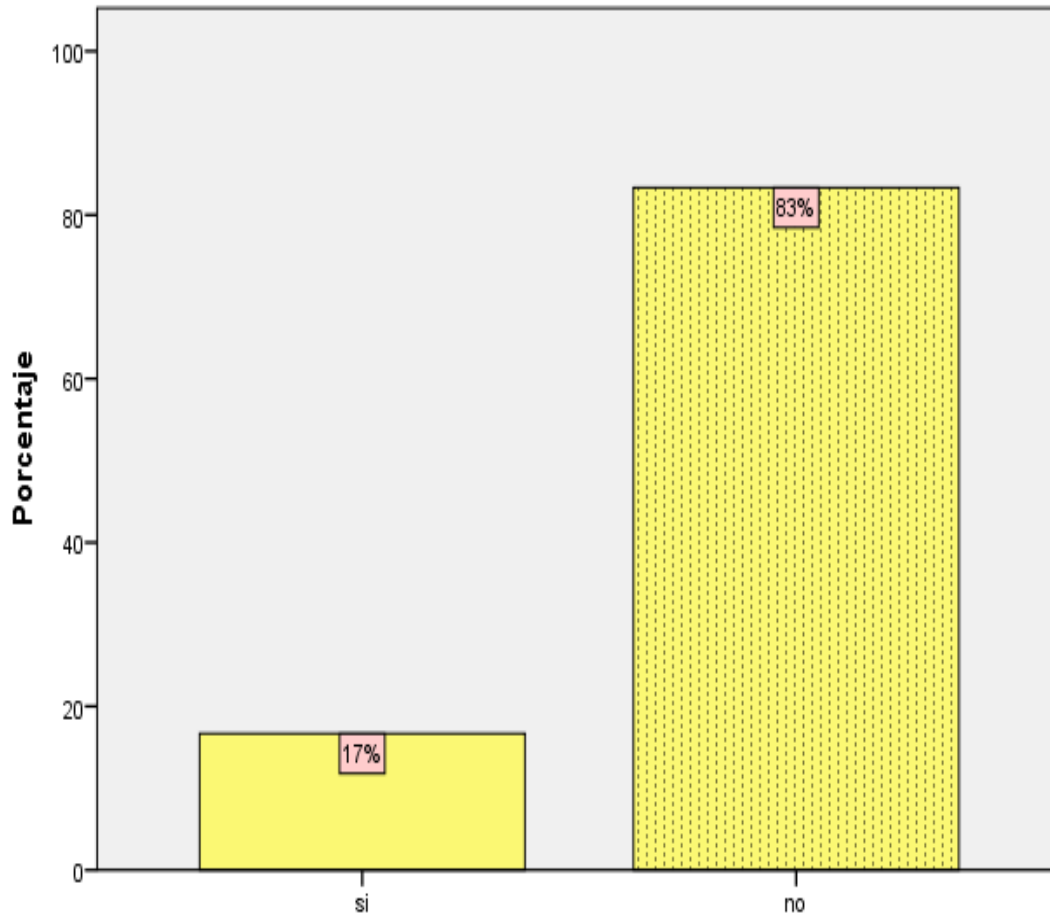
El analisis de este factor concluye; que la empresa si efectua negociacion con sus clientes, de manera minima y especifica a clientes, y que la negociacion se da porque la gerencia toma en cuenta los volumenes de compra.

A los clientes tambien se les aplico encuestas para saber si ellos ejercen poder de negociacion en la empresa EDISMAT, a lo que ellos respondieron en un 83% que no tienen ninguna oprtunidad de negociar los precios con la empresa, sin embarago un 17% de los encuestados responde que la empresa le ha presentado oportunidades para negociar acerca de los precios de los productos que oferta. En el grafico n° 17 se presentan los la informacion captada por los clientes.

A traves de la encuesta se conocio la opini3n de los clientes, la informacion que los clientes proporcionan ayuda a las empresas a determinar qu3 es importante para sus clientes, de esta manera la empresa no podr3a satisfacer las necesidades de productos del consumidor.

Grafico N° 17

Los clientes tienen poder de negociacion



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Como denota la grafica n° 17, los clientes no ejercen ningun poder de negociacion con la empresa, la gerencia acerca de este punto tambien especifica que la empresa ya tiene definidos los precios de los productos, por lo tanto en esta empresa la fuerza de Poder de negociacion de los clientes no se aplica en esta organización.

Los clientes no tienen poder de negociacion debido a que no existen en Matagalpa otras empresas que elaboren materiales de construccion, por lo que ellos definen sus precios.

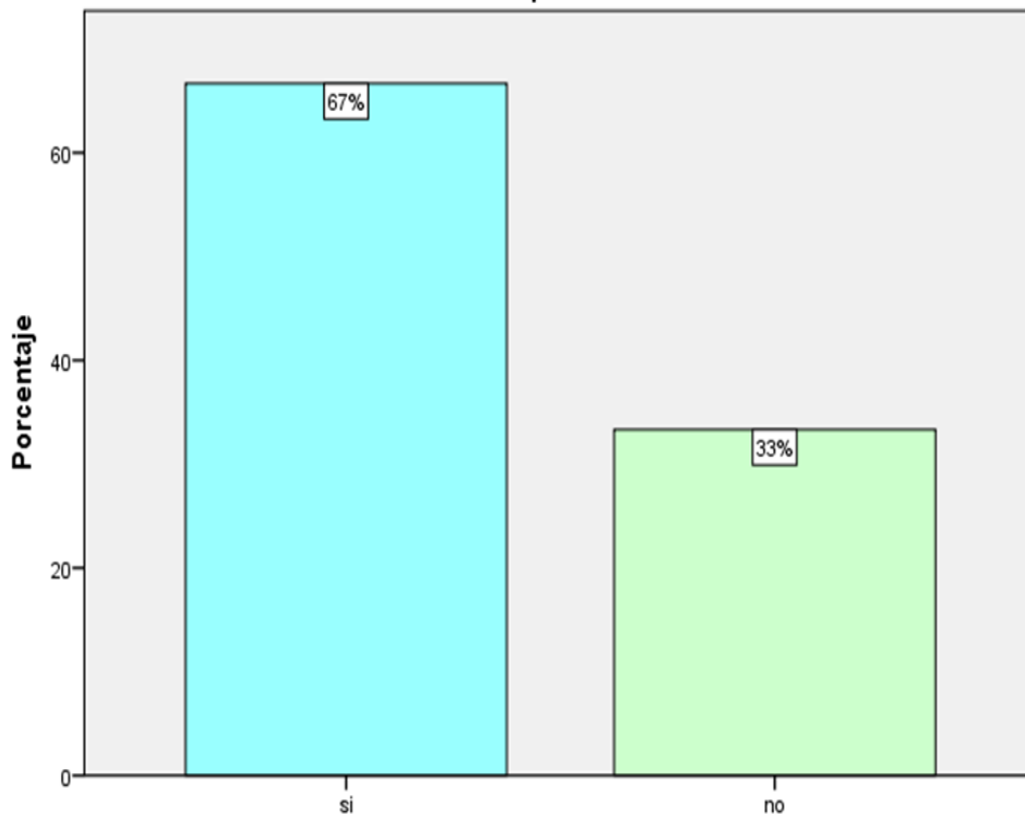
Amenazas de nuevos competidores

La fuerza competitiva sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere iniciar a operar en una industria, obviamente cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo. (Porter, 2015)

Los nuevos competidores o nuevos ingresantes traen un gran deseo de aumentar su cuota de mercado y suelen usar muchos recursos, su presencia puede llevar a que los precios bajen y las ganancias sean más difíciles.

Grafico N° 18

Empresa nuevas características similares a EDISMAT en el Municipio



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Los clientes que acudieron a la empresa EDISMAT fueron encuestados y se les consulto, ¿Encuentra una empresa nueva con características similares a EDISMAT en el Municipio? a lo cual ellos responden en un 67% que en la ciudad encuentran muchas empresas con características similares a EDISMAT porque venden también materiales de construcción, sin embargo un 33% de los encuestados en las otras empresas no encuentran características similares a esta empresa.

En Matagalpa existen muchas empresas que distribuyen productos igual o similares a los que oferta EDISMAT, esto representa una amenaza para la empresa ya que los clientes siempre buscan precios bajos y este factor es lo que utiliza la competencia para ganar fuerza en el mercado.

Aspectos que valora los clientes para comprar en una Empresa

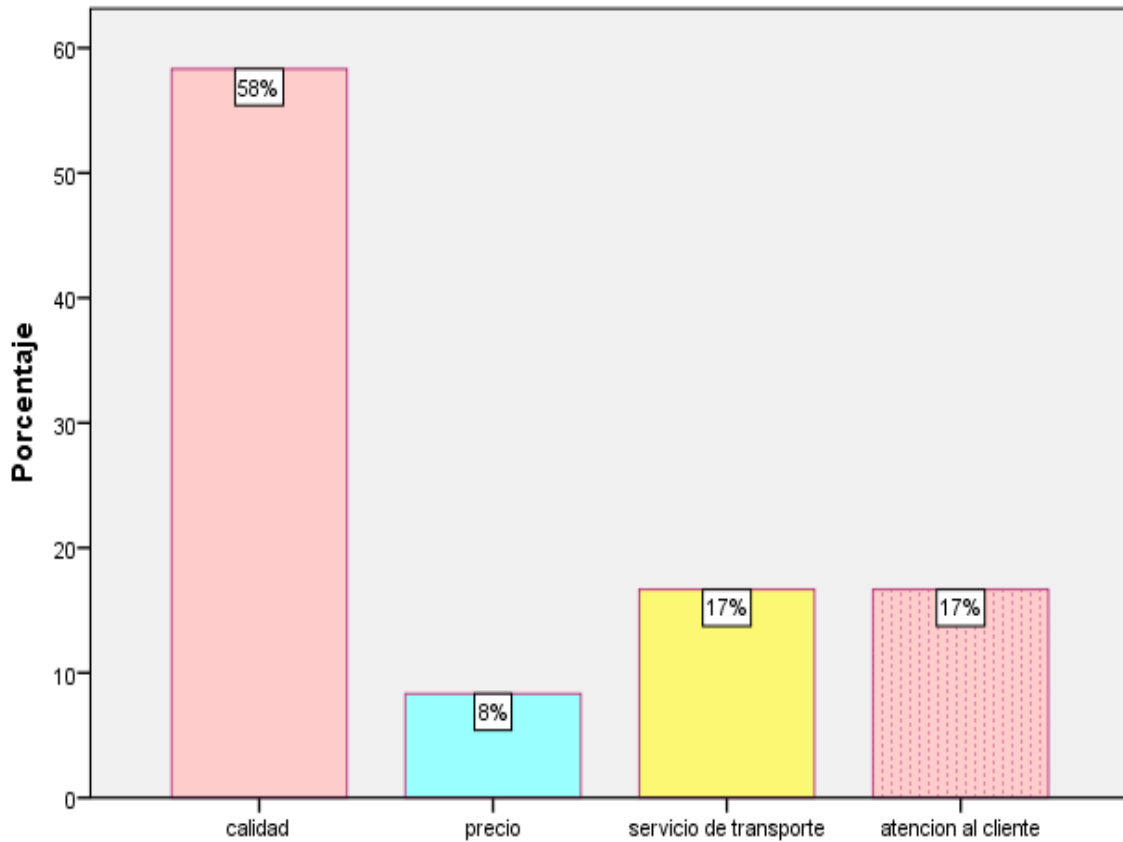
A los clientes también se les preguntó que aspectos toman en cuenta de una empresa para comprar en ella, a lo que un 50% de los encuestados responden que a ellos les interesa la calidad de los productos, mientras que el 17% señala que ellos valoran los precios, el otro 17% considera que son los servicios de transporte y el restante 17% indica que ellos valoran la atención al cliente.

Por un lado existe un número considerado de empresas en Matagalpa que ofrecen productos similares o con características parecidas a las que oferta EDISMAT, sin embargo hay una característica que esta empresa tiene y es que es la única empresa en el casco urbano de Matagalpa que produce y comercializa sus productos, mientras que el resto de empresas o ferreterías son únicamente comercializadores, lo que representa que esta empresa tiene una ventaja competitiva sobre la competencia.

A continuación en el gráfico nº 19 se reflejan las apreciaciones que los clientes dan acerca de los aspectos que valoran para hacer sus decisiones de compra.

Grafico N° 19

Aspectos que valora para comprar en la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

La gerencia también fue consultada acerca de esta interrogante y la gerente específica que la empresa tiene muchas empresas nuevas que compiten en el mercado junto con EDISMAT, pero que la empresa posee capacidad de fabricación y producción, de esta manera puede satisfacer a sus clientes.

Se valora que la fuerza que genera la Amenaza de nuevos competidores está fuertemente presente para la empresa EDISMAT, por que en el casco urbano de la ciudad existen muchas empresas y ferreterías que ofertan productos con las características que tiene los productos en esta empresa.

Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas, a medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica. (Porter, 2008)

Los sustitutos también pueden venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar, por ejemplo las botellas de vidrio y plástico se consideran un sustituto de latas de aluminio en este contexto.

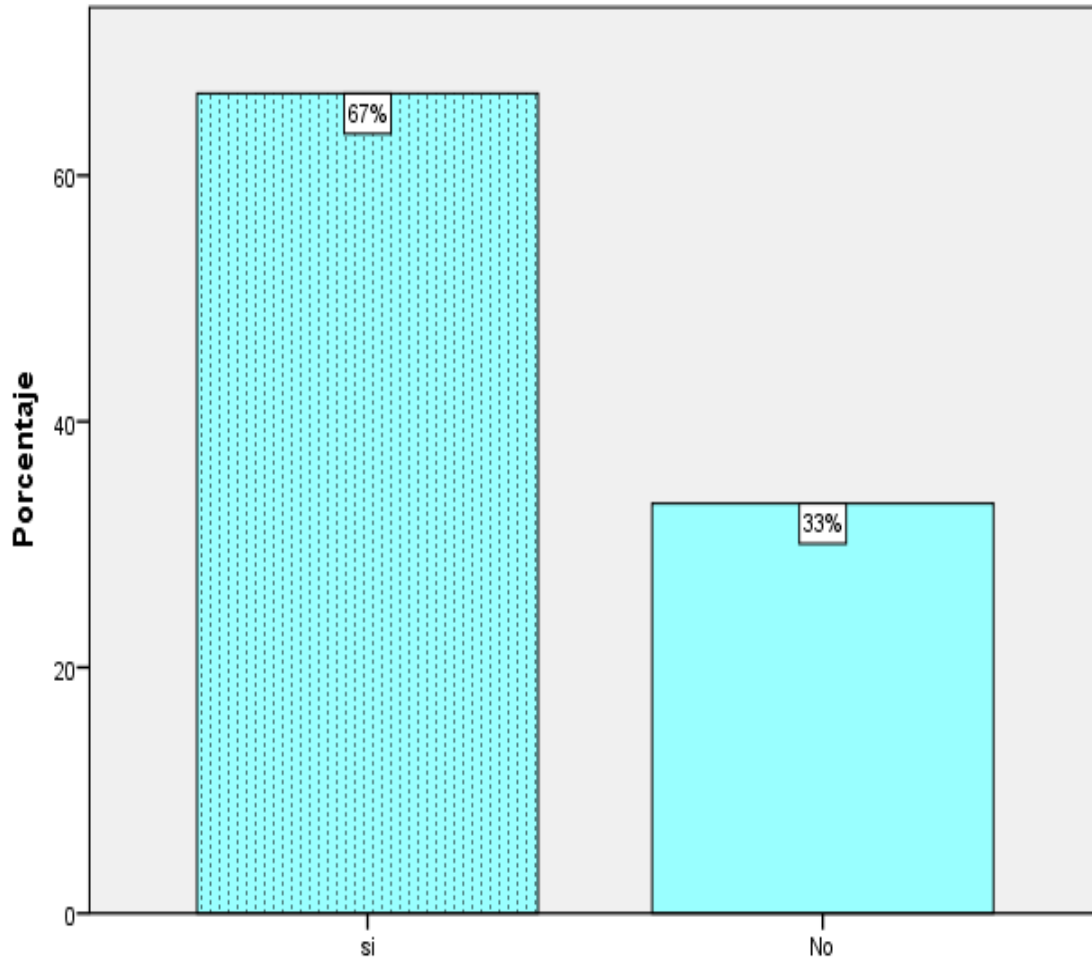
Una buena manera de reducir la amenaza de sustitutos es aumentar la lealtad de los clientes, el uso de publicidad efectiva y son útiles para una empresa individual, la innovación también puede ayudar a las empresas a seguir trabajando en mejorar sus productos para reducir la amenaza de los sustitutos.

Se encuestó a los clientes para conocer de ellos, si encuentran en el mercado productos que sustituyan a los productos de la empresa EDISMAT, a lo que un 67% de los clientes responde si existen productos en el mercado con los que se puede sustituir los productos de EDISMAT, sin embargo un 33% de los clientes señala que no hay productos en el mercado con los que se pueda sustituir los productos de EDISMAT.

A través de la guía de observación se pudo constatar que la empresa EDISMAT es una empresa sólida en el ramo de la producción y comercialización de productos de construcción, razón que la hace ser única en el mercado, y que existen muchas empresas que comercializan productos similares a los que esta empresa oferta, sin embargo esta empresa tiene una ventaja competitiva en el mercado con respecto a las otras empresas y que ofertan productos que puedan sustituir a los productos de EDISMAT.

Grafico N° 20

Productos que sustituyan a los que ofrece EDISMAT



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

La gerencia señala que en el mercado existen muchos productos pero ninguno que pueda sustituir los productos que esta empresa oferta, ya que según la gerente los productos son producidos y comercializados allí mismo en la empresa, pero que dentro de la organización la empresa tiene una amplia gama de productos con los que si se puede sustituir alguno de sus productos.

De esta manera la gerente de la empresa especifica, que a nivel interno la empresa cuenta con una amplia gama de productos que sustituyen a los que existen como; planchetas, bloques y piedras canteras, considerando que la existencia de productos sustitutos es una alternativa para satisfacer la demanda en el mercado, ademas de tener la capacidad de producir grandes cantidades, para que el cliente tenga opciones de compra.

Rivalidad entre los competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. (Porter, 2008)

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

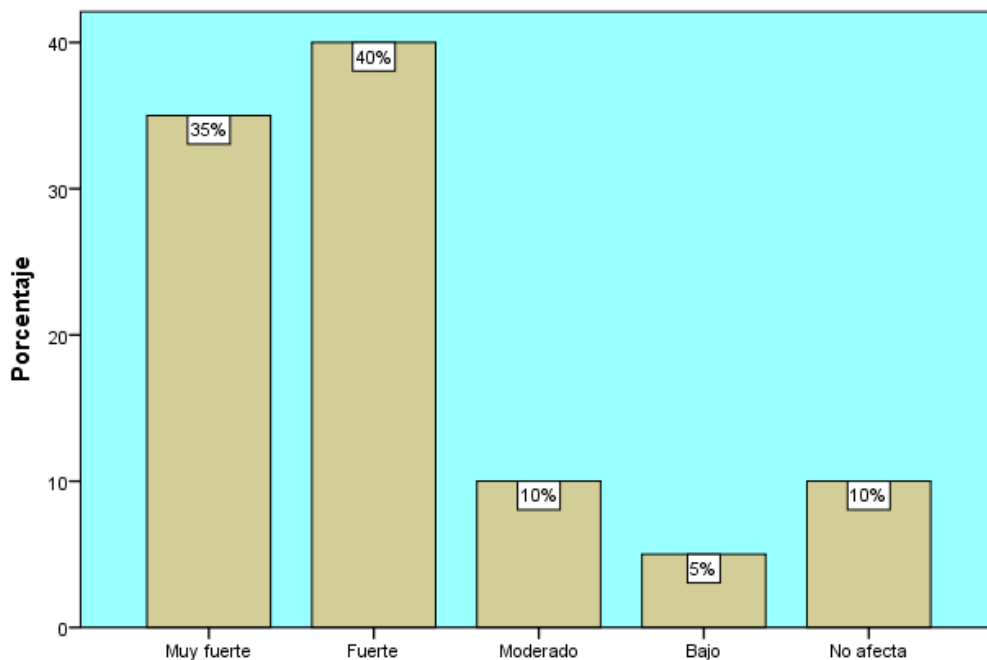
Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas de la empresa, con las de otras empresas rivales, para de esta forma poder formular estrategias que permitan superar la competencia

Se consulto a los trabajadores de la empresa, la siguiente interrogante: ¿Cómo valora la competencia que ejercen las empresas con respecto a EDISMAT? A lo que ellos respondieron en un 35% Muy Fuerte, un 40% considera que Fuerte, mientras un 10% señala que Moderado, un 5% de la poblacion considera que es Bajo, por otra parte un 10% consiera que la competencia No afecta a la empresa.

Acontinuacion en el grafico nº 21 se analizaran las apreciaciones que tienen los empleados, con respecto a la valoracion de la competencia.

Grafico N° 21

Valoracion de la Competencia que ejerce las empresas rivales con respecto a EDISMAT



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Con respecto a esta interrogante fue consultada la gerencia, ¿Cómo afectaría si una empresa con las mismas características de EDISMAT entra al mercado como competidora? Ante esto la gerencia responde que la empresa se vería afectada ya que las ventas totales bajan, por otra parte especifican que los clientes que compran en volúmenes grandes son las empresas municipales, y que además la empresa se tiene un factor importante en ella se fabrican los productos según los requerimientos de los clientes.

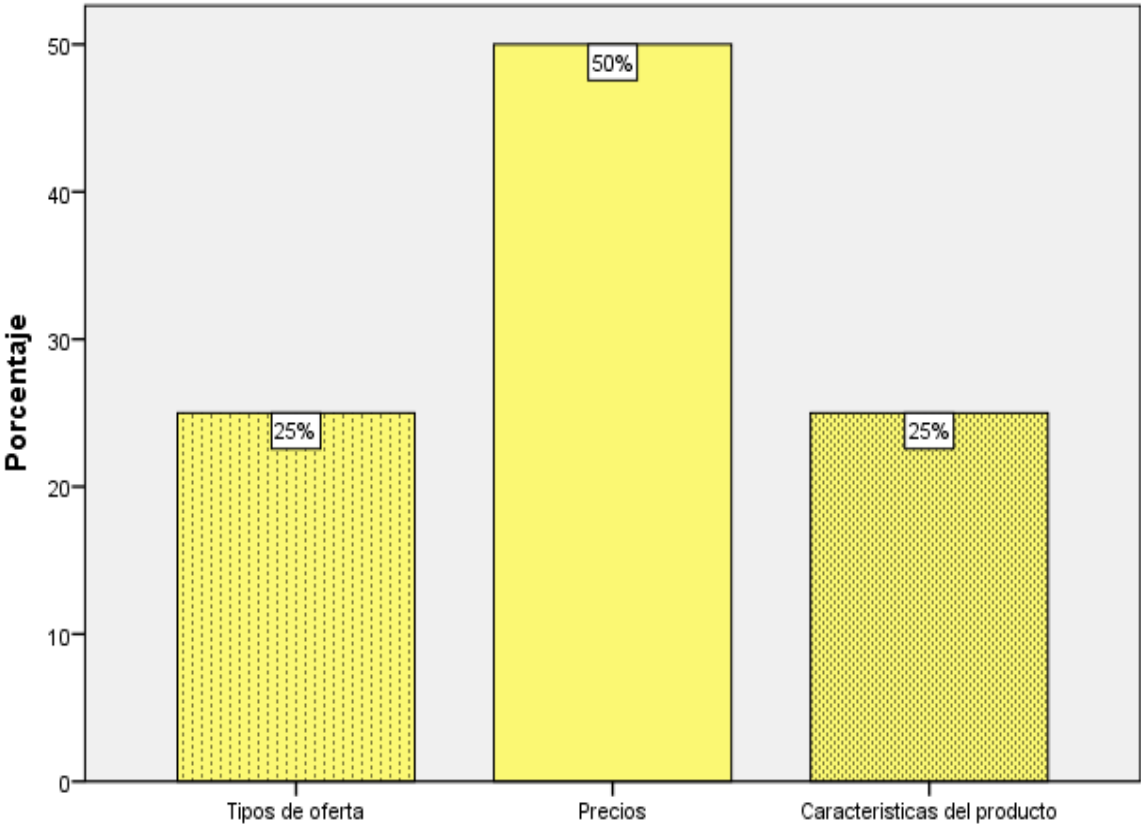
Esta empresa valora la competencia como un punto fuerte en el municipio de Matagalpa, pero que la empresa posee capacidad de fabricación y producción de sus productos y de esta manera puede satisfacer a sus clientes.

Esta empresa debe contemplar en sus estrategias, para fidelizar a sus clientes como: aumentar la calidad de los productos, hacer analisis de los precios, dotar de nuevas características a los productos, aumentar la publicidad de sus productos, aumentar las promociones de ventas.

En la encuesta realizada a los clientes, se les pregunto ¿Qué elementos considera importantes de una empresa, cuando usted decide comprar? Con el fin de evaluar la fuerza Rivalidad entre los competidores, a continuacion se analizara los datos presentes en el grafico nº 22.

Grafico Nº 22

Elementos de importancia para los clientes al momento de comprar



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

La rivalidad entre los competidores usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas, la rivalidad tiende a aumentar su intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición. (Porter, 2015)

A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo y viceversa, algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y el poder de los competidores / proveedores.

Se aplico encuestas a los clientes para conocer aspectos, como cuales serian los aspectos que ellos toman en cuenta a la hora de tomar la decisión de comprar determinado producto.

Los clientes encuestados responden en un 50% que el factor que ellos toman en cuenta a la hora de comprar son los precios, mientras tanto un 25% señala que su decisión de compra radica en los tipos de oferta que le haga determinada empresa, y un restante 25% consideran que ellos toman en cuenta las características del producto.

Estos elementos que los encuestados señalan un incentivo para tomar la decisión de comprar, si la empresa EDISMAT no tiene esos requisitos, entonces perderian un cliente porque este buscaria ese incentivo en la competencia.

Ante esta tematica, la gerencia y los trabajadores tambien conocen que la empresa tiene fuerte competencia, sin embargo ellos lo saben pero al respecto no han implementado tácticas como la publicidad, esta puede ayudar a influir positivamente en la industria, aumentando la demanda.

Fortalezas de la Empresa

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización o empresa de otros de igual clase. (Albornoz, 1995)

Las fortalezas se usan para determinar lo que el negocio hace mejor, si se conoce las fortalezas del negocio, se puede implementar un plan de mercadotecnia, las fortalezas se basan en la identificación de puntos fuertes de la empresa evaluando el desempeño interno de la organización.

Se considera como fortalezas los puntos fuertes que posee una empresa entre las cuales se pueden encontrar, las cualidades, ventajas competitivas, y los recursos que esta posee.

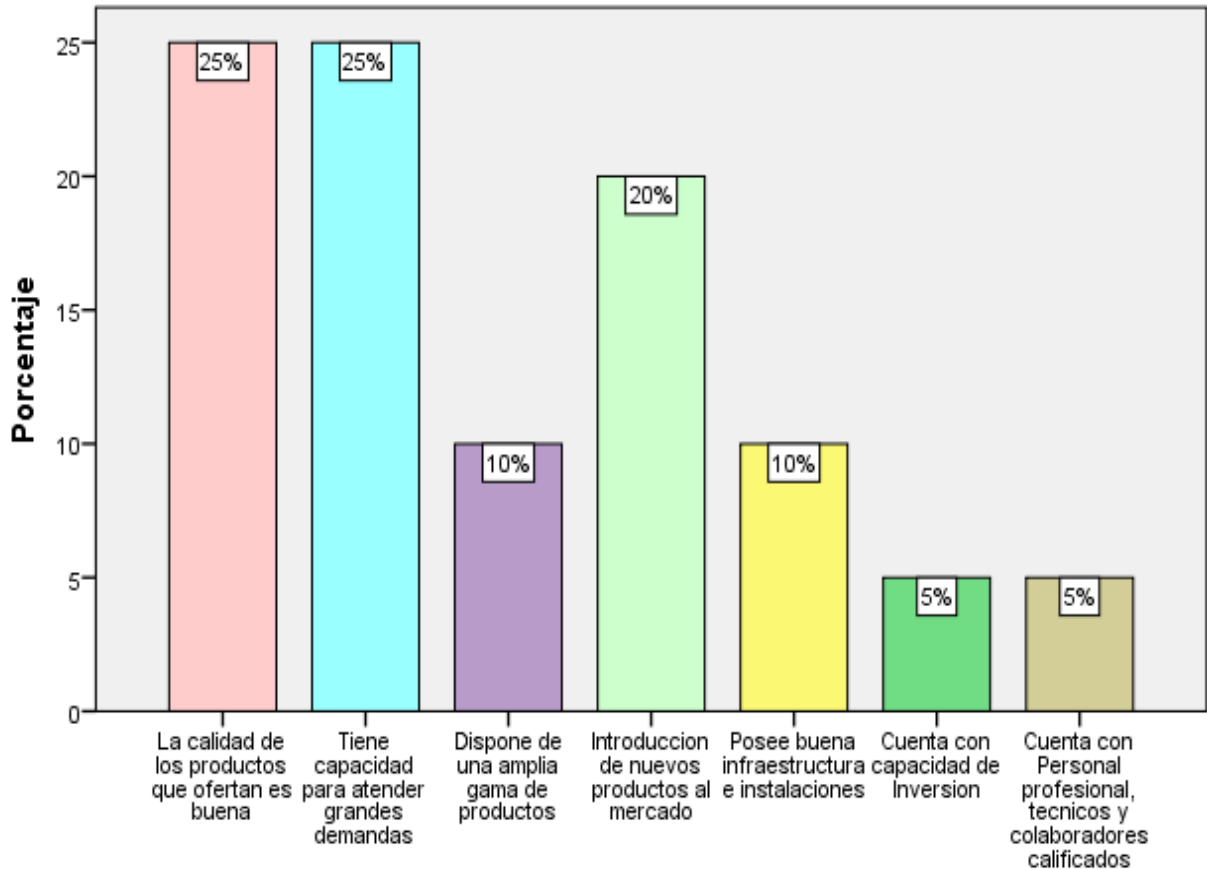
Los puntos fuertes de la empresa se encuentran en su ambiente interno y también representan la ventaja que esta posee con respecto a su competencia, se preguntó a los empleados de la empresa que aspectos de la empresa consideraban como puntos fuertes o fortalezas de la empresa.

A los cuales se les preguntó ¿Cuáles factores, consideran son las fortalezas que han sacado adelante la empresa?. a lo que ellos responden que es la calidad de los productos que ofertan en un 25%, un porcentaje de los encuestados considera en un 25% que la empresa tiene capacidad para atender grandes demandas, también un 10 % señala que la empresa dispone de una amplia gama de productos.

Por otra parte un 20% de los encuestados consideran que la introducción de nuevos productos al mercado, mientras un 20% de los encuestados señala que la empresa posee buena infraestructura e instalaciones, un 5% de ellos señala que la empresa cuenta con capacidad de inversión, y restante 5% considera como fuerza para la empresa que ella cuenta con personal profesional, técnicos colaboradores calificados y personal de la misma zona.

Grafico N° 23

Fortalezas que han sacado adelante la empresa.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Tambien se tomaron otros items para evaluar las fortalezas de la empresa como son: Mantener buena relación con sus clientes, Buenas condiciones de las áreas de producción, Establecer buenas relaciones con sus proveedores, Realiza constantes análisis de control de calidad de sus productos, Cuenta con capital para invertir, contratacion de personal de la zona, sin embargo estos items no fueron considerados por el programa SPSS Statistic ya que los encuestados no los tomaron en cuenta en su valoracion.

Ante esta interrogante la gerencia considera que sus principales fortalezas son: Es una empresa reconocida a nivel Municipal, Departamental y nacional, es una empresa que oferta productos competitivos y que se rigen por las normas del MTI y agrega que la empresa cuenta con un equipo humano calificado, así como su maquinaria industrial.

Estas fortalezas hacen que la empresa haga frente a sus debilidades, ya que las fortalezas indican que se está trabajando con eficacia y eficiencia dentro de la empresa y esto genera fidelidad por parte de los clientes.

Las fortalezas se consideran como los ejes para que la empresa pueda implementar estrategias que estén de acuerdo con su capacidad, por tal razón la gerencia de esta empresa deberá estar dispuesta a hacer cambios que le permitan alcanzar niveles de competitividad en el mercado.

Debilidades de la Empresa

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. (Albornoz, 1995)

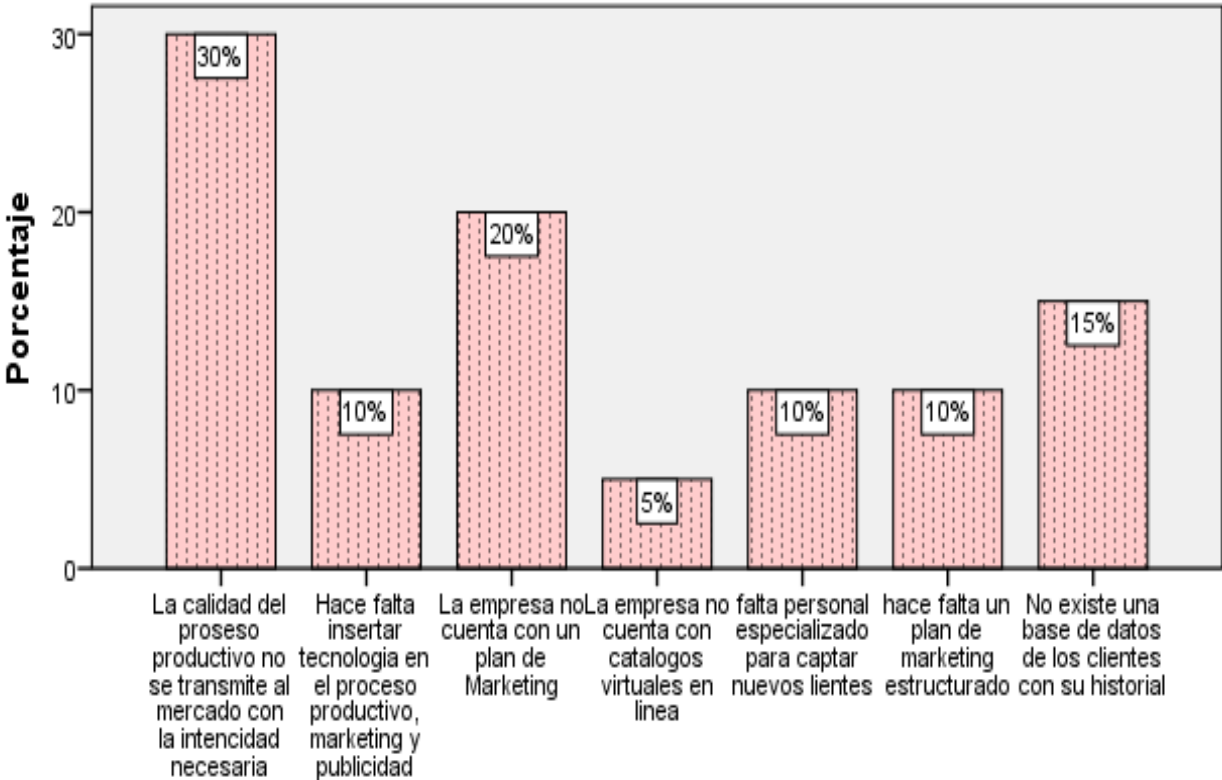
Las debilidades son problemas internos que una vez identificados la empresa puede desarrollar estrategias adecuadas para controlar las barreras que obstaculizan el logro de los objetivos de la organización.

Conocer las debilidades de la empresa es esencial para el análisis FODA, ya que a través de este análisis se identifican las dificultades o debilidades, y una vez conocido los puntos débiles de la empresa se puede implementar las estrategias adecuadas que conlleven al logro de los objetivos organizacionales.

A los encuestados se les pregunto, ¿Cuáles son los factores, que consideran son debilidades que han provocado barreras en las actividades de la empresa?

Grafico N° 24

Debilidades que provocan barreas en las actividades de la Empresa.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Los encuestados consideran en 30% que una de las debilidades de la empresa es que la calidad del proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria, un 10% señala que una debilidad es que hace falta insertar la tecnología en el proceso productivo, marketing y publicidad, por otra parte un 20% los encuestados consideran que es una debilidad para la empresa porque no cuenta con un plan de marketing, un 5% señala que la empresa no cuenta con catálogos

virtuales en línea, un 10% considera que falta personal especializado para captar nuevos clientes, por otra parte un 10% de los encuestados considera que en la empresa faltan políticas de marketing y un 15% valora que no existe una base de datos de los clientes con su historial.

También se tomaron como ítems, la exportación de la empresa es muy reducida, y Hace falta un plan de publicidad estructurado, sin embargo estos no fueron valorados por el programa SPPS Stadicic ya que no fueron tomados en cuenta por los encuestados por lo tanto no recibieron ningún valor.

La gerencia también fue consultada acerca de esta misma interrogante, para lo cual la gerente específica que entre sus debilidades se encuentran que:

- La empresa tiene que importar toda la materia prima de Managua lo cual provoca que los costos de producción se eleven.
- La empresa es retenedora del IVA y los comerciantes que están ubicados alrededor de la empresa venden con cuota fija.

Este análisis denota que una debilidad en la empresa es la falta de planes de marketing, y estrategias de venta, es recomendable para esta empresa que se concentre en las debilidades porque estas requieren atención, ya sea para corregir la situación actual o para implementar estrategias que erradiquen tales debilidades.

Oportunidades de la Empresa

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. (Albornoz, 1995)

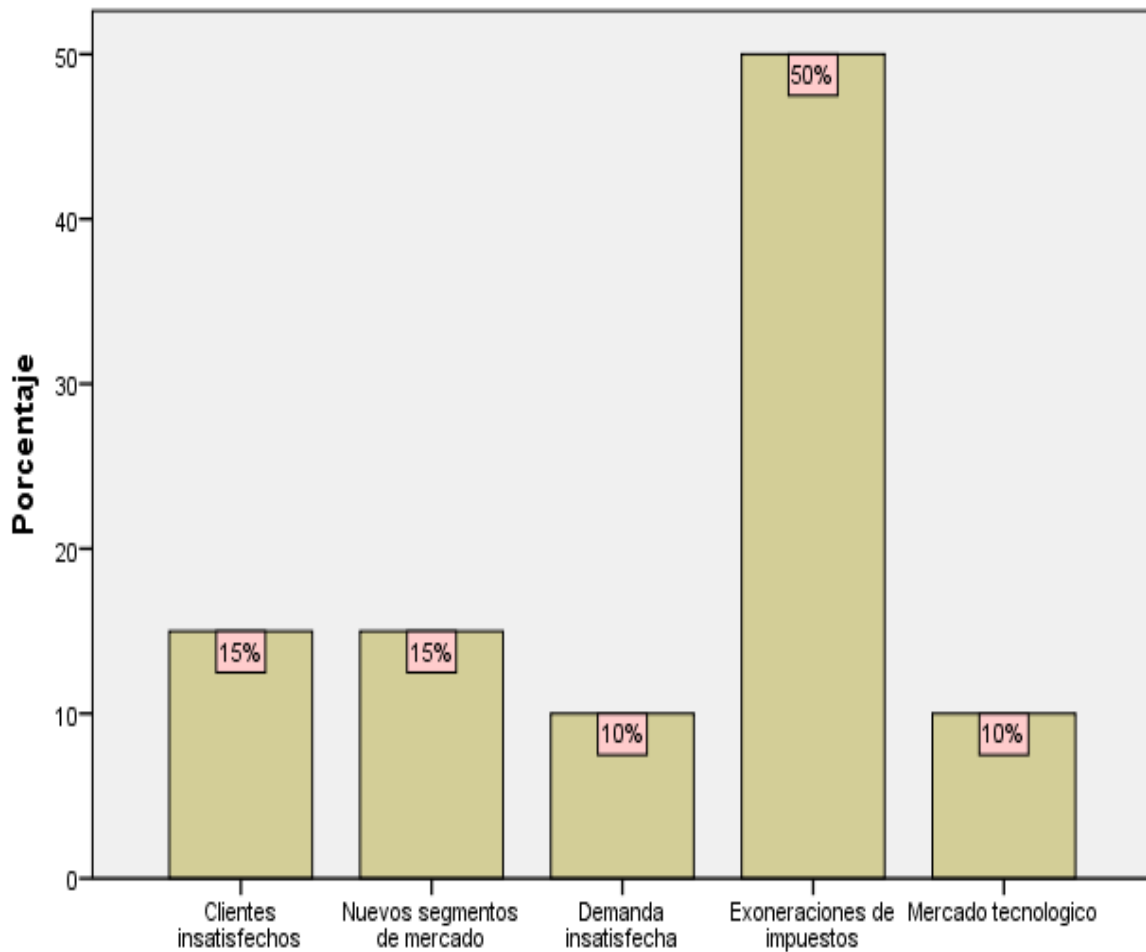
Las oportunidades representan las futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente.

Las oportunidades están en el ambiente externo y la empresa debe percatarse de ellas y potencializarlas con estrategias precisas para que la empresa desarrolle, y lograr la competitividad.

Se consultó a los encuestados acerca de ¿cuáles son oportunidades que se le han presentado a la empresa para su crecimiento y desarrollo?

Gráfico N° 25

Oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la Empresa.



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

A lo que ellos responden en un 15% que una oportunidad son Clientes insatisfechos, un 15% considera que una oportunidad la representan los nuevos segmentos de mercado, mientras tanto un 10% considera que una oportunidad es la demanda insatisfecha, por otro lado un 50% encuentra una oportunidad en las exoneraciones impuestos, y un 10% de los encuestados señala que la oportunidad se encuentra en el Mercado tecnológico.

La gerencia también fue consultada acerca de esta interrogante, donde la gerente manifiesta que la empresa ha logrado mejorar una maquinaria bloqueada de manual a industrial, así como mejorar las instalaciones de la empresa lo cual genera un mejor ambiente laborar, lo que representa la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado genera.

La gerencia también manifiesta que durante el periodo 2014 duplicaron las ventas lo cual llevo a obtener mayores utilidades, las cuales son compartidas 50% para la empresa (p/ capitalización), esto es una fuente de capital para la inversión en el mercado tecnológico.

Valoración las oportunidades que ha tenido la empresa

Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser redituable. (Hill, 2009)

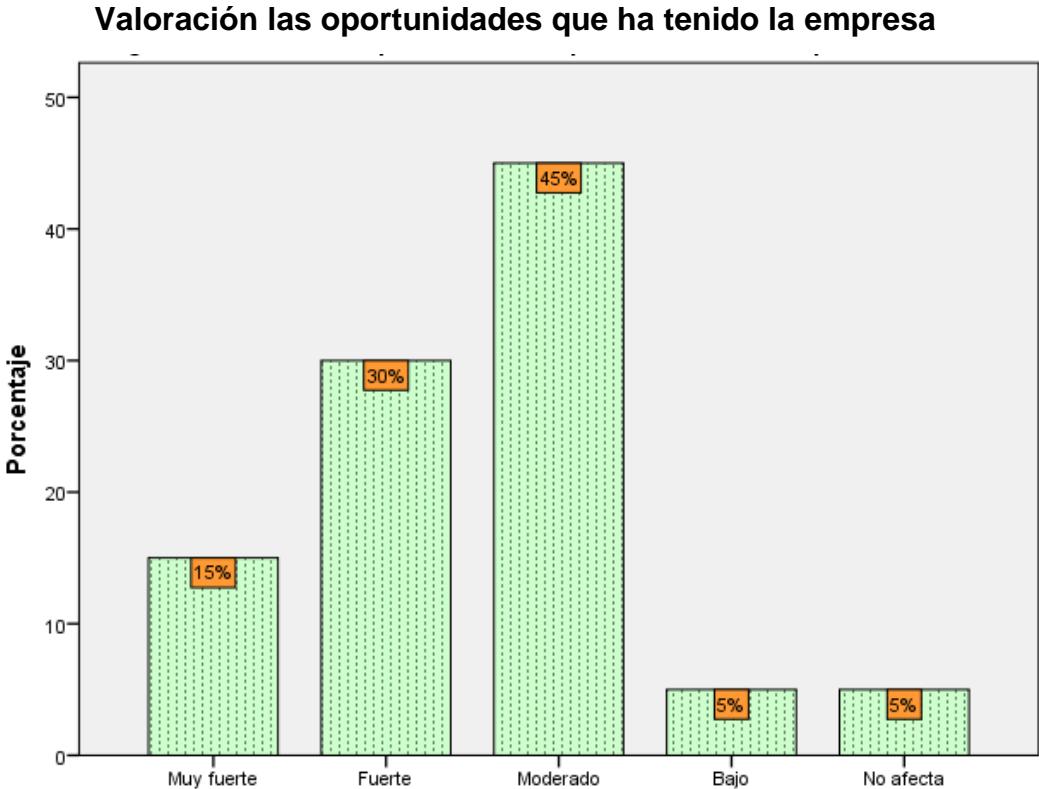
La meta para las empresas es inicia en el análisis de oportunidades ya que estas deben estudiarse, y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permitan superar a sus rivales.

Siendo este proceso fundamental, es importante que durante el los gerentes categoricen y valoren sus oportunidades de acuerdo a sus condiciones y de acuerdo a sus expectativas de esta manera ayudara en la correcta toma de decisiones.

Ante esta misma interrogante los trabajadores dieron su apreciación acerca de cómo valoran de las oportunidades que ha tenido la empresa.

Por consiguiente ellos presentan las siguientes apreciaciones; un 47 % considera que moderado ya que la empresa ha tenido oportunidades de crecer y desarrollarse en estos últimos 5 años, ellos perciben en un 30% que las oportunidades que ha tenido la empresa son fuertes, otra parte de los encuestados señala en un 15% señala que las oportunidades que la empresa ha tenido son muy fuertes, mientras un 5% manifiesta que son bajas las oportunidades presentadas a la empresa, y un restante 5% de los trabajadores de esta empresa señala que las oportunidades que el mercado genera no ha tenido ninguna afectación

Gráfico N° 26



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Cabe señalar que la valoración de las oportunidades representa las opciones que tiene la empresa para mejorar su gestión gerencial y administrativa, y que esta pueda marcar estrategias y planes para el futuro, y que le permitan a esta entidad establecer acciones específicas de acuerdo al escenario que se le presente.

Amenazas de la Empresa

Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad de la empresa. (Hill, 2009).

A través del análisis de la empresa permite un foco que observa las fuerzas del ambiente entre los cuales se encuentran las amenazas, ya que estas son tendencias o eventos futuros que provocarían un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

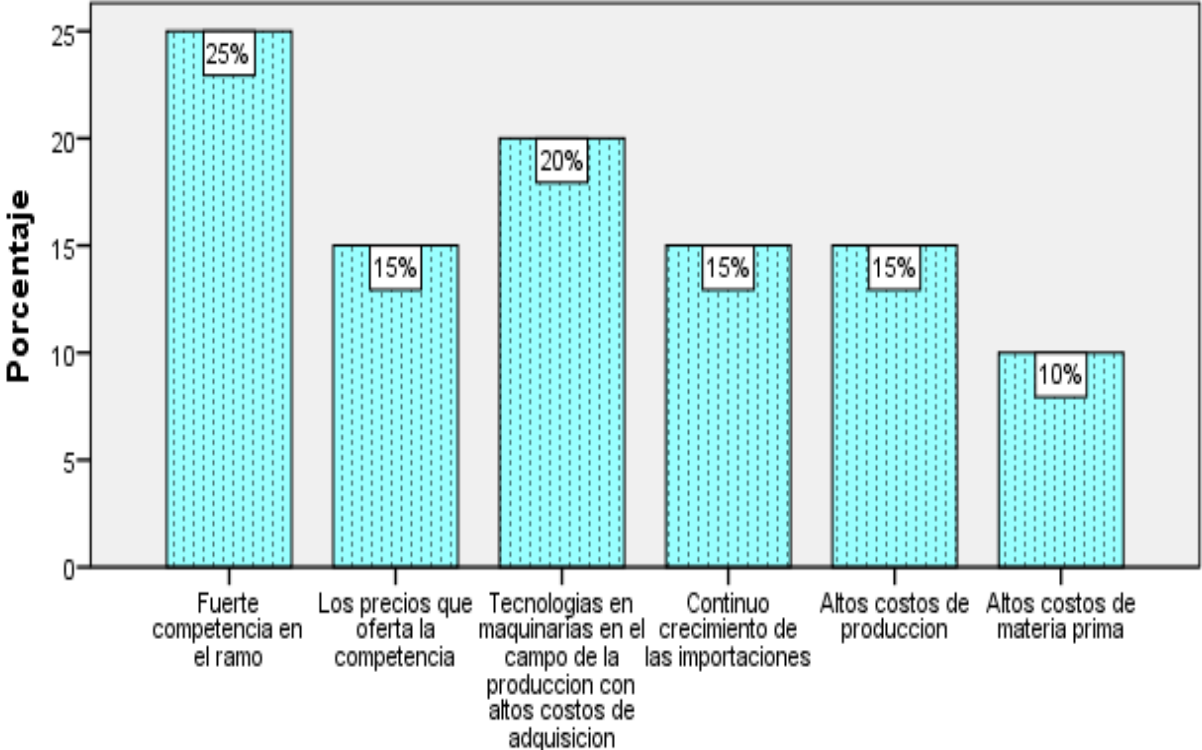
La importancia de identificar las amenazas radica en que todo que lo pueda afectar la empresa puede ser detectado y se puede encontrar una solución para mejorar el área donde se ha encontrado dicha amenaza.

Fueron consultados los trabajadores para conocer cuáles han sido las amenazas que ha tenido la empresa, a lo que responden en un 25 % que una amenaza considerable ha sido la fuerte competencia en el ramo, mientras un 15% considera que son los precios que oferta la competencia una amenaza, también un 20% señala que la tecnologías en maquinarias en el campo de la producción con altos costos de adquisición son una amenaza fuerte, por otro lado un 15% estima que una amenaza es el continuo crecimiento de las importaciones, otra parte de los encuestados señala como amenaza los altos costos de producción, y un 10 % considera que los altos costos de materia prima representan una seria amenaza.

Sin embargo la gerencia valora como la amenaza principal el desabastecimiento de agua, ya que los pozos de agua son abastecidos por el agua del río y al disminuir el caudal de este, no se tiene suficiente disponibilidad del líquido, para ellos representa una fuerte amenaza ya que proviene de fuerzas externas a las que ellos no tiene el control, sin embargo han encontrado una manera de solución a esta problemática a corto plazo que es adquiriendo agua a través de las pipas de la Alcaldía.

Gráfico N° 27

Amenazas que se le han presentado a la empresa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Por otra parte la gerencia denomina como amenaza los altos costos de operación y de materias primas, porque incurren en traer dichos materiales para la producción desde Managua, para llevar a cabo las líneas de procesamiento y de equipo de producción.

Tomando en cuenta que el a través del diagnóstico se valoran las fuerzas internas y externas de la empresa, ante esto la empresa debería tener en sus documentos internos un análisis exhaustivo de las fuerzas del medio ambiente externo que representan peligro para el logro de sus metas, esto facilitara tener soluciones eficientes para contrarrestar situaciones que provoquen desajustes en su medio interno.

Valoración de las amenazas que ha enfrentado la empresa

Valorar las amenazas es parte de la gestión estratégica la cual analiza las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. (Aguilera, 2012).

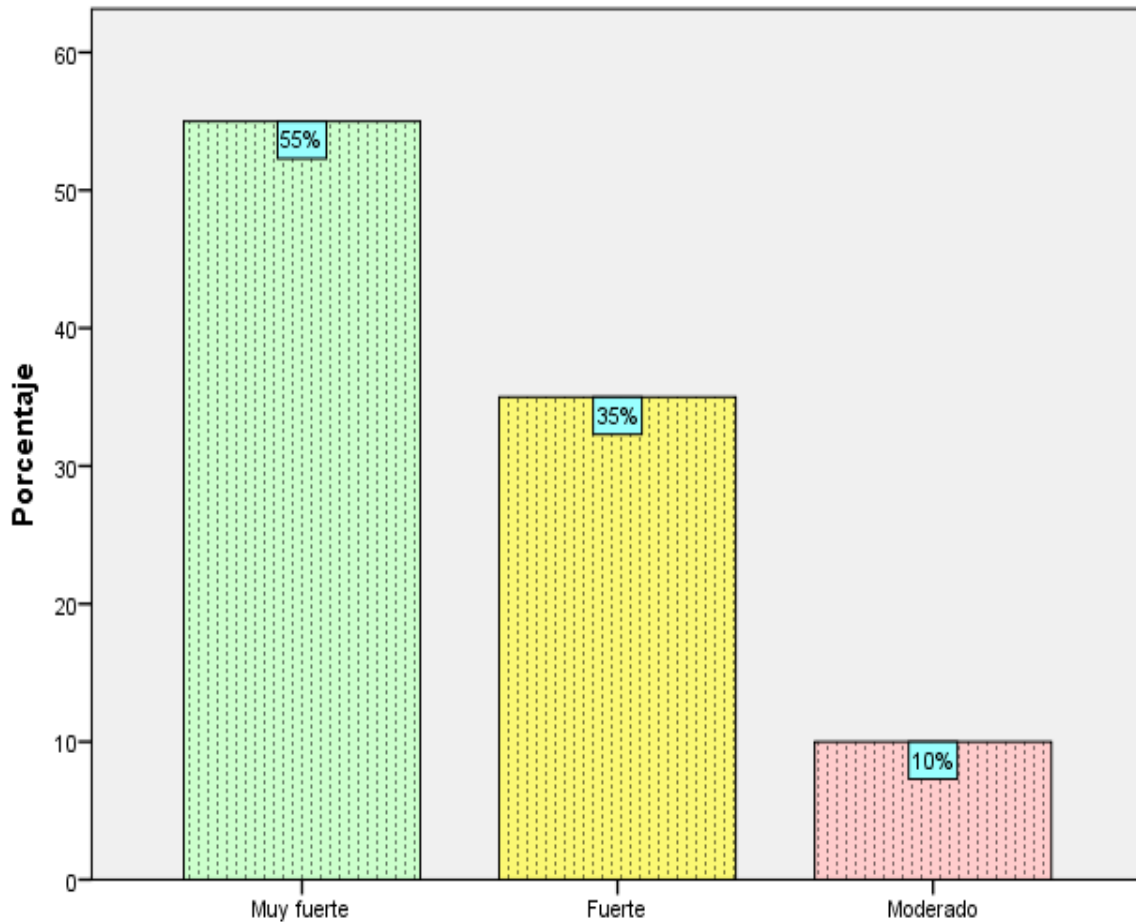
Una empresa debe valorar el desempeño de la organización tanto interna como externa haciendo una comparación del progreso real con el progreso previamente planificado, ya que esto ayuda al análisis con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Valorar las amenazas a las que se enfrenta la empresa ofrece el propósito de poder establecer una estrategia adecuada de equilibrio entre las capacidades internas y la competitividad externa, ya que a través del diagnóstico se pueden encontrar los focos de amenazas.

Se encuestó a los trabajadores en consecuencia a la valoración que ellos hacen ante las amenazas que ha enfrentado la empresa, a lo que ellos responden en un 55 % que han tenido muy fuertes amenazas, por otra parte un 35 % consideran que las amenazas enfrentadas han sido fuertes, por otra parte un 10 % de los encuestados a su óptica considera que han tenido amenazas moderadas.

Gráfico N° 28

Valoración de las Amenazas



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

A través del análisis del comportamiento de la empresa con respecto a las amenazas que ha enfrentado, los resultados reflejan que por iniciativa propia la empresa no ha desarrollado diagnósticos donde evalúe su situación como parte del mercado. Esto evidencia que la gerencia no tiene programas de evaluación gerencial y administrativo.

Estrategia de Diferenciación

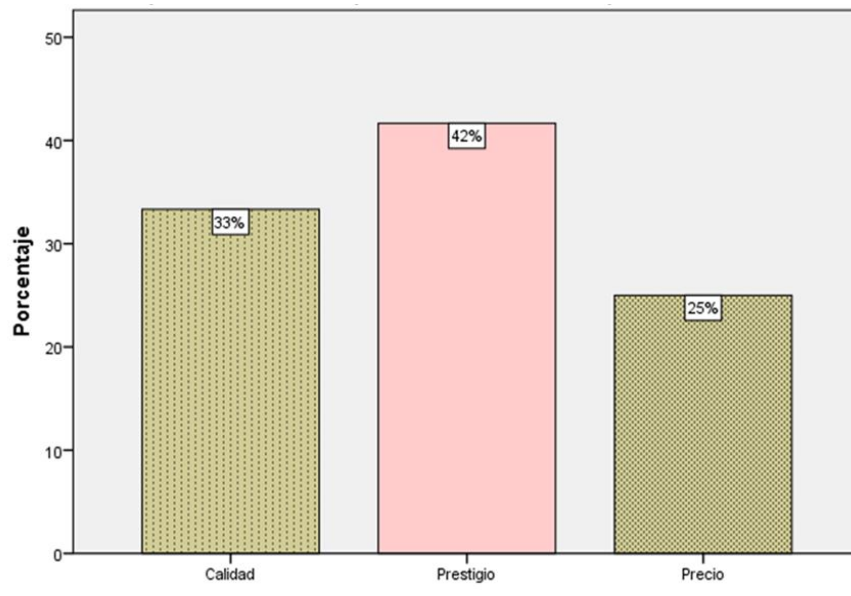
Algunas formas de diferenciarse son a través de: diseño de producto, imagen de marca, avances tecnológicos, apariencia exterior, servicio post-venta y cadenas de distribución. (Solís, 2012)

En las empresas deben buscar la manera de diferenciarse de la competencia, el objetivo final es alcanzar, a través de una estrategia de diferenciación, un lugar exclusivo en la mente de los consumidores, lo cual se vea reflejado en un incremento en las ventas de la empresa.

El factor de diferenciación es determinante, muchas veces está en la calidad, la experiencia de la empresa, el nivel del servicio o la atención, la manera como se presenta el producto, entre otros aspectos, el objetivo de esta estrategia es que los clientes pueden diferenciar los productos de la empresa con los de la competencia.

Gráfico N° 29

Elementos que diferencian los productos de la empresa con los de la competencia



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Se encuestó a los clientes para conocer, si ellos encuentran elementos que diferencian los productos de EDISMAT con los de la competencia.

Los clientes respondieron en un 33% que es el factor calidad el que diferencia los productos de la empresa con los de la competencia, también un 42% considera que es el prestigio un factor de diferenciación, mientras tanto un 25% valora que es el precio un factor en el cual ellos consideran importante y que toman en cuenta.

Los clientes en un porcentaje alto consideran que ellos buscan una empresa con prestigio, que les

También se realizó entrevista a la gerencia de la empresa EDISMAT, y se preguntó ¿De qué forma se diferencian los productos de la empresa con los que oferta la competencia?

Esta interrogante se consultó a la gerente de la empresa, a lo que responde que los productos se diferencian con los que oferta la competencia con respecto a la calidad, ya que los productos que se producen en la empresa cumplen con las normas técnicas, además de la variedad de productos ofertados son una de las maneras de diferenciarse de los competidores.

A través de la aplicación de la guía de observación se pudo observar que los materiales producidos en la empresa cumplen con los estándares de calidad, y con las especificaciones señaladas en los manuales de producción.

Se hizo uso de la triangulación de la información, donde se tomó en cuenta a los clientes, la gerencia y guía de observación, y los datos obtenidos reflejan que el factor calidad es el determinante en la diferenciación de los productos de la empresa con respecto a la competencia.

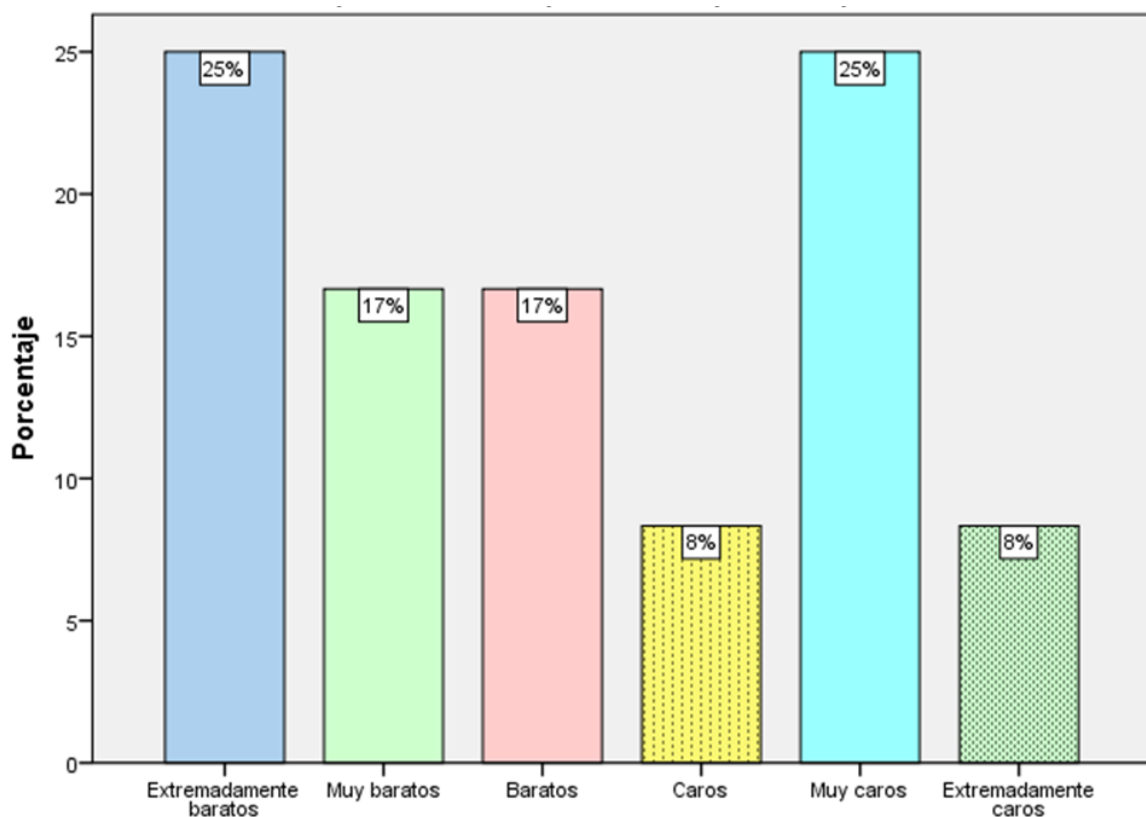
Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos como potencial ventaja competitiva, es la de ofrecer productos o servicios al menor costo de la industria, el reto de esta estrategia consiste en obtener un beneficio adecuado para la empresa, en lugar de operar con pérdidas, y drenar la rentabilidad de todos los actores del mercado. (Armstrong, 2008)

Algunas empresas tienen éxito con esta estrategia al presentar precios bajos en artículos clave en los que los clientes son conscientes de los precios, mientras a otras mercancías aplican descuentos menos agresivos.

Gráfico N° 30

Liderazgo en costos



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Los clientes fueron encuestados para conocer de ellos cómo valoran los precios de los productos que la empresa les ofrece, entre ellos encontramos repuestas diversas, siendo sus repuestas en un 25% encuentra los precios extremadamente baratos, un 17% de ellos considera que los precios están muy baratos, por otra parte un 17% señala que los precios de la empresa son baratos, mientras tanto un 8% considera que los precios son caros, por otra parte un 25% señala que los precios son muy caros, sin embargo un 8% considera que los precios son extremadamente caros, cabe mencionar que las opiniones de los clientes son diversas.

A través de la entrevista se consultó a la gerencia acerca de cómo manejan los costos y su apreciación se analizara a continuación.

Costos de los productos fabricados en la empresa EDISMAT

Los costos de producción también llamados costos de operación, son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en producción, en una compañía estándar, el costo de producción indica el beneficio bruto. (Pestana, 2012)

Los costos representan la valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien, donde se incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso.

Toda empresa al producir incurre en costos de producción por ello los costos están en el centro de las decisiones empresariales, ya que todo incremento en los costos de producción normalmente significa una disminución de los beneficios de la empresa.

A la gerencia también se le consulto ¿De qué forma manejan los costos de los productos fabricados en la empresa?

La gerencia responde que la empresa maneja sus costos fijos con respecto a la producción y la proyección de las ventas, y los costos también varían según los volúmenes de producción.

Con respecto a los costos la gerencia especifica que durante el periodo 2014 los costos de materia primas, incrementaron por lo tanto también los costos de producción.

Se señala que la gerencia no revelo datos específicos con respecto a los costos, la razón principal que la gerencia usa para dar esta respuesta es que las estimaciones de los costos, es un proceso interno y pertenece a información confidencial de la organización.

Estrategia Enfoque o alta segmentación

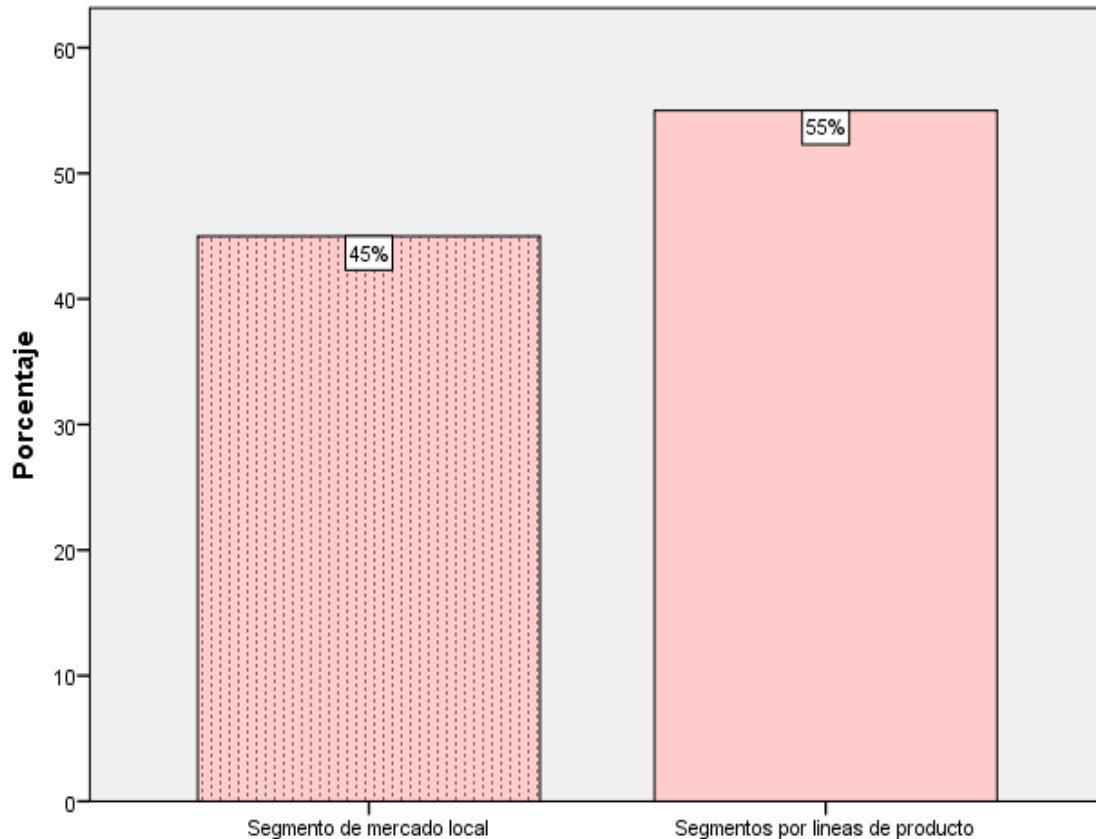
Un segmento de mercado es aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas. (Bonta, 2012)

Al segmentar un mercado se tiene que tomar en cuenta una serie de características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado, tales análisis son realizados por las empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado.

En palabras sencillas segmentar es dividir el mercado total en pequeñas partes según el tipo de cliente con cualidades en común, que tengan necesidades similares, la estrategia de segmentar es muy útil en los tiempos modernos, hoy para todas las empresas, usan la segmentación ya que facilita y precisa sus necesidades.

Gráfico N° 31

Segmentos de mercado donde la empresa tiene más demanda



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Los encuestados y entrevistados de esta empresa también tienen sus apreciaciones acerca de segmentación, y desde su óptica nos dan a conocer los resultados que a continuación se detallan.

La gerencia expresa que los enfoques de mercado han tenido específicamente al segmento de mercado local ya que el máximo de producción es para atender la demanda de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, y entre los productos que más se fabricaron adoquines, tubos de 32" para cubrir la demanda.

De tal manera que a los empleados se les consulto ¿En cuál de los siguientes segmentos de mercado tiene más demanda la empresa? ante esta pregunta, un 45% de ellos han identificado que la empresa se ha enfocado más en el Segmento de mercado local, sin embargo un 55% de los trabajadores señala que la empresa se ha enfocado en el segmento por líneas de productos, también se les presento a los encuestados como opción de respuesta Segmento de mercado geográfico, pero este no es tomado en cuenta por el programa SPSS Statistic, ya que no genero datos de respuesta.

Los encuestados valoran que la empresa se ha enfocado en el segmento de mercado local, porque esta cubre las mayores demandas de producción a nivel municipal en este caso a la alcaldía de Matagalpa, y el segmento por líneas de productos también coincide con la respuesta que la gerencia ya que ellos manifiestan que los adoquines y los tubos han tenido más demanda que los otros productos.

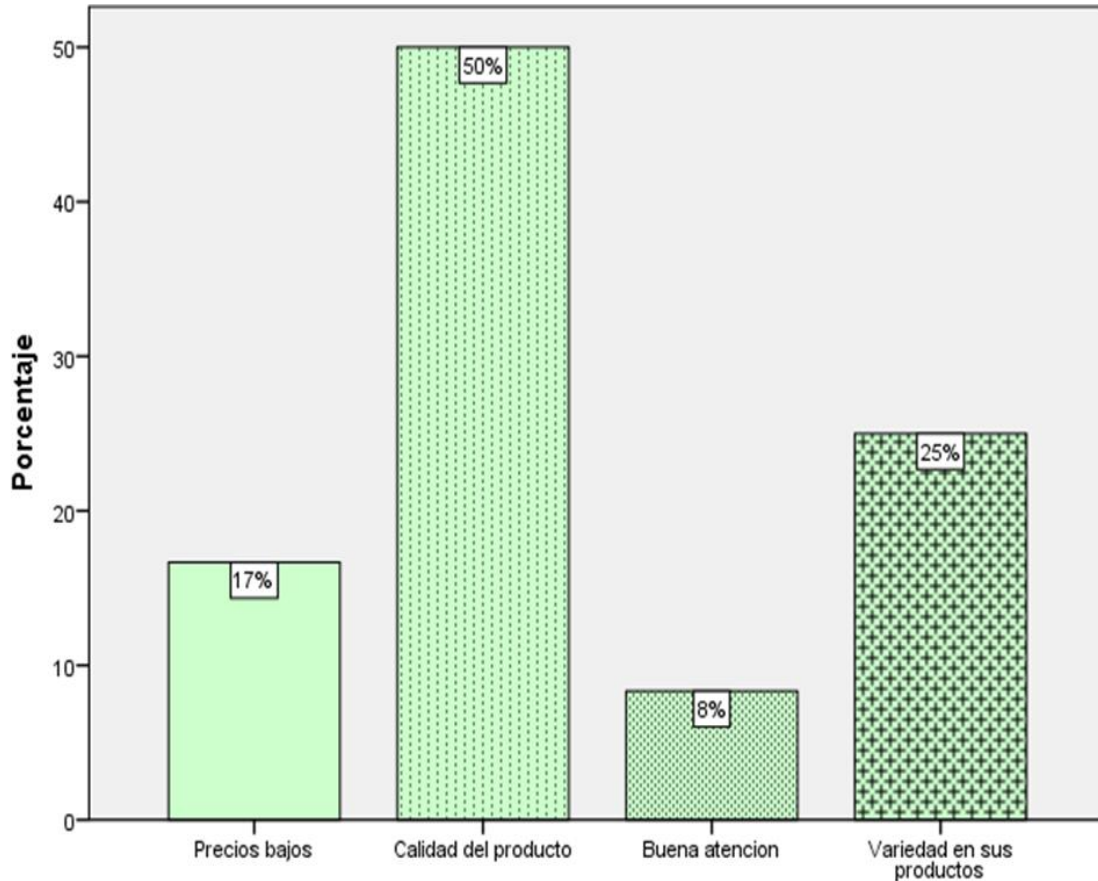
Cientes también fueron encuestados para conocer de ellos los aspectos de preferencia que ellos toman en cuenta al momento de hacer sus compras, se analizara en la gráfica nº 32

Esta estrategia se enfoca en las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia. (Armstrong, 2008)

Esta estrategia de Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria, las empresas que aplican o se orientan en aplicar esta estrategia de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente.

Gráfico N° 32

Aspectos que valoran los clientes para hacer sus compras en EDISMAT



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Se encuestó a los clientes para saber qué aspectos valoran los clientes para hacer sus compras en EDISMAT, a lo cual ellos responden en un 17% que son los precios bajos un aspecto importante al momento de decidir comprar uno de los productos en la empresa, un 50% considera que es la calidad del producto, otro porcentaje de los encuestados responden en un 8% que es la buena atención, sin embargo un 25% considera que es la variedad en sus productos un factor importante que ellos valoran antes de decidirse a comprar.

La gerencia menciona a través de la entrevista que la empresa se ha enfocado únicamente en el segmento de mercado local, de este segmento se valoró a los clientes para conocer los elementos que consideran importante antes de decidirse a comprar uno de los productos de la empresas, siendo la calidad del producto uno de los elementos importante para decidirse al momento de comprar.

Penetración de mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. (Kotler, 2010)

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos y atrayendo a los clientes de la competencia, desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo.

La estrategia de penetración mercado busca quitarle los clientes a la competencia mediante una mejor publicidad, mayor distribución, reducciones de precio, nuevos, también ampliando los horarios comerciales, o atrayendo a los clientes potenciales ofreciendo promociones y ofertas.

A la gerencia se le pregunto si la empresa ha logrado penetrar a nuevos mercados, la gerente responde que la empresa se ha enfocado a brindar la atención de la demanda del mercado local, con respecto a los precios la empresa asegura que ya están establecidos y se aplican rebajas.

Cabe señalar que durante el desarrollo de esta investigación se identificó que esta empresa no tiene plan de publicidad, los sitios web de la empresa no se actualizan constantemente, la empresa no aplica estrategias de ventas.

Lo que evidencia que la empresa no ha logrado penetrar a nuevos mercados, mantiene estabilidad en su cartera de clientes.

Estrategia de Desarrollo de mercado

El desarrollo de mercado es una estrategia que consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en mercado de un producto. (Bernal, 2012)

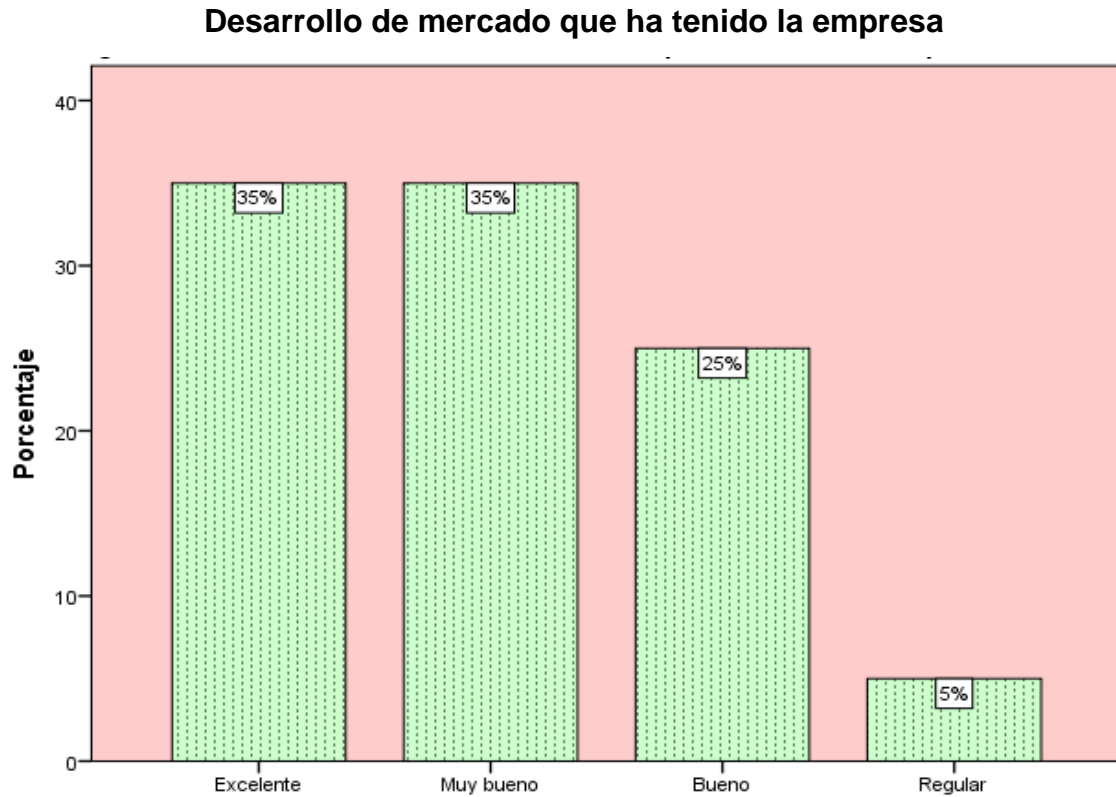
La necesidad de desarrollo de mercado puede darse cuando una compañía quiere intervenir en un mercado en el que nunca participó o para la colocación de un producto totalmente nuevo que aún no posee mercado.

El desarrollo de mercado es una parte esencial del mercado será la de crear la “necesidad” del producto en el público, desarrollarlo y potencializarlo para lograr consolidarse en el mercado.

Los trabajadores fueron encuestados y ellos valoran en 35% como excelente el desarrollo de mercado que ha tenido la empresa, un 35% de los encuestados señalan como muy bueno el desarrollo de mercado que ha tenido la empresa.

Por otra parte un 25% señala que el desarrollo de mercado de la empresa ha sido bueno, y un 5% de este porcentaje de la población encuestada señala que la empresa ha realizado regular su desarrollo de mercado.

Gráfico N° 33



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

A través de la entrevista realizada a la gerencia, se consultó si la empresa ha desarrollado su mercado, ante esto la gerencia nos revela que la gestión de mercado de la empresa ha sido muy buena ya que ellos han desarrollado productos dando un nuevo énfasis y realces a los mismos.

Para que la estrategia de mercado sea efectiva, esta estrategia pretende que la empresa pueda captar más clientes, sin modificar sus productos, por tal razón se puede decir que esta empresa no ha tenido desarrollo de mercado porque la gerencia específica es que su principal cliente es la Alcaldía Municipal, y mantiene su cartera de clientes, y también la empresa ha realizado algunos cambios a los productos que oferta, esto representa que la empresa no ha podido desarrollar su mercado.

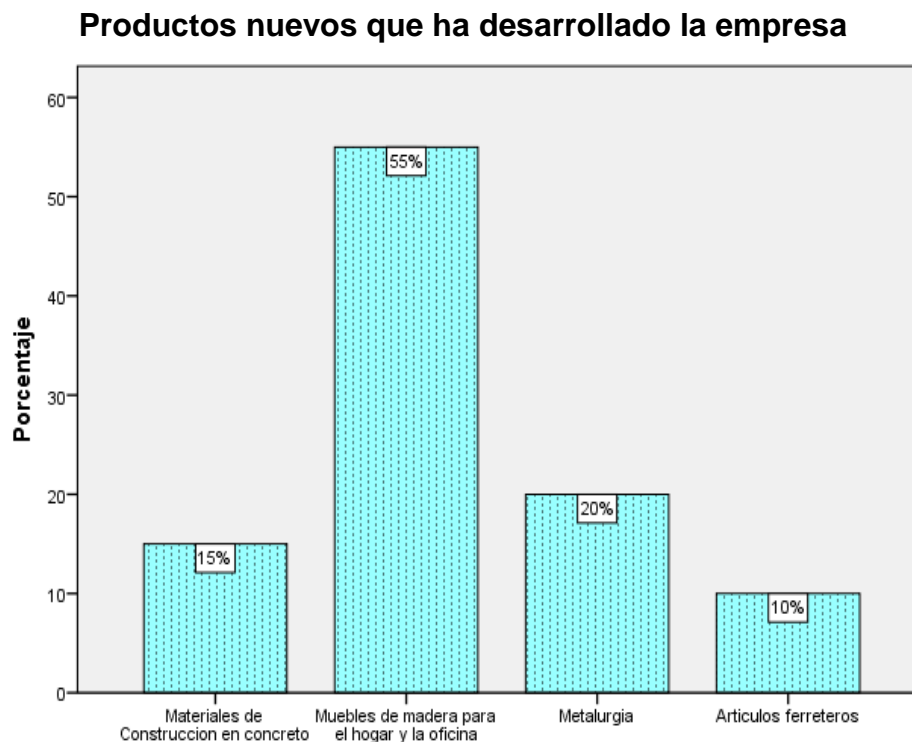
Estrategia de Desarrollo del Producto

El desarrollo de un nuevo producto se lleva a cabo en el ámbito de los negocios, ingeniería y el diseño, consiste en el proceso completo de crear y llevar un nuevo producto al mercado. (Pereira, 2015)

El desarrollo de nuevos productos está ligado a la creatividad e innovación que tiene la empresa para potencializar nuevos productos, crearlos y llevarlos hasta el mercado, este es un proceso complejo pero que es primordial que las empresas lo ejecuten para estar en competitividad ante muchos mercados.

Desarrollar un producto es un proceso complejo tiene que ver con la realización de diferentes tipos de funciones especialmente las de marketing y capital financiero ya que es una inversión a mediano y largo plazo.

Gráfico N° 34



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Se encuestó a los trabajadores donde se les preguntó ¿cuáles han sido los productos nuevos que ha desarrollado la empresa?, ellos aseguran en un 15% que los materiales de construcción en concreto han sido desarrollados ya que a los adoquines le han dado nueva presentación, forma y nombre, sin embargo 55 % considera que los muebles de madera para el hogar y la oficina es un producto nuevo y que ha tenido aceptación por sus clientes, otra parte de los encuestados señalan en un 20 % que los materiales de metal como perlines le han dado realce al desarrollo de nuevos los productos, otra parte de los encuestados consideran en un 10% que son los artículos ferreteros los nuevos productos desarrollados.

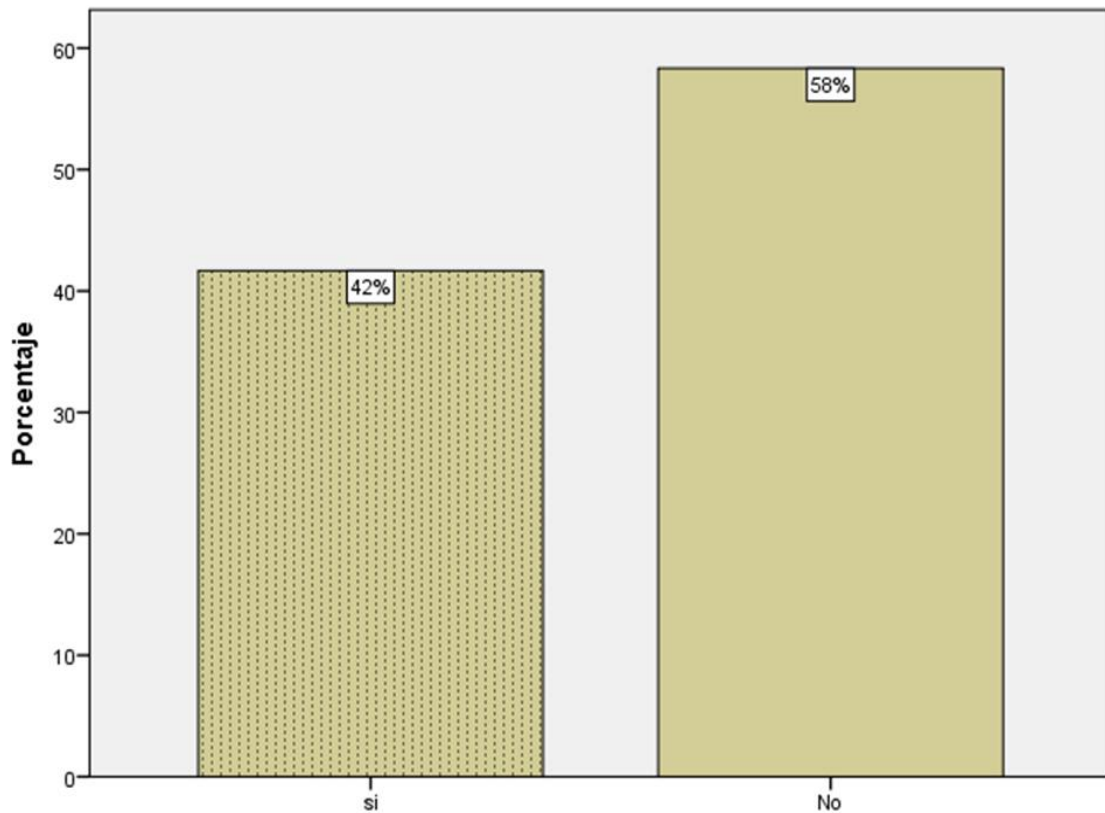
También se tomó en cuenta el ítem ninguno de los anteriores pero no fue validado por el programa SPSS Estadístico por que no generó ningún valor a la hora de tabular los datos

A la gerencia se le consultó si la empresa ha desarrollado nuevos productos, a lo que la gerente especifica que si han desarrollado sus productos entre los que se destacan los Muebles de madera para el Hogar y la Oficina, y los Materiales de Construcción en concreto como es el adoquín en forma de trébol rectangular los cuales han tenido muy buena aceptación por parte de sus clientes, también la empresa ha incluido una nueva línea de artículos ferreteros, esto da las pautas para determinar que la empresa ha desarrollado nuevos productos.

Los clientes también fueron encuestados para conocer, si la empresa le ha ofertado nuevos productos, en la gráfica nº 35 a continuación se analizara la opinión de los clientes.

Gráfico N° 35

La empresa le ha ofertado nuevos productos



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan la Empresa EDISMAT Matagalpa Autoría Propia, (Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)

Los clientes encuestados señalan en un 58% que la empresa no le ha ofertado nuevos productos, mientras un 42% señalan que la empresa, si les ha ofertado los nuevos productos.

Aunque la empresa ha desarrollado nuevos productos, la empresa no los transmite a los clientes, ya que la empresa no aplica estrategias de venta, por tanto la mayoría de los clientes responden que la empresa no les ha ofertado nuevos productos.

Estrategias de integración hacia atrás

Tipos de control han utilizado para mejorar el sistema de distribución

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, también se define como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. (Robbins, 2013)

El control es una de las funciones del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; tienen que realizar evaluaciones de resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias de tal manera el control es un elemento clave en la administración.

Acerca de qué forma manejan el control sobre el sistema de distribución, la gerencia enfatiza que conforme a los pedidos y contratos que se adquieren con los clientes, trabajan de manera que cuando los pedidos sean mayores o grandes ellos manejan un precio estable durante se cumpla con el contrato, aunque el precio de este tenga incremento en el transcurso del tiempo.

De igual forma se preguntó a la gerencia si la empresa realiza integración hacia atrás, estableciendo control sobre sus proveedores, la empresa asegura que anualmente al iniciar el año la empresa realiza gestiones a través visitas o envía correos a los diferentes proveedores.

Esta respuesta indica que la empresa no aplica esta estrategia porque únicamente mantiene relaciones de suministro con sus proveedores, además la empresa tiene una amplia lista de proveedores con quienes adquiere la materia prima.

La gerencia también manifiesta que la empresa ha introducido nuevos productos con que tienen semejanza con los ya existentes, entre los que se encuentran los adoquines de forma de trébol, los ladrillos para piso, y materiales en concreto.

También se consultó a la gerencia, si la empresa vende nuevos productos que no están relacionados con los que ya existían, la gerente explica que la empresa ha incorporado una serie de productos con características diferentes en relación a los productos que ofertaba la empresa hace más de 10 años atrás, como son materiales metalúrgicos, la línea de productos ferreteros y los muebles para la oficina y el hogar.

La gerencia también señala que la empresa en la actualidad no cuenta con ningún plan o programa tecnológico para diseñar nuevos productos, y de esta manera atraer a los miembros de los mercados metas, la gerencia especifica que la empresa únicamente tiene manuales de producción pero que en estos solamente se contiene información relacionada a las especificaciones de calidad y producción.

Las Estrategias de Integración incluyen; la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. (Contreras, 2000)

Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Por lo antes mencionado por la gerente se deduce que la empresa no realiza estrategias de integración por que no ejerce control sobre sus proveedores, esta empresa no tiene las posibilidades de realizar integración hacia atrás porque no presenta las condiciones para ser ella su propio proveedor porque las materias primas que esta utiliza son traídas directamente de Managua y representa costos extremadamente altos para fabricar, además no tiene alianzas corporativas con ninguna otra empresa,

Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

La estrategia de diversificación es la amplitud de productos de la empresa, con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados es decir que una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio. (Morrisey, 1995)

Esta estrategia es muy usada en las empresas por su rendimiento en el uso de los costos, sin embargo para el uso de esta estrategia las empresas deben de crear un área de diseño ya que deben incorporar a los productos en existencia un nuevo diseño, presentación etc.

La empresa EDISMAT no implementa la estrategia de diversificación, porque en ella no existe un área de diseño de sus productos, ni cuentan con programas o herramientas tecnológicas para hacerlo, sin embargo esta estrategia puede ser una estrategia que resulte favorable para esta empresa ya que a través de ella no se está incurriendo en otros costos de materia prima, sino que sobre los mismos productos se desarrolla una nueva imagen y diseño que sea atractiva para los clientes.

X. Conclusiones

El diagnostico Empresarial realizado a La Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT) que pertenece a la Alcaldía de Matagalpa, es una empresa comercial; siendo sus principales productos: Materiales de Construcción (concreto); muebles de madera para el Hogar y la Oficina; metalurgia; artículos ferreteros y otros asociados a la construcción concluye que:

1. La empresa EDISMAT presenta una debilidad muy fuerte porque no cuenta en su documentación interna con un Diagnostico Empresarial, hecho por la misma empresa como parte del sistema de evaluación interna, por lo tanto la empresa no se está enfocando en encontrar o diagnosticar aspectos que pueden causar daños a la organización.
2. La empresa presenta debilidad en la comunicación ya que la mayoría de los trabajadores desconocen los conceptos relacionados a la filosofía de la empresa, según las entrevistas realizadas a la gerencia, la empresa está pasando por un proceso de revisión Gubernamental.
3. El análisis del sector es favorable porque tiene bajo nivel de negociación, mucha competencia y rivalidad en el mercado.
4. La empresa posee un ambiente interno estable ya que posee fortalezas como: la calidad de sus productos, capacidad para cubrir la demandas, y ha introducido nuevos productos al mercado, y las debilidades que posee se pueden superar si esta destina presupuesto para adquirir tecnología y maquinaria.

5. La empresa ha sido efectiva en la utilización de las estrategias de acción como son: estrategias de diferenciación logrando establecer diferencias con la competencia en la calidad, otra estrategia efectiva utilizada por la empresa es: estrategia de desarrollo del producto ya que la empresa ha incorporado una amplia lista de nuevos productos en madera, metalurgia, materiales de construcción en concreto y artículos ferreteros.

6. Las Estrategias de acción apropiadas para la Empresa EDISMAT, según el giro de la empresa son: Desarrollo de mercado implementando mecanismos de publicidad, y estrategias de integración hacia adelante estableciendo alianzas corporativas con otras empresas como ferreterías, Alcaldías de otros municipios.

XI. Recomendaciones

El diagnóstico Empresarial realizado a La Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT) que pertenece a la Alcaldía de Matagalpa, es una empresa comercial; siendo sus principales productos: Materiales de Construcción (concreto); muebles de madera para el Hogar y la Oficina; metalurgia; artículos ferreteros y otros asociados a la construcción se recomienda que:

1. La empresa debe mejorar el sistema de comunicación para difundir con efectividad la filosofía a todo su personal.
2. La empresa debe incorporar estrategias de venta haciendo uso de un plan de marketing.
3. La empresa debe potencializar sus fortalezas, y minimizar sus debilidades destinando una base de presupuesto para adquirir tecnología y maquinaria en el proceso productivo, también debe dar prioridad a los factores externos aprovechando las oportunidades y controlar las amenazas realizando énfasis en las actividades de mercado.
4. La empresa debe seguir haciendo uso de las estrategias de acción que hasta el momento son efectivas para su desarrollo.
5. La empresa debe incorporar en sus planes las estrategias de acción apropiadas según el giro de la empresa como son: Desarrollo de mercado a través del uso de propaganda y publicidad, y estrategias de integración hacia adelante estableciendo alianzas corporativas con otras empresas como ferreterías, Alcaldías de otros municipios.

XII. BIBLIOGRAFIA

- Abrill, V. H. (2004). *Tutoria de la Investigacion Cientifica*. Mexico.
- Aguilera, O. (2012). *Gerencia de Planificacion y Estudios de IAT*. Sevilla / España: Blog Corporativo.
- Albornoz, J. M. (1995). *Manual de autodiagnóstico estratégico*.
- Ansoff, I. (1965). Analisis de Opciones Estrategicas. En I. Ansoff, *Analisis de Opciones Estrategicas*. McGraw Hill.
- Araujo, G. T. (22 de Noviembre de 2003). *Teoría del producto en Administración y Marketing*. Obtenido de Teoría del producto en Administración y Marketing.: <http://www.gestiopolis.com/teoria-del-producto-en-administracion-y-marketing/>
- Arias, F. (1999). Proyecto de investigación. En F. Arias, *Proyecto de Investigacion*. Caracas-Venezuela: Editorial Espíteme 3ra Edicion.
- Armada, E. (2010). *Mercados Rentables S.A.*
- Armstrong, P. K. (2008). Fundamentos de Marketing, 8va. Edición . En P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing, 8va. Edición* (pág. 656). 8va. Edición Pearson Educación / Prentice Hall.
- Bernal, J. J. (2012). Gestion Empresarial. *Políticas Empresariales*.
- Bohlander, S. S. (2004). "Administración de recursos humanos". En S. S. Bohlander, *"Administración de recursos humanos"*. México: Decimosegunda edición, Editorial Color S.A.
- Butteriss, M. (2001). Reinventando los Recursos Humanos. En M. BUTTERISS. Ediciones Gestion.
- Canter, L. W. (1998.). *Técnicas para la elaboración planes*. Madrid: Hispanica.
- Chiavenato, I. (1998). Inttroduccion a la teoria general de la Administracion. En I. Chiavenato, *Introduccion a la teoria general de la Administracion*. Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana s.a.
- Contreras, P. (2000). *Administracion Estrategica*. Mexico: Editorial Mc Hill.
- Espinoza, D. Q. (2013). Misión Empresarial . *Universidad Tecnica de Marcala*, 9.
- Galindo, L. J. (1998). *Tecnicas de Investgcion en Sociedad, Cultura y Comunicacion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. En A. Goncalves, *Fundamentes del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonzalez, H. F. (2005). *Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones*. Alta gestion de Recursos Humanos.

- Hill, C. (2009). Mexico. D.F: Mc Graw Hill . Administracion Estrategica.
- Hurtado, J. (2010). Tecnicas de R. *Recoleccion de datos*, 153.
- Koontz., H. (2001). Estrategia, planificación y control. En H. Koontz, *Estrategia, planificación y control*. Mexico: 4 ta edicion, Casa de editorial fondo de cultura Economica.
- Kotler, P. (2010). México: Pearson Educación de México, S.A. 6ª edición, Fundamentos de Marketing.
- Larrea, P. (1991). Calidad del Servicio del Marketing a la Estrategia. En P. Larrea, *Calidad del Servicio del Marketing a la Estrategia* (pág. 263). Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Lopez, C. (11 de Abril de 2001). *Conceptos básicos de producción*. Obtenido de Conceptos básicos de producción.: <http://www.gestiopolis.com/conceptos-basicos-produccion/>
- Luyo, J. L. (22 de Julio de 2013). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Mintzberg, H. (2003). Diseño Organizacional. En H. Mintzberg, *Diseño Organizacional*. México.: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Segunda Edición.
- Morrisey, G. (1995). Pensamiento Estrategico. En *Construya los simientos de la planeación* (pág. 119). Madrid: Ed Prentice España.
- Packard, H. (2011). Administracion de Negocio. *Gestion de Negocios*, 15.
- Pestana, T. (2012). Gestion de Compras en la Empresa. *SapBussiness*.
- Porter, M. (1993). En M. Porter. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.
- Porter, M. (2008). Deusto Ser Competitivo.
- Porter, M. (2015). Mexico: Grupo Editorial Patria Estrategia Competitiva.
- Ramirez, J. (2006). Gerencia Estrategica. *Direccion Estrategica*, 10.
- Rivas, E. (1997). Investigacion Cientifica.
- Robbins, S. (2013). Mexico: Pearson Education, Comportamiento Organizacional.
- Sabino, C. (1974). *El Proceso de Investigacion* . Buenos Aires, Argentina.
- Sampieri, R. H. (1991). Metodologia de la Investigacion. En R. H. Sampieri, & C. F. Collado, *Metodologia de la Investigacion*. San Andres, Mexico: Mc Graw - Hill Internacional de Mexico.
- Serna, H. (2007). Gerencia estratégica. En H. S. G, *Gerencia estratégica*. Santa fe de Bogotá: 5ta Edición Editorial.
- Sifontes, P. (2010). *Liderazgo Creativo*. Publicaciones Liderazgo Empresarial.
- Solís, J. H. (2012). Analisis Estrategico. *Marcando El Marketing*.

Thompson, A. (2010). Planeación Estratégica - Teoría y casos. Editorial McGraw-Hill.

Tidwell, C. (2004). Comunicacion Organizacional. En C. Tidwell, *Comunicacion Organizacional*.

XIII.ANEXOS

Anexo nº 1 Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A
Diagnóstico Empresarial	Filosofía De La Empresa	Vision	¿Habita usted en el municipio de Matagalpa? Si ___ No ___	Encuesta	Trabajadores
			¿Cuántos años tiene de laborar en EDISMAT? a) 3 años __ b) 3 a 5 años __ c) 5 a 10 años __	Encuesta	Trabajadores
			¿Tiene definida la Visión la empresa?	Entrevista	Gerente
			¿Conocen los trabajadores y personal Administrativo cual es la Visión de la empresa?	Entrevista	Gerente
			¿Conoce la Visión la empresa?	Encuesta	Trabajadores
			¿Le han dado a conocer a usted la visión de la empresa? Si__ No___	Encuesta	Trabajadores
			¿Se encuentra en un lugar visible la Visión de la Organización? Si_____ No _____	Guía de Observación	La Empresa
			¿En cuáles de los siguientes lugares ha observado la Visión de la empresa? 1. La entrada 2. Recepción 3. La gerencia 4. En cada departamento 5. Oficinas 6. Rótulos en el perímetro de la empresa 7. Pasillos 8. Puertas 9. Tarjetas de presentación 10. Placas en la pared. 11. Boletines internos	Encuesta/ guía de Observación	Trabajadores/ Empresa

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
VARIABLE	SUB - VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A
Diagnóstico Empresarial	Filosofia De La Empresa	Mision	¿Tiene definida la Misión la empresa?	Entrevista	Gerente
			¿Conocen los trabajadores y personal Administrativo cual es la Misión de la empresa?	Entrevista	Gerente
			¿En qué componentes de la Misión se enfoca más la Empresa? a. Clientes b. Productos o servicios c. Ubicación d. Tecnología e. Preocupación por la supervivencia f. Filosofía g. Concepto propio h. Preocupación por la imagen pública i. Preocupación de los empleados	Entrevista / Encuesta	Gerente / Trabajadores
			¿Conoce la Misión la empresa? a. Si__ b. No__	Encuesta	Trabajadores
			¿Le han dado a conocer a usted la Misión de la empresa? a. Si__ b. No__	Encuesta	Trabajadores
			¿Se encuentra en un lugar visible la Misión de la Empresa? Si_____ No _____	Guía de Observación	La Empresa
			¿En cuáles de los siguientes lugares ha observado la Misión de la empresa? a. La entrada b. Recepción c. La gerencia d. En cada departamento e. Oficinas f. Rótulos en el perímetro de la empresa g. Pasillos h. Puertas tarjetas de presentación j. Placas en la pared. k. Boletines internos	Encuesta Guía de Observación	Trabajadores Empresa

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES						
VARIABLE	SUB - VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A	
Diagnóstico Empresarial	Filosofia De La Empresa	Valores	¿Tiene definido valores de la empresa?	Entrevista	Gerente	
			¿Conoce los valores de la empresa?	Encuesta	Trabajadores	
			¿Le han dado a conocer los valores de la empresa? a. Si ___ b. No ___	Encuesta	Trabajadores	
			¿De los siguientes valores cuales se practican en la empresa? a. Responsabilidad b. Honestidad c. Amabilidad d. Confianza e. Respeto f. Unidad g. Todas las anteriores	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores	
			De los siguientes valores ¿Se observa la practica de ellos en la empresa? a. Responsabilidad b. Honestidad c. Amabilidad d. Confianza e. Respeto f. Unidad	Guía de Observación	Empresa	
		Políticas	¿Tiene definida Políticas la empresa?	Entrevista	Gerente	
			¿Le han dado a conocer a los trabajadores, las políticas de la empresa? ¿De que forma?	Entrevista	Gerente	
			¿Conoce las políticas de la empresa? a. Si ___ b. No ___	Encuesta	Trabajadores	
			¿Se aplican las políticas en la empresa? a. Si ___ b. No ___	Guía de Observación	Empresa	
			Objetivos	¿Tiene definidos sus objetivos la empresa?	Entrevista	Gerente
				¿Conoce los objetivos de la empresa? a. Si ___ b. No ___	Encuesta	Trabajadores
				¿Da a conocer a los trabajadores los objetivos, esta empresa? a. Si ___ b. No ___	Guía de Observación	Empresa

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A
Diagnóstico Empresarial	5 Fuerzas de Porter	Amenazas de Productos sustitutos	¿Existen Productos que sustituyan a los productos que actualmente produce la empresa?	Entrevista	Gerente
			¿La empresa ha desarrollado alternativas para satisfacer la demanda?	Entrevista	Gerente
			¿Encuentra en el mercado productos que sustituyan, a los que ofrece EDISMAT ? a. Si b. No	Encuesta	Clientes
		Rivalidad entre los competidores	¿Tiene identificada las empresas que generan competencia a EDISMAT?	Entrevista	Gerente
			¿Existe rivalidad entre EDISMAT y las empresas de la competencia?	Entrevista	Gerente
			¿Qué decisiones tomaría, si una nueva empresa con las mismas características de EDISMAT entra al mercado como competidora?	Entrevista	Gerente
			¿Cómo valora la competencia que ejercen las empresas con respecto a EDISMAT ? a. Muy Fuerte b. Fuerte c. Moderado d. Bajo e. No afecta	Encuesta	Trabajadores
			¿Qué elementos considera importantes de una empresa, cuando usted decide comprar un productos? a. Tipos de oferta b. Precios c. Características del producto	Encuesta	Clientes

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A
Diagnóstico Empresarial	Factores Internos	Fortalezas	¿Cuáles considera usted, son fortalezas que han sacado adelante la empresa?	Entrevista	Gerente
			¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted son fortalezas que han sacado adelante la empresa? a. La calidad de los productos que ofertan. b. Mantiene buena relación con sus clientes. c. Tiene capacidad para atender grandes demandas. d. Dispone de una amplia gama de productos. e. Introducción de nuevos productos al mercado. f. Buenas condiciones de las áreas de producción. g. Establecimiento de buenas relaciones con sus proveedores. h. Realiza constantes análisis de control de calidad de sus productos. i. Posee buena Infraestructura e instalaciones. j. Cuenta con capacidad de inversión. k. Se puede encontrar personal de la misma zona. l. Cuenta con personal profesional, técnicos y colaboradores calificados.	Encuesta	Trabajadores
		Debilidades	¿Cuáles han sido las barreras que ha tenido que enfrentar la empresa y que se han convertido en debilidades?	Entrevista.	Gerente
			¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted son debilidades que han provocado barreras en las actividades de la empresa? a. La calidad del proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria. b. Hace falta insertar la tecnología en el proceso productivo, marketing y publicidad. c. La empresa no cuenta con un plan de marketing. d. La empresa no cuenta con catálogos virtuales en línea. e. Falta personal especializado para captar nuevos clientes. f. Faltan políticas de marketing. La exportación de la empresa es muy reducida. g. Hace falta un plan de publicidad estructurado. h. No existe una base de datos de los clientes con su historial.	Encuesta	Trabajadores

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A
Diagnóstico Empresarial	Factores Externos	Oportunidades	¿Qué tipo de oportunidades de crecimiento y desarrollo ha tenido la empresa?	Entrevista	Gerente
			¿De los siguientes factores, cuáles considera, son oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la empresa? a. Clientes insatisfechos b. Nuevos segmentos de mercado c. Demanda insatisfecha d. Exoneraciones impuestos e. Mercado tecnológico ¿Cómo valora las oportunidades que ha tenido la empresa ? a. Muy Fuerte b. Fuerte c. Moderado d. Bajo e. No afecta	Encuesta	Trabajadores
		Amenazas	¿Qué amenazas, ha enfrentado la empresa?	Entrevista	Gerente
			¿Cuáles de los siguientes factores considera usted han sido una amenaza para le empresa? a. La fuerte competencia en el ramo. b. Los precios que oferta la competencia. c. Tecnologías en maquinarias en el campo de la producción con altos costos de adquisición. d. Continuo crecimiento de las importaciones. e. Altos costos de producción. f. Altos costos de materia prima.	Encuesta	Trabajadores
			¿Cómo valora las amenazas que ha enfrentado la empresa? 1. Muy Fuerte 2. Fuerte 3. Moderado 4. Bajo 5. No afecta	Encuesta	Trabajadores

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A
Estrategias de Accion	Estrategias Genéricas	Diferenciación	¿De que forma se diferencian los productos de la empresa, con los que oferta la competencia? ¿Cuáles de los siguientes elementos han servido como diferenciación de los productos de la empresa con los de la competencia? a. Calidad b. Prestigio c. Precio.	Entrevista Encuesta Guía de Observación	Gerente Clientes Empresa
		Liderazgo en Cotos	¿De qué forma manejan los costos de los productos en la empresa? ¿Cómo valoran los precios de los productos que la empresa le ofrece? a. Extremadamente baratos___ b. Muy baratos___ c. baratos___ d. caros___ e. Muy caros ___ f. Extremadamente caros___	Entrevista Encuesta	Gerente Clientes
		Enfoque o Alta Segmentación	¿Qué enfoques de mercado ha tenido la empresa? ¿En cual de los siguientes segmentos de mercado tiene mas demanda? a. Segmento de mercado local b. Segmento por líneas de productos c. Segmento de mercado geográfico	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
			¿Por qué prefiere hacer sus compras en EDISMAT? a. Precios bajos b. Calidad del producto c. Buena atención d. Variedad en sus productos	Encuesta	Clientes

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A
Estrategias de Acción	Estrategias de Crecimiento	Penetración de Mercado	¿La empresa ha logrado penetrar a nuevos mercados?	Entrevista	Gerente
		Desarrollo de Mercado	¿La empresa a desarrollo su mercado? ¿Cómo valora el desarrollo de mercado que ha tenido la empresa? a. Excelente__ b. Muy bueno__ c. Bueno__ d. Regular__ e. Malo__	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
		Desarrollo de producto	¿La empresa ha desarrollado nuevos productos? ¿Cuáles de los siguientes productos nuevos han desarrollado la empresa? a. Materiales de Construcción en concreto b. Muebles de madera para el Hogar y la Oficina c. Metalurgia d. Artículos ferreteros e. Ninguno de los anteriores ¿ La empresa le ha ofertado nuevos productos? a. Si ____ b. No__	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores Clientes.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	DIRIDA A
Estrategias de Accion	Estrategias De Integracion	Integracion Hacia Adelante	¿De que forma manejan el control sobre su sistema de distribución?	Entrevista	Gerente
		Integracion Hacia Atrás	¿La empresa realiza integracion hacia atrás, estableciendo control sobre sus proveedores? ¿De qué forma?	Entrevista	Gerente
	Estrategias De Diversificacion	Concentrica	¿Han Introducido nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes? ¿Cuáles? ¿Cuáles de los siguientes productos nuevos le han ofertado y encuentra semejanza con los ya existentes? a. Ladrillos de ceramica b. Planchetas c. Tasas para letrinas d. Bloques e. Adoquines ¿Existen nuevos productos en oferta?	Entrevista Encuesta Guia de Observacion	Gerente Clientes Empresa
		Conglomerada	¿Venden nuevos productos no relacionados con la línea ya existente? ¿Cuáles? ¿Cuáles de los siguientes productos nuevos, le han ofertado y no encuentra relacion con la linea ya existente? a.Productos de madera b.Metalurgia c.Recolección y tratamiento de desechos sólidos	Entrevista Encuesta	Gerente Clientes
		Horizontal	¿Tienen algún programa para diseñar productos nuevos, y de esta manera atraer a miembros de los mercados meta de la empresa?	Entrevista	Gerente

Anexo nº 2 Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA



Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Entrevista realizada en la Empresa EDISMAT, del Municipio de Matagalpa hecha por Estudiantes de la Universidad UNAN FAREM Matagalpa, con el fin de realizar un Diagnóstico Empresarial en dicha empresa; durante el periodo 2015.

Para lograr este objetivo se requiere de su valiosa cooperación para conocer información oportuna y útil para esta investigación.

Dirigida a Gerente

1. ¿Tiene definida la Visión la empresa?
2. ¿Conocen los trabajadores y personal Administrativo cual es la Visión de la empresa?
3. ¿Tiene definida la Misión la empresa?
4. ¿Conocen los trabajadores y personal Administrativo cual es la Misión de la empresa?
5. ¿En qué componentes de la Misión se enfoca más la Empresa?
 - a. Clientes
 - b. Productos o servicios
 - c. Ubicación
 - d. Tecnología
 - e. Preocupación por la supervivencia

- f. Filosofía
- g. Concepto propio
- h. Preocupación por la imagen pública
- i. Preocupación de los empleados

6. ¿Tiene definido valores de la empresa?

7. ¿De los siguientes valores cuales se practican en la empresa?

- a. Responsabilidad
- b. Honestidad
- c. Amabilidad
- d. Confianza
- e. Respeto
- f. Unidad
- g. Todas las anteriores

8. ¿Tiene definida Políticas la empresa?

9. ¿Le han dado a conocer a los trabajadores, las políticas de la empresa?

10. ¿De qué forma?

11. ¿Tiene definidos sus objetivos la empresa?

12. ¿Qué poder de negociación tienen los compradores sobre los precios?

13. ¿La empresa cuenta con una amplia cartera de Proveedores?

14. ¿Qué poder de negociación ejerce la empresa con respecto a sus proveedores?

15. ¿Cómo le afectaría, si una nueva empresa con las mismas características de EDISMAT entra al mercado como competidora?

16. ¿Existen Productos que sustituyan a los productos que actualmente produce la empresa?
17. ¿La empresa ha desarrollado alternativas para satisfacer la demanda?
18. ¿Tiene identificadas, las empresas que generan competencia a EDISMAT?
19. ¿Existe rivalidad entre EDISMAT y las empresas de la competencia?
20. ¿Qué decisiones tomaría, si una nueva empresa con las mismas características de EDISMAT entra al mercado como competidora?
21. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas que han sacado adelante la empresa?
22. ¿Cuáles han sido las barreras que ha tenido que enfrentar la empresa y que se han convertido en debilidades?
23. ¿Qué tipo de oportunidades de crecimiento y desarrollo ha tenido la empresa?
24. ¿Qué amenazas, ha enfrentado la empresa?
25. ¿De qué forma se diferencian los productos de la empresa, con los que oferta la competencia?
26. ¿De qué forma manejan los costos de los productos en la empresa?
27. ¿Qué enfoques de mercado ha tenido la empresa?
28. ¿La empresa ha logrado penetrar a nuevos mercados?
29. ¿La empresa a desarrollo su mercado?
30. ¿La empresa ha desarrollado nuevos productos?

31. ¿De qué forma manejan el control sobre su sistema de distribución?
32. ¿La empresa realiza integración hacia atrás, estableciendo control sobre sus proveedores?
33. ¿De qué forma?
34. ¿Han Introducido nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes?
35. ¿Cuáles?
36. ¿Venden nuevos productos no relacionados con la línea ya existente?
37. ¿Cuáles?
38. ¿Tienen algún programa para diseñar productos nuevos, y de esta manera atraer a miembros de los mercados meta de la empresa?

Anexo nº 3 Encuesta a Trabajadores
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA



Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Encuesta realizada en la Empresa EDISMAT, del Municipio de Matagalpa hecha por Estudiantes de la Universidad UNAN FAREM Matagalpa, en el objetivo de investigar sobre el Diagnostico Empresarial de dicha empresa; durante el periodo 2015.

Para lograr este objetivo se solicita su valiosa cooperación para conocer algunos datos que son necesarios para esta investigación.

Dirigida a los trabajadores de EDISMAT

1. ¿Habita usted en el municipio de Matagalpa?
 - a. Si ____
 - b. No ____

2. ¿Cuántos años tiene de laborar en EDISMAT?
 - a. 3 años ____
 - b. 3 a 5 años ____
 - c. 5 a 10 años ____

3. ¿Conoce la Visión la empresa?
 - a. Si ____

- b. No ____
4. ¿Le han dado a conocer a usted la visión de la empresa?
- a. Si ____
 - b. No ____
5. ¿En cuáles de los siguientes lugares ha observado la Visión de la empresa?
- a. La entrada
 - b. Recepción
 - c. La gerencia
 - d. En cada departamento
 - e. Oficinas
 - f. Rótulos en el perímetro de la empresa
 - g. Pasillos
 - h. Puertas
 - i. Tarjetas de presentación
 - j. Placas en la pared.
 - k. Boletines internos
6. ¿En qué componentes de la Misión se enfoca más la Empresa?
- a. Clientes
 - b. Productos o servicios
 - c. Ubicación
 - d. Tecnología
 - e. Preocupación por la supervivencia
 - f. Filosofía
 - g. Concepto propio
 - h. Preocupación por la imagen pública
 - i. Preocupación de los empleados
7. ¿Conoce la Misión la empresa?
- a. Si__
 - b. No____
8. ¿Le han dado a conocer a usted la Misión de la empresa?

- a. Si__
- b. No__

9. ¿En cuáles de los siguientes lugares ha observado la Misión de la empresa?

- a. La entrada
- b. Recepción
- c. La gerencia
- d. En cada departamento
- e. Oficinas
- f. Rótulos en el perímetro de la empresa
- g. Pasillos
- h. Puertas
- i. Tarjetas de presentación
- j. Placas en la pared.
- k. Boletines internos

10. ¿Conoce los valores de la empresa?

- a. Si __
- b. No__

11. ¿Le han dado a conocer los valores de la empresa?

- a. Si __
- b. No__

12. ¿De los siguientes valores cuales se practican en la empresa?

- a. Responsabilidad
- b. Honestidad
- c. Amabilidad
- d. Confianza
- e. Respeto
- f. Unidad
- g. Todas las anteriores

13. ¿Conoce las políticas de la empresa?

- a. Si___
- b. No__

14. ¿Se aplican las políticas en la empresa?

- a. Si __
- b. No__

15. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

- a. Si __
- b. No__

16. ¿Cómo valora el poder de negociación que tienen los compradores sobre los precios?

- a. Muy fuerte
- b. Fuerte
- c. Moderado
- d. Bajo
- e. No afecta

17. ¿Cómo valora la competencia que ejercen las empresas con respecto a EDISMAT?

- a. Muy Fuerte
- b. Fuerte
- c. Moderado
- d. Bajo
- e. No afecta

18. ¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted son fortalezas que han sacado adelante la empresa?

- a. La calidad de los productos que ofertan.
- b. Mantiene buena relación con sus clientes.
- c. Tiene capacidad para atender grandes demandas.
- d. Dispone de una amplia gama de productos.
- e. Introducción de nuevos productos al mercado.

- f. Buenas condiciones de las áreas de producción.
- g. Establecimiento de buenas relaciones con sus proveedores.
- h. Realiza constantes análisis de control de calidad de sus productos.
- i. Posee buena Infraestructura e instalaciones.
- j. Cuenta con capacidad de inversión.
- k. Se puede encontrar personal de la misma zona.
- l. Cuenta con personal profesional, técnicos y colaboradores calificados.

19. ¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted son debilidades que han provocado barreras en las actividades de la empresa?

- a. La calidad del proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria.
- b. Hace falta insertar la tecnología en el proceso productivo, marketing y publicidad.
- c. La empresa no cuenta con un plan de marketing.
- d. La empresa no cuenta con catálogos virtuales en línea.
- e. Falta personal especializado para captar nuevos clientes.
- f. Faltan políticas de marketing.
- g. La exportación de la empresa es muy reducida.
- h. Hace falta un plan de publicidad estructurado.
- i. No existe una base de datos de los clientes con su historial.

20. ¿De los siguientes factores, cuáles considera, son oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la empresa?

- a. Clientes insatisfechos
- b. Nuevos segmentos de mercado
- c. Demanda insatisfecha
- d. Exoneraciones impuestos
- e. Mercado tecnológico

21. ¿Cómo valora las oportunidades que ha tenido la empresa?

- a. Muy Fuerte
- b. Fuerte

- c. Moderado
- d. Bajo

22. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted han sido una amenaza para le empresa?

- a. La fuerte competencia en el ramo.
- b. Los precios que oferta la competencia.
- c. Tecnologías en maquinarias en el campo de la producción con altos costos de adquisición.
- d. Continúo crecimiento de las importaciones.
- e. Altos costos de producción.
- f. Altos costos de materia prima.

23. ¿Cómo valora las amenazas que ha enfrentado la empresa?

- a. Muy Fuerte
- b. Fuerte
- c. Moderado
- d. Bajo
- e. No afecta

24. ¿En cuál de los siguientes segmentos de mercado tiene más demanda?

- a. Segmento de mercado local
- b. Segmento por líneas de productos
- c. Segmento de mercado geográfico

25. ¿Cómo valora el desarrollo de mercado que ha tenido la empresa?

- a. Excelente__
- b. Muy bueno__
- c. Bueno__
- d. Regular__
- e. Malo__

Anexo nº 4 Encuesta a Clientes
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Encuesta realizada en la Empresa EDISMAT, del Municipio de Matagalpa hecha por Estudiantes de la Universidad UNAN FAREM Matagalpa, en el objetivo de investigar sobre el Diagnostico Empresarial de dicha empresa; durante el periodo 2015.

Para lograr este objetivo se solicita su valiosa cooperación para conocer algunos datos que son necesarios para esta investigación.

Dirigida a los clientes de EDISMAT

1. ¿La Empresa EDISMAT, le ha dado la oportunidad de negociar los precios de los productos que ofertan?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Encuentra una empresa nueva con características similares a EDISMAT en el Municipio?
 - a. a. Si
 - b. b. No

3. ¿Si encuentra una empresa nueva que oferte los mismos productos que EDISMAT, cuál de los siguientes aspectos valoraría para comprar en ella?

- a. Calidad
 - b. Precio
 - c. Servicio de transporte
 - d. Atención al cliente
4. ¿Encuentra en el mercado productos que sustituyan, a los que ofrece EDISMAT?
- a. Si
 - b. No
5. ¿Qué elementos considera importantes de una empresa, cuando usted decide comprar un producto?
- a. Tipos de oferta
 - b. Precios
 - c. Características del producto
6. ¿Cuáles de los siguientes elementos han servido como diferenciación de los productos de la empresa con los de la competencia?
- a. Calidad
 - b. Prestigio
 - c. Precio
7. ¿Cómo valoran los precios de los productos que la empresa le ofrece?
- a. Extremadamente baratos__
 - b. Muy baratos__
 - c. baratos__
 - d. caros__
 - e. Muy caros __
 - f. Extremadamente caros__
8. ¿Por qué prefiere hacer sus compras en EDISMAT?
- a. Precios bajos
 - b. Calidad del producto
 - c. Buena atención
 - d. Variedad en sus productos

9. ¿La empresa le ha ofertado nuevos productos?

a. Si ____

b. No ____

10. ¿Cuáles de los siguientes productos nuevos le han ofertado y encuentra semejanza con los ya existentes?

a. Ladrillos de cerámica

b. Planchetas

c. Tasas para letrinas

d. Bloques

e. Adoquines

11. ¿Cuáles de los siguientes productos nuevos, le han ofertado y no encuentra relación con la línea ya existente?

a. Productos de madera

b. Metalurgia

c. Recolección y tratamiento de desechos sólidos

Anexo nº 5 Guía de Observación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA



Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Guía de Observación realizada en la Empresa EDISMAT, del Municipio de Matagalpa hecha por Estudiantes de la Universidad UNAN FAREM Matagalpa, en el objetivo de investigar sobre el Diagnostico Empresarial de dicha empresa; durante el periodo 2015.

Realizada en la Empresa EDISMAT

1. ¿Se encuentra en un lugar visible la Visión de la Organización?
 - a. Si ____
 - b. No ____

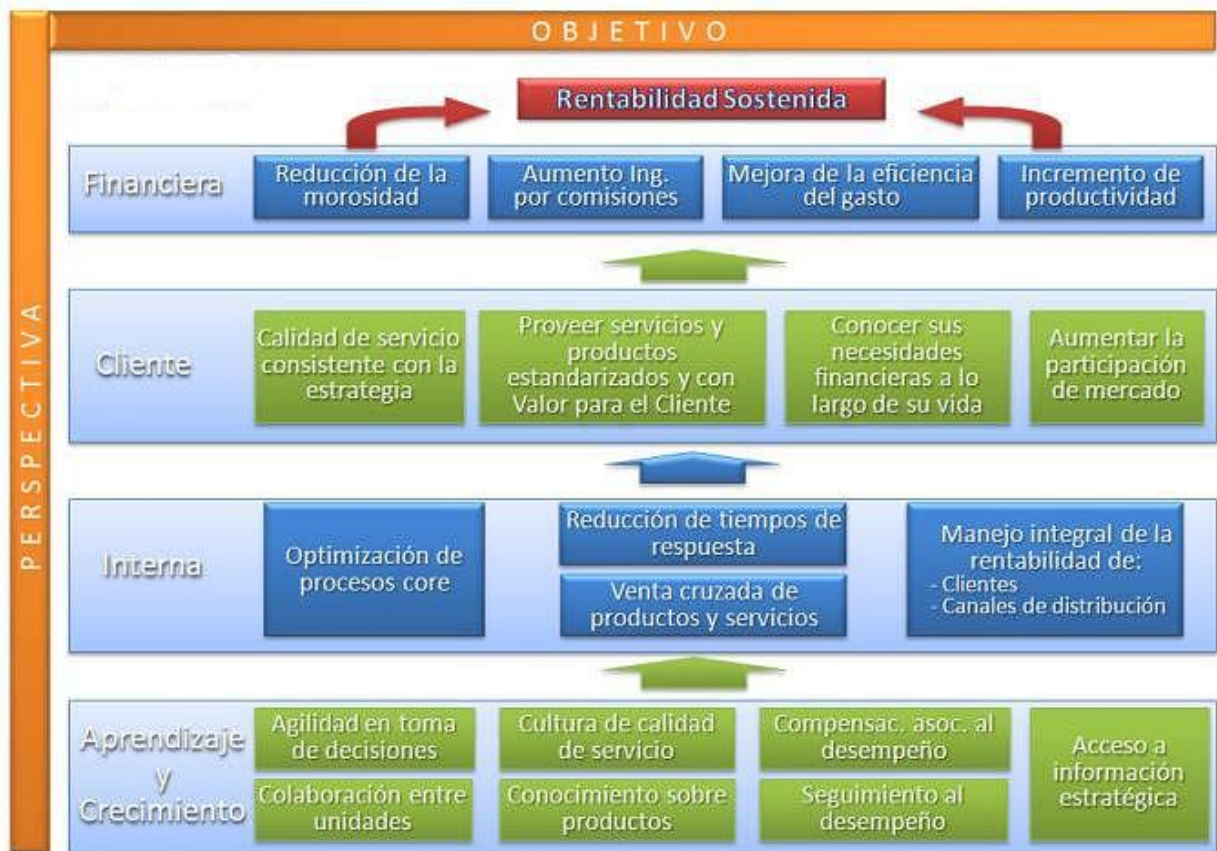
2. ¿En cuáles de los siguientes lugares se observa la Visión de la empresa?
 - a. La entrada
 - b. Recepción
 - c. La gerencia
 - d. En cada departamento
 - e. Oficinas
 - f. Rótulos en el perímetro de la empresa
 - g. Pasillos
 - h. Puertas
 - i. Tarjetas de presentación
 - j. Placas en la pared
 - k. Boletines internos

3. ¿Se encuentra en un lugar visible la Misión de la Empresa?

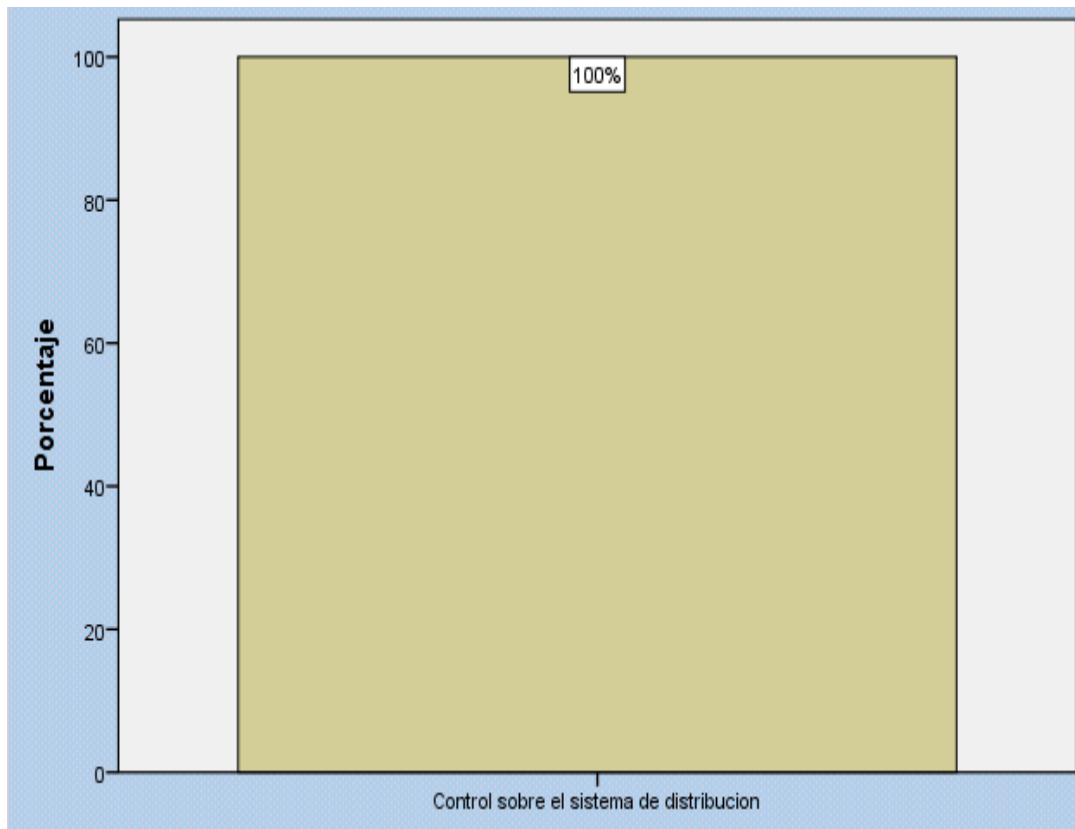
- a. Si _____
 - b. No _____
4. ¿En cuáles de los siguientes lugares se observa la Misión de la empresa?
- a. La entrada
 - b. Recepción
 - c. La gerencia
 - d. En cada departamento
 - e. Oficinas
 - f. Rótulos en el perímetro de la empresa
 - g. Pasillos
 - h. Puertas
 - i. Tarjetas de presentación
 - j. Placas en la pared.
 - k. Boletines internos
5. ¿Se observa la práctica de ellos en la empresa?
- a. Responsabilidad
 - b. Honestidad
 - c. Amabilidad
 - d. Confianza
 - e. Respeto
 - f. Unidad
6. ¿Se observa la aplicación las políticas en la empresa?
- a. Si ___
 - b. No ___
7. ¿Da a conocer a los trabajadores los objetivos, esta empresa?
- a. Si ___
 - b. No ___
8. ¿Se observa si los clientes presentan exigencias con respecto a los precios?
- a. Si ___
 - b. No ___

9. ¿La empresa tiene en sus documentos internos, sistemas de evaluación empresarial, diagnósticos de evaluación, análisis FODA donde evalúen y analicen su medio ambiente organizacional?
10. ¿De los siguientes elementos, cuales se observan como diferenciación de los productos de la empresa con los de la competencia?
- a. Calidad
 - b. Prestigio
 - c. Precio
11. ¿Cuáles de los siguientes productos nuevos han desarrollado la empresa?
- a. Materiales de Construcción en concreto
 - b. Muebles de madera para el Hogar y la Oficina
 - c. Metalurgia
 - d. Artículos ferreteros
 - e. Ninguno de los anteriores
12. ¿Existen nuevos productos en oferta?
- a. Si ___
 - b. No ___

Anexo nº 6 Rentabilidad de la Empresa



Anexo N° 7 Control en el Sistema de Distribución



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de EDISMAT Matagalpa Autoría Propia,
(Hernández Muñoz y Centeno Blandón, 2015)