



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN-FAREM MATAGALPA**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

**Incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las
MIPYMES del sector madera-mueble en el Municipio de Matagalpa durante el
período 2015.**

Autor:

SKARLETH RUIZ LEIVA

Tutor:

MSc. José Luis González Rodríguez.

Noviembre 2016.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN-FAREM MATAGALPA**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

**Incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las
MIPYMES del sector madera-mueble en el Municipio de Matagalpa durante el
período 2015.**

Autor:

SKARLETH RUIZ LEIVA

Tutor:

MSc. José Luis González Rodríguez.

Noviembre 2016.

INDICE

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA | 9 |
| AGRADECIMIENTO | 10 |
| CARTA AVAL DEL TUTOR | 11 |
| RESUMEN | 12 |
| ABSTRACT | 13 |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| III. ANTECEDENTES | 5 |
| IV. JUSTIFICACION..... | 7 |
| V. OBJETIVOS | 9 |
| a. Objetivo General: | 9 |
| b. Objetivos Específicos: | 9 |
| VI. MARCO CONCEPTUAL | 10 |
| 6.1. Estrategias de Marketing | 10 |
| 6.1.1. Tipos de Estrategia de Marketing | 10 |
| 6.1.1.1. Estrategias genéricas de Porter | 10 |
| 6.1.1.2. Estrategias de crecimiento | 14 |
| 6.1.1.2.1. Estrategias de crecimiento intensivo | 15 |
| 6.1.1.2.2. Estrategias de crecimiento por integración: | 18 |
| 6.1.1.2.3. Estrategias de crecimiento por diversificación: | 22 |
| 6.1.2. Impacto de las estrategias de marketing: | 26 |
| 6.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. | 29 |
| 6.2.1. Ventajas competitivas: | 30 |
| 6.2.1.1. La cadena de valor de Porter como fuente de ventajas competitivas: .. | 31 |
| 6.2.2. Nivel de competitividad de un sector industrial. | 35 |
| 6.2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: | 35 |
| 6.2.2.2. Amenaza de posibles productos sustitutos: | 40 |
| 6.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores. | 41 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 6.2.2.4. | Poder de negociación con los clientes: | 42 |
| 6.2.2.5. | Rivalidad entre competidores existentes. | 43 |
| 6.2.2.6. | Una sexta fuerza, el gobierno: | 47 |
| VII. | PREGUNTAS DIRECTRICES: | 49 |
| VIII. | DISEÑO METODOLOGICO | 50 |
| 8.1 | Tipo de Estudio | 50 |
| 8.1.1.- | Según el Paradigma Filosófico | 50 |
| 8.1.1.1.- | Pragmático | 50 |
| 8.2.- | Enfoque de estudio | 51 |
| 8.2.1.- | Cuantitativo. | 51 |
| 8.2.1.1.- | Con elementos cualitativos. | 52 |
| 8.1.2.- | Según la Profundidad de Estudio | 52 |
| 8.1.3.- | Según su cobertura temporo – espacial | 53 |
| 8.1.4.- | Según el Diseño | 54 |
| 8.3.- | Universo y Muestra | 54 |
| 8.3.1.- | Universo: | 54 |
| 8.3.2.- | Muestra: | 55 |
| 8.4.- | Tipo de muestreo: | 56 |
| 8.4.1.- | No Probabilístico: | 56 |
| 8.5.- | Métodos teóricos y empíricos de extracción de datos | 57 |
| 8.5.1.- | Método | 57 |
| 8.6.- | Plan de Análisis de Resultados | 59 |
| 8.6.1.- | Análisis estadístico | 59 |
| 8.6.2.- | Análisis cualitativo | 60 |
| 8.7.- | Plan de recolección de datos | 60 |
| 8.7.1.- | Técnicas y su descripción | 61 |
| 8.7.2.- | Instrumentos y su descripción | 63 |
| 8.7.3.- | Proceso de validación de instrumentos | 65 |
| IX. | ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 67 |
| 9.1. | Objetivo 1: Identificar los tipos de estrategias de marketing que utilizan las MIPYMES del sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa. | 67 |
| 9.1.1. | Estrategias genéricas de Porter: | 67 |

| | |
|---|------------|
| 9.1.2. Estrategias de crecimiento intensivas | 71 |
| 9.1.3. Estrategias de crecimiento por integración..... | 76 |
| 9.1.4. Estrategias de crecimiento por diversificación | 80 |
| 9.1.5. Resumen de resultados sobre aplicación de estrategias de marketing. | 82 |
| 9.2. Objetivo 2: Conocer el impacto de las estrategias de marketing utilizadas por las MIPYMES en el mercado..... | 83 |
| 9.3. Objetivo 3: Detectar las ventajas competitivas que han alcanzado las MIPYMES con las estrategias de marketing utilizadas..... | 89 |
| 9.3.1. La logística de entrada: | 89 |
| 9.3.2. Las operaciones:..... | 90 |
| 9.3.3. La logística de salida: | 92 |
| 9.3.4. La comercialización y las ventas:..... | 93 |
| 9.3.6. Desarrollo de tecnología | 95 |
| 9.3.7. Infraestructura institucional..... | 97 |
| 9.3.8. Resumen de resultados sobre ventaja competitiva. | 100 |
| 9.4. Objetivo 4: Determinar el nivel de competitividad que han alcanzado las MIPYMES del sector madera-muebles con sus estrategias. | 100 |
| 9.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores..... | 100 |
| 9.4.2. Amenaza de productos sustitutos..... | 101 |
| 9.4.3. Poder de negociación de los proveedores..... | 103 |
| 9.4.4. Poder de negociación de los clientes..... | 104 |
| 9.4.5. Rivalidad empresarial | 105 |
| 9.4.6. El gobierno..... | 106 |
| 9.4.7. Resumen de resultados sobre competitividad del sector. | 108 |
| 9.5. Triangulación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicadas a empresarios y colaboradores, entrevista a MEFCCA y clientes, observación a las MIPYMES..... | 109 |
| 9.6. Objetivo 5: Proponer cambios en las estrategias implementadas para la competitividad del sector madera mueble en el municipio de Matagalpa..... | 110 |
| 9.6.1 Propuesta Estratégica. | 113 |
| X. CONCLUSIONES..... | 116 |
| XI. RECOMENDACIONES | 118 |
| XXI. BIBLIOGRAFIA | 119 |
| ANEXOS..... | 2 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Cadena de Valor. | 31 |
| Ilustración 2 Las 5 Fuerzas de Porter. | 35 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1 Base de datos empresarios de las mipymes. | 57 |
| Tabla 2 Resultado de los colaboradores en respecto a Costos. | 67 |
| Tabla 3. Comparación de costos con la competencia. | 67 |
| Tabla 4 Resultados de los colaboradores en respecto a la diferenciación. | 69 |
| Tabla 5. Criterios de diferenciación utilizados. | 69 |
| Tabla 6 Estrategia de penetración. | 72 |
| Tabla 7. Estrategia de penetración de mercado utilizada. | 72 |
| Tabla 8 Estrategia de Desarrollo de Producto. | 73 |
| Tabla 9. Frecuencia de desarrollo de productos. | 73 |
| Tabla 10 Cobertura de Mercado. | 74 |
| Tabla 11. Cobertura geográfica de mercado. | 75 |
| Tabla 12 Estrategia de Integración en adelante. | 76 |
| Tabla 13. Estrategia de integración hacia adelante. | 76 |
| Tabla 14 Estrategia de Integración hacia atrás. | 78 |
| Tabla 15. Estrategia de integración hacia atrás. | 78 |
| Tabla 16 Estrategia de Integración Horizontal. | 79 |
| Tabla 17. Estrategia de integración horizontal. | 79 |
| Tabla 18 Estrategia de Desarrollo de Productos. | 81 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| Tabla 19. Uso de materiales sustitutos de la madera..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 20 Resumen de la Aplicación de Estrategias. | 82 |
| Tabla 21 Resumen sobre aplicación de estrategias de marketing. Cada * representa un 10%..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 22 Impacto de la Publicidad | 84 |
| Tabla 23. Impacto de la publicidad en su negocio. | 84 |
| Tabla 24 Impacto de los Descuentos. | 86 |
| Tabla 25. Impacto de los descuentos en su negocio..... | 86 marzo 7, 2017 |
| Tabla 26 Organización del Trabajo en la Producción. | 91 |
| Tabla 27. Organización del trabajo en la producción..... | 91 |
| Tabla 28 Comercialización y Ventas..... | 94 |
| Tabla 29. Factores que más influyen en sus ventas..... | 94 |
| Tabla 30 Servicios Post Venta | 95 |
| Tabla 31. Servicios post-venta que brinda el negocio. | 95 |
| Tabla 32 La tecnología..... | 96 |
| Tabla 33. Tipo de tecnología utilizada. | 96 |
| Tabla 34 Resultados de la Cadena de Valor. | 100 |
| Tabla 35 Poder de Negociación con los Clientes..... | 104 |
| Tabla 36. Poder de negociación de los clientes..... | 104 |
| Tabla 37 Lineamientos Estratégicos..... | 113 |
| Tabla 38 Operacionalización de Variables..... | 111 |

DEDICATORIA

A Dios:

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

A mi Madre:

Aura del Carmen Leiva López, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por haberme dado la vida y su amor.

A mi hija: Danet Fernanda Montoya Ruiz.

Por estar siempre ahí a mi lado, por su inocencia, humildad y amor.

A mis maestros:

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional. A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM Matagalpa y en especial a la Facultad de Ciencias económicas y administrativas que me dieron la oportunidad de formar parte de ella. A todos ellos Gracias y Bendiciones.

AGRADECIMIENTO

Terminar una tesis de Maestría es la culminación de largo tiempo de trabajo, estudio y esfuerzo. Sería muy difícil lograrlo si no es con el apoyo y estímulo de muchas personas.

Se agradece a Dios sobre todas las cosas por permitirme culminar esta tesis, a mi hija Danet Fernanda Montoya Ruiz y a mi madre Aura del Carmen López Leiva pues me brindaron su apoyo, me comprendieron, tuvieron tolerancia e infinita paciencia y cedieron su tiempo para que “Mamá e hija estudie”, para permitir así llevar adelante un proyecto que pasó de ser una meta personal a otro emprendimiento más de familia. A ellos, mi eterno amor y gratitud.

Además, un agradecimiento.

A mis maestros, sobre todo al Msc. José Luis González y a la Msc. Mayra Mendoza por su constante ayuda, consejos, asesorías fuera de horas de trabajo, por su entrega y pasión, por motivarme cada día a superarme y por su carisma y conocimiento, quienes colaboraron activamente en la búsqueda de soluciones a las dificultades y sobre todo me dieron aliento, espacio para llevar adelante la tarea y concluirla.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Farem Matagalpa por haberme formado en esta maestría con los mejores docentes de Nicaragua, a los cuales admiro y respeto mucho.

A los propietarios de las Mipymes del sector Madera Muebles por toda la atención brindada a este proyecto desde el inicio hasta su culminación, sin ellos, no hubiese sido posible el poder realizar esta investigación.

Por último, quiero dar gracias a mis amigos y compañeros del curso de maestría con los que he compartido estos años en la UNAN Matagalpa.

CARTA AVAL DEL TUTOR

Por este medio certifico que la Tesis de graduación, con el Tema: Incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble en la Ciudad de Matagalpa durante el período 2015, realizada por la Licenciada **Skarleth Ruiz Leiva**, como requisito para optar al título de Master en Gerencia Empresarial, ha sido concluido satisfactoriamente.

Como tutor de tesis de la licenciada **Ruiz Leiva**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la licenciada **Ruiz Leiva**, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programa de Posgrado de la universidad, referida a la solución de problemas a través de estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble.

Dado en la ciudad de Matagalpa, Nicaragua a los diez días del mes de noviembre del año dos mil diesiseis.

MSc. José Luís González Rodríguez

Tutor

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, analizar la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble en el Municipio de Matagalpa durante el período 2015, todo esto se logra mediante un estudio correlacional, de corte transversal, diseño no experimental, enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, con una muestra de 20 unidades de MIPYMES del sector madera mueble, utilizando método teórico y empírico, realizando también la recolección de datos mediante encuesta, entrevista, y guía de observación.

Las estrategias de marketing que aplican las MIPYMES del sector madera de Matagalpa están encaminadas a la retención de clientes ya establecidos mediante descuentos, y pedidos de diseños, pero no se tiene una estrategia de publicidad para captar nuevos clientes y penetrar en nuevos mercados, en el crecimiento por integración hacia atrás la obtención de materia prima es una limitante, así como el almacenamiento de productos terminados; por lo que se proponen lineamientos estratégicos al sector madera mueble.

De manera conclusiva se reveló que en las estrategias de marketing que utilizan las MIPYMES son estrategia de diferenciación, enfoque domiciliario, estrategia por diversificación utilizando productos en conjunto con la madera, en cuanto al impacto la mayoría no realiza ningún tipo de publicidad por lo que se basan en el desarrollo de productos, lo que más se realizan son los descuentos que consideran tiene un impacto de aumento de las ventas, y por último el servicio al cliente la mayoría considera que tiene un impacto positivo. Los factores que generan mayor presión competitiva son el poder de negociación de los proveedores, de los clientes y políticas de gobierno.

PALABRAS CLAVES: Estrategias de marketing, MIPYMES, Sector madera mueble.

ABSTRACT

It this research has as objective, to Finally the impact of marketing strategies in the competitiveness of the SMEs in the sector share in the Matagalpa municipality during the period 2015, all this is accomplished through a study correlational, of Court cross, design not experimental, approach quantitative with elements qualitative, with a shows of 20 units of SMEs of the sector wood cabinet, using method theoretical and empirical, performing also the collection of data through survey, interview, and guide of observation.

Marketing strategies that apply the MIPYMES sector Matagalpa wood are aimed at the retention of customers already established through discounts, and orders for designs, but is not a publicity strategy to attract new customers and penetrate new markets, the growing integration towards following the obtaining of raw is a limiting as well as the storage of finished products; by what is proposed guidelines strategic to the sector wood furniture.

Of way conclusive is revolted that in them strategies of marketing that used them MSMES are strategy of differentiation, approach household, strategy by diversification using products in joint with the wood, with regard to the impact it most not performs any type of advertising by what is based in the development of products, what more is made are them discounts that considered has an impact of increase of them sales , and finally the service the customer the most considered to have a positive impact. The factors that generate greater pressure competitive are the power of negotiation of them suppliers, of them customers and political of Government.

WORDS key: strategies of marketing, SMEs, industry wood furniture.

I. INTRODUCCIÓN

Los altos niveles de pobreza que atraviesan la mayoría de los pobladores nicaragüense, se ubican en la población rural y específicamente las mujeres y la juventud, unido al hecho de que los procesos de globalización económica y de apertura de mercados han profundizado los niveles de inequidad en la distribución del ingreso, han ocasionado que Nicaragua sea altamente vulnerable en sus medios de vida. Esto ha generado la necesidad de promover y/o fortalecer alternativas económicas que permitan a la población más pobre, ser actores y actoras dinámicas del nuevo entorno económico nacional a través de las micros, pequeñas y medianas empresas. (ANIDES, 2008)

Las MIPYMES (Micro, pequeña y mediana empresa) proporcionan al municipio y al país en general muchos beneficios entre ellos la creación de empleo. En la gran mayoría de países, el sector MIPYME es el empleador dominante. Si se fomenta el crecimiento de este sector hay mayores probabilidades de generar nuevos empleos.

Estas pequeñas empresas son más flexibles lo cual les permite brindar aquellos productos y servicios que son más importantes para completar las diversas cadenas de producción de una región. Las grandes empresas tienen la tendencia de aglomerarse en un limitado número de regiones; las MIPYMES tienen menos concentración regional, lo cual fomenta que haya un desarrollo más equitativo. (Van der Kam, 2006)

El hecho que se generen y desarrollen cada vez más las MIPYMES significa un incremento en la tasa de empleo y por ende un mejoramiento en la calidad de vida del departamento o país en general.

Con objetivo del desarrollo económico, político, y social de nuestro país, el tema de estrategias de marketing se ha colocado mucho en la mente de los ejecutivos

de las diferentes empresas productoras de bienes y servicios. Por tanto, los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas no deben quedarse atrás con respecto a mejorar sus condiciones en el mercado siendo más competitivas tanto a nivel nacional como internacional de manera que puedan desarrollarse como empresas, apoyando así a la economía del país y fortaleciendo la sostenibilidad de este sector económico.

Este tema de investigación se desarrolla bajo la siguiente estructura:

En la introducción se resalta el propósito y la importancia del marketing en la competitividad de las MIPYMES, la actualidad de este tema y estructura de la tesis; determinando así el problema de investigación ¿Incidencia de las estrategias de marketing que utilizan las micro, pequeñas y medianas empresas del sector madera-mueble en lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Matagalpa?

Más adelante en los antecedentes se sintetizan los aportes de estudios realizados a nivel internacional, nacional y local. En la justificación se plantea que el presente trabajo busca desarrollar estrategias de marketing para las MIPYMES del sector madera mueble del municipio de Matagalpa, con el fin de que puedan ser más competitivas en un país globalizado todo esto porque “Las estrategias de marketing son las acciones que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos de marketing”. Y el objetivo de toda empresa es crecer y ser líderes en el mercado, pero para esto es necesario tener “capacidad de alcanzar y mantener ventajas competitivas, mediante el desarrollo de productos con características distintivas que se traduzcan en mayor valor para el cliente”, lo cual significa competitividad. (Martínez Santa María, 2010).

Lo cual de importancia para empresarios de sector madera, industria y servirá de base a otras investigaciones.

Como objetivo general de la presente investigación se plantea; Analizar la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES

del sector madera-mueble en el Municipio de Matagalpa durante el período 2015 – 2016, lo cual se lograra mediante los objetivos específicos siguientes: Identificar los tipos de estrategias de marketing que utilizan las MIPYMES del sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa, Conocer el impacto de las estrategias de marketing utilizadas por las MIPYMES en el mercado, Detectar las ventajas competitivas que han alcanzado las MIPYMES con las estrategias de marketing utilizadas, Determinar el nivel de competitividad que han alcanzado las MIPYMES del sector madera-muebles con sus estrategias, Proponer cambios en las estrategias implementadas para la competitividad del sector madera mueble en el municipio de Matagalpa.

Se contempla marco teórico citado en formato APA, y diseño metodológico, concluyendo con análisis, discusión de los resultados, conclusión y recomendaciones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mayoría de las MYPIMES están compuestas por personas emprendedoras que desean superarse, muchos de ellos son de escasos recursos económicos y con un bajo nivel de escolaridad, es por esto que trabajan desorganizadamente. (ANIDES, 2008).

Según estudios realizados por ANIDES, los propietarios de las MIPYMEs de este sector carecen de muchos elementos y estrategias que le permitan ser competitivos en el mercado. De lo expuesto por ANIDES se puede deducir que este sector no está dando el valor que merecen sus productos, los empleados e incluso al mismo propietario y esto les puede llegar a ocasionar un fracaso, o no crecer dentro del mercado correspondiente.

Por otro lado, el mercado del sector madera muebles en Nicaragua enfrenta enormes retos, la entrada de empresas que ofrecen múltiples productos sustitutos, con diseños atractivos, con sistemas de pago diferido y que invierten importantes recursos en campañas publicitarias, generan mucha presión competitiva a las pequeñas empresas artesanales del país.

En el municipio de Matagalpa hasta la fecha no se han realizado estudios para conocer y analizar estrategias de marketing que generen competitividad.

Por todo lo antes expuesto nos planteamos la siguiente pregunta:

¿Cómo inciden las estrategias de marketing en la competitividad de las Mipymes del sector madera-mueble en el Municipio de Matagalpa, período 2015?

III. ANTECEDENTES

En años pasados se han realizado trabajos monográficos, seminarios de graduación y trabajos finales de Investigación aplicada en relación a este tema, pero desde diferentes aspectos, entre estos temas se encuentran:

El instituto de desarrollo industrial, tecnológico y de servicio en Argentina publicó en el internet un Plan estratégico del sector madera mueble en el año 2006, este documento se enfoca principalmente en los sectores de la provincia de Mendoza. En este, lo relevante es como se desarrolla el sector madera mueble en una provincia de Argentina y el propósito principal de éste estudio es promover el desarrollo del sector para alcanzar el incremento de la productividad de las industrias madereras locales, expresado en una mejora sostenida de su producción, la generación de empleo productivo y sostenible, la incorporación e innovación tecnológica y la internacionalización de sus productos y servicios.

El INAFOR en Nicaragua publicó en el internet un Estudio de determinación de la demanda de madera de la industria por Distrito Forestal y sus principales variables de negocios en Nicaragua para el periodo 2008-2009, tiene por autor al Sr. Oscar J. Santamaría consultor particular de industrias forestales. En este documento se encuentra mucha información de la demanda de madera, la industria, capacidades de aserríos, de la producción de muebles en el país, y de los tipos de madera que se sacan en Nicaragua, éste estudio nos lleva a conocer cuáles son las principales fuentes de abastecimiento de madera en el país, las formas de esta materia prima y la procedencia por cada distrito forestal presente en los municipios y departamentos de Nicaragua.

Un estudio de Rizo y Blandón (2003) aplicado en las empresas de Matagalpa y Jinotega a través de Seminario de Graduación, que se titula “Aplicación de Marketing en las Pymes”, aporta muchas ideas para esta investigación, en lo que respecta al marketing, se promueve en éste estudio el uso de estrategias a corto y largo plazo para conseguir desarrollarse en el mercado nicaragüense.

Otro estudio es un protocolo de investigación sobre cuáles son las necesidades de capacitación y asistencia técnica de las Mipymes del sector madera-muebles en la ciudad de Matagalpa en el periodo 2005 y 2006. Teniendo como autores Amalia Treminio y Rosa González y tutorado por Lic. Douglas Gómez. Este documento es importante para conocer más sobre algunas de las necesidades que presentan el sector madera mueble y se puede obtener como conclusión de éste tema que estas empresas necesitan la implementación de estrategias para poder obtener asistencias técnicas a través de convenios con las distintas entidades que apoyan al sector así como también poder capacitarse continuamente en la mejora de los procesos.

Sin embargo, la presente investigación, tiene la particularidad de analizar las estrategias de marketing que emplean las micro, pequeños y medianos empresas del sector madera mueble para ser competitivos ante un mercado tan globalizado como es el actual. Esta situación del mercado la hemos venido enfrentando con el tratado de libre comercio que ha afectado a los países en subdesarrollo.

IV. JUSTIFICACION

El comercio internacional ha pasado por un período de fuerte crecimiento en las últimas décadas. Este proceso de integración económica, y el proceso de desaparición de barreras para información, factores de producción y comercio entre naciones que lo acompañan, es conocido como globalización. (Van der Kam, 2006)

El presente trabajo busca desarrollar estrategias de marketing para las MIPYMES del sector madera mueble del municipio de Matagalpa, con el fin de que puedan ser más competitivas en un país globalizado, en el contenido de la investigación se abordará la temática de las ventajas competitivas y el nivel de competitividad del sector madera mueble y se propondrán estrategias de marketing y estrategias competitivas para el sector.

“Las estrategias de marketing son las acciones que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos de marketing”. Y el objetivo de toda empresa es crecer y ser líderes en el mercado, pero para esto es necesario tener “capacidad de alcanzar y mantener ventajas competitivas, mediante el desarrollo de productos con características distintivas que se traduzcan en mayor valor para el cliente”, lo cual significa competitividad. (Martínez Santa María, 2010)

Esta investigación es de mucho interés, en primer lugar, para los empresarios del sector madera mueble del municipio de Matagalpa, debido a que brinda una orientación estratégica para la conducción de sus negocios, pero también puede ser aplicable para los empresarios del mismo sector industrial de otras regiones del país.

La investigación es también de mucho provecho para estudiantes y docentes de pregrado y postgrado de la UNAN FAREM Matagalpa, debido a que podrán encontrar un ejercicio académico de aplicación práctica de la teoría de la competitividad empresarial en el ámbito local con el rigor de la metodología de investigación científica.

Por otra parte, esta investigación servirá de base a otros estudios que aporten conocimientos de cómo medir o valorar el desarrollo de las MIPYMES del sector madera mueble.

V. OBJETIVOS

a. Objetivo General:

- Analizar la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble en el Municipio de Matagalpa durante el período 2015.

b. Objetivos Específicos:

- Identificar los tipos de estrategias de marketing que utilizan las MIPYMES del sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa.
- Conocer el impacto de las estrategias de marketing utilizadas por las MIPYMES en el mercado del sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa.
- Detectar las ventajas competitivas que han alcanzado las MIPYMES con las estrategias de marketing utilizadas por el sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa.
- Determinar el nivel de competitividad que han alcanzado las MIPYMES del sector madera-muebles con sus estrategias en el municipio de Matagalpa.
- Proponer cambios en las estrategias implementadas para la competitividad del sector madera mueble en el municipio de Matagalpa.

VI. MARCO CONCEPTUAL.

6.1. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing son los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos de marketing en una empresa. Son los métodos generales escogidos para lograr objetivos específicos. (Rodríguez Santoyo, 2013)

Los objetivos de marketing de MIPYMES del sector madera muebles de Matagalpa, son alcanzar o mantener una posición competitiva en el mercado, por lo que las estrategias son los medios que estas deben emplear para conseguirlo.

6.1.1. Tipos de Estrategia de Marketing

El marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de un negocio, basándose en crear diferentes tipos de estrategias para poder enfrentar las demandas del mercado. (Cruz, 2009)

Entonces sabiendo lo importante que es la estrategia en marketing y que sirve como punto de partida para todo lo que hagamos, aquí se presentan tipos de estrategias que el marketing realiza y que deben de conocer para poder usarlas.

6.1.1.1. Estrategias genéricas de Porter

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito (Hernandez Cervantes, 2010).

Las estrategias competitivas genéricas de Porter son orientaciones generales que pueden utilizar las empresas del sector madera muebles para poder mantener o alcanzar posiciones de mercado deseadas.

a) Estrategia de liderazgo en costo:

Villalobos (2012), Liderazgo de costos bajos-precios bajo: Este ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

Esta estrategia obedece las acciones de estrategias de la cadena de valor ya que al producir a grandes volúmenes los costos de producción se reducen y se puede vender el producto a precios más bajos.

Liderazgo de costos-mejor valor: Esta ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. Este tipo de estrategias busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con otros productos y con atributos semejantes al de sus competidores. (Villalobos, 2012)

La primera estrategia competitiva propuesta por Porter es el liderazgo en costos bajos, esto pueden lograrlo las empresas del sector madera muebles por ejemplo con tecnología, por medio de la estandarización de los procesos o mediante una fuente preferente de materia prima.

El liderazgo en costos bajos le permitirá a la empresa del sector madera muebles vender a precios más bajos que la competencia, lo que obviamente le facilitará una gran participación de mercado. Pero también puede vender al mismo precio que la competencia, por lo que conseguirá mejores márgenes de utilidad.

b) Estrategia de diferenciación:

Esta es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios (Villalobos, 2012)

La estrategia de diferenciación es la que permite que las empresas sean más competitivas y logren posicionarse en un mercado por el hecho que conyeva a aplicar constantes mejoramientos y uso de tecnologías de punta en la fabricación de los productos o servicios.

El sector madera mueble tiene un giro de negocio que se debe mantener innovando en la fabricación de sus productos para poder seguir operando en el mercado.

Criterios para establecer una estrategia de diferenciación:

Según Kotler y Armstrong (2003), Valdrá la pena establecer una diferencia en la medida que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- **Importante:** cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores que tiene en la mira.
- **Distintiva:** cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- **Superior:** cuando la diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.
- **Comunicable:** cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.
- **Preferente:** cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.
- **Accesible:** cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.

- Rentable: cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

Las empresas del sector madera muebles pueden seguir una estrategia de diferenciación en el mercado, bien sea mediante el desarrollo de una marca; diseños originales de productos; mejorando el servicio al cliente; agregando un atributo único a sus productos, como la calidad de la madera, la calidad de los acabados; haciendo más publicidad o innovando en canales de distribución.

c) Estrategia de enfoque o alta segmentación:

En este caso, las empresas concentran sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado en lugar de ir en busca de todo el mercado. Es muy probable que las compañías que siguen una estrategia clara tengan un buen desempeño (Kotler Philip, 2007)

La estrategia de enfoque se trata de concentrar todo el esfuerzo en un solo mercado meta para así satisfacer una sola demanda, bien dice el dicho “El que mucho abarca poco aprieta” y eso es lo que sucede cuando se quieren abarcar muchos tipos de mercado y no tenemos un solo objetivo.

Por consiguiente, las compañías que no siguen una estrategia clara obtienen menos utilidades o se quedan a la mitad del camino. Estas empresas que se quedan a la mitad del camino tratan de ser buenas en todos los aspectos estratégicos, pero, al final no logran destacarse en ningún rubro (Kotler Philip, 2007)

La estrategia de enfoque en el sector madera muebles puede ser aplicada por una empresa cuando decide enfocarse por ejemplo en hacer solamente muebles

para la oficina, pupitres para las escuelas del estado o muebles de habitación para el estrato socio-económico de mayores ingresos.

Esta puede ser una gran pauta para los pequeños empresarios del sector madera muebles, lo que les permite alcanzar y mantener el éxito, es la decisión estratégica de: esforzarse por producir a costos más bajos que la competencia, lograr que sus productos se diferencien de la competencia o enfocarse en satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico

6.1.1.2. Estrategias de crecimiento

Para valorar oportunidades de crecimiento es necesario planear nuevos negocios, reducir otros, e incluso acabar con negocios antiguos. La primera opción consiste en identificar oportunidades para conseguir un mayor crecimiento en los negocios actuales (Oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda consiste en identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los actuales (Oportunidades de crecimiento integrado). Y la tercera consiste en identificar oportunidades para añadir negocios que carecen de relación con los actuales (oportunidades de crecimiento diversificado). (Kotler P. , Dirección de Marketing, 2009)

Toda empresa tiene que realizar análisis de su entorno y de sus debilidades para escoger un tipo de estrategia de crecimiento que le permita desarrollarse en el mercado con las ventajas competitivas que le favorezcan.

Las diferentes estrategias de crecimiento para el sector madera muebles se describirán a continuación.

6.1.1.2.1. Estrategias de crecimiento intensivo

A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee. (David, 2008)

Estas estrategias de crecimiento intensivo surgieron a partir de la matriz de crecimiento producto-mercado o matriz de Ansoff y ofrece tres alternativas para el sector madera muebles, las cuales se puntualizan a continuación.

a) Penetración de mercado:

Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. (David, 2008)

Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

Según David (2008, pág. 177) las cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.

- Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas [en dólares] y los gastos de marketing [en dólares] ha sido históricamente alta.
- Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

La estrategia de crecimiento por penetración de mercado puede ser utilizada por una empresa del sector madera muebles por ejemplo cuando ha decidido aumentar su participación de mercado en la ciudad de Matagalpa, porque ha llegado a la conclusión de que el mercado todavía no está saturado y puede atraer clientes de la competencia.

b) Desarrollo de mercado:

El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. (David, 2008)

Según David (2008, pág. 178), las seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

En cambio, la estrategia de desarrollo de mercado, puede ser aplicada por una empresa del sector madera muebles que ha decidido incursionar en otro mercado debido a que ha identificado una saturación del mercado actual. Esto puede lograrlo mediante el diseño de productos enfocados en un segmento diferente del mercado actual, como el segmento empresarial, o introduciendo sus productos en otro mercado geográfico, como incursionando en la ciudad de Managua.

c) Desarrollo de productos:

El desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo. (David, 2008)

La estrategia de desarrollo de productos va de la mano con la estrategia de diferenciación porque se trata de dar valor agregado al producto o servicio en forma constante y así se muestra la innovación, creatividad y diferencia ante la competencia.

Según David (2008, pág. 179), las cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.

- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

El desarrollo de productos puede ser utilizado por las empresas del sector madera muebles, cuando se han enfocado en el diseño de nuevos diseños de productos, bien sea para venderlos en su mercado actual o en nuevos mercados.

En este grupo de estrategias se encuentra otro modo de promover el crecimiento de las empresas del sector madera muebles. Estas pueden lograr crecer, aumentando sus ventas en el mercado actual, desarrollando nuevos productos o buscando otros mercados para sus productos actuales.

6.1.1.2.2. Estrategias de crecimiento por integración:

Las estrategias de crecimiento por integración permiten que una empresa obtenga el control sobre los distribuidores, proveedores y/o competidores. (David, 2008)

Las estrategias de crecimiento por integración permiten analizar las distintas formas en que se puede ampliar un negocio integrando a la empresa otros actores de la cadena productiva del sector madera muebles, como los proveedores, los distribuidores e incluso los competidores.

a) Integración directa o hacia adelante:

La integración directa o hacia adelante consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez

más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores. Un medio eficaz de poner en práctica la integración directa son las franquicias (David, 2008).

Según David (2008, pág. 175) las seis directrices que ayudarán a determinar si la integración directa resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando los actuales distribuidores de una organización implican altos costos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está demasiado limitada como para ofrecer una ventaja competitiva a aquellas empresas que realizan la integración directa.
- Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y que se espera continúe creciendo considerablemente; esto es un factor digno de consideración porque la integración directa reduce la capacidad de una organización de diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; una organización puede aumentar su capacidad de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
- Cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen altos márgenes de ganancias; esta situación sugiere que una empresa puede distribuir sus productos de manera rentable y fijar precios de una manera más competitiva al realizar una integración directa.

La integración hacia adelante puede aplicarla una empresa del sector madera muebles cuando ha decidido establecer sus propios puestos de distribución como la venta por catálogo, por internet o a través de una sala de exhibición y venta.

b) Integración hacia atrás:

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa (David, 2008).

Ésta estrategia busca la forma de que se pueda conseguir la materia prima de la manera más accesible, aunque el negocio tenga que expandirse convirtiéndose en su mismo proveedor.

Según David (2008, pág.176) las siete directrices que ayudan a determinar si la integración hacia atrás resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando los proveedores actuales de la organización tienen precios muy altos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa en lo referente a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es pequeño y el número de competidores es grande.
- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; esto es un factor digno de consideración porque las estrategias de integración (directa, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse en industrias que van en declive.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos para administrar el nuevo negocio de suministrar la materia prima que requiere.
- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; éste es un factor digno de consideración porque una organización puede

estabilizar el costo de su materia prima y el precio asociado de su(s) producto(s) por medio de la integración hacia atrás.

- Cuando los actuales proveedores tienen altos márgenes de ganancias, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en esa industria es un negocio que vale la pena.
- Cuando una organización necesita adquirir rápidamente un recurso que necesita.

La integración hacia atrás es una estrategia de mucha utilidad para las empresas del sector madera muebles, dado que la madera de calidad se ha convertido en un producto escaso y altamente costoso. De manera que convertirse en su propio proveedor de materia prima sería una excelente fuente de ventaja competitiva para una empresa del sector madera muebles.

c) Integración horizontal:

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. (David, 2008)

La estrategia de éste tipo analiza la forma en que una empresa se adueñe de otra que vaya a ser su competencia o que ya sea y así lograr crecer y disminuir la rivalidad.

Según David (2008), las cinco directrices que ayudan a determinar si la integración horizontal resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando una organización puede obtener características de monopolio en una región o área en particular sin ser acusada por el gobierno federal de “tender sustancialmente” a reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el aumento de las economías de escala brinda mayores ventajas competitivas.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesarios para administrar con éxito una organización que se expande.
- Cuando los competidores tienen problemas por la falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee; advierte que la integración horizontal no sería apropiada si los competidores no están teniendo éxito, porque en ese caso las ventas generales de la industria irían en declive.

Si no puedes con los enemigos, úneteles, reza un conocido proverbio chino. Esta estrategia puede ser utilizada por las empresas del sector madera muebles cuando desean disminuir la presión competitiva. Esto pueden lograrlo mediante el establecimiento de nuevos puestos de venta o mediante alianzas y fusiones.

Las estrategias de integración ofrecen nuevas pistas de cómo alcanzar el soñado crecimiento para los pequeños empresarios del sector madera muebles. Pueden hacerlo tomando control de la provisión de su materia prima, estableciendo puestos de distribución o adquiriendo la participación de mercado de sus competidores.

6.1.1.2.3. Estrategias de crecimiento por diversificación:

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, 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. (Cruz, 2009)

Las estrategias por diversificación permiten que los negocios crezcan mediante la entrada a nuevos mercados y nuevos productos.

Existen tres tipos de estrategia de diversificación, según (Blanc, 2002):

a) Diversificación concéntrica o relacionada:

Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas inter-empresariales valiosas competitivamente. (Blanc, 2002)

Este tipo de diversificación se refiere a incorporación de líneas de productos relacionados a los existentes, ejemplo: Cuando un empresario del sector madera mueble introduce una línea de muebles elaborados con sustitutos de la madera como el plywood, fibran, y formica.

Se da cuando:

- La empresa compite en una industria que crece lentamente o no crece.
- Al añadir productos nuevos, pero relacionados, se pueden ofrecer a precios muy competitivos.
- Los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas estacionales que equilibran las altas y bajas existentes de la empresa.
- Los productos de la empresa están en la etapa de decadencia de ciclo de vida del producto.
- La empresa tiene un equipo gerencial sólido. (Blanc, 2002)

La estrategia de diversificación concéntrica se puede implementar cuando el mercado crece lentamente, si se tiene la capacidad de ofrecer nuevos productos relacionados al giro del negocio y que puedan ser vendidos en tiempos ocasionales para aumentar las ventas en esas épocas que son bajas en venta y cuando se cuenta con un equipo de trabajo sólido.

b) Diversificación horizontal o no relacionada:

Añadir productos o servicios nuevos no relacionados. Se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones inter-empresariales competitivamente valiosas. (Blanc, 2002)

La diversificación horizontal se refiere a la creación de nuevos productos que tienen poca relación con el giro del negocio, por ejemplo: un empresario del sector madera mueble puede aprovechar la capacidad de su infraestructura actual para incursionar al desarrollo de productos del sector metal-mecánica.

Cuando:

- Los ingresos de la empresa suben significativamente por el aumento de productos nuevos.
- La empresa compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento (industria de bajos márgenes y beneficios).
- Los canales de distribución actuales se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes actuales.
- Los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas, respecto a los productos actuales. (Blanc, 2002)

La estrategia de diversificación horizontal o no relacionada se puede implementar cuando el aumento de productos nuevos incrementa los

ingresos, si no hay crecimiento en el mercado por exceso de competencias, y cuando se pueden aprovechar los canales de distribución para comercializar nuevos productos.

c) Diversificación pura o por conglomerados:

Consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes). (Cruz, 2009)

Esta estrategia de crecimiento diversificado permite a una empresa incursionar a nuevos negocios a través de productos que no guardan ninguna relación con el actual giro de la empresa.

Este tipo de diversificación se da cuando:

- La industria básica de la empresa está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- La empresa cuenta con capital y talento gerencial para competir con éxito en una industria nueva.
- La empresa tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida.
- Los mercados existentes para los productos actuales de la empresa están saturados.
- Se puede acusar de actos monopólicos a la empresa. (Blanc, 2002)

La diversificación puede ser una alternativa para lograr que los pequeños empresarios del sector madera muebles alcancen un crecimiento sostenido en el mercado. Esto pueden lograrlo desarrollando productos relacionados al sector

madera muebles, como sería la fabricación de muebles con materiales sustitutos de la madera. O bien, incursionando en negocios no relacionados con el sector.

6.1.2. Impacto de las estrategias de marketing:

Las empresas desarrollan estrategias de mercadeo para ayudar a desarrollar identidades de marca, aumentar las ventas y ganar cuota de mercado. Los enfoques estratégicos incluyen un énfasis en herramientas de promoción a disposición de especialistas en mercadeo, y el uso de estas herramientas tiene un impacto en el rendimiento de la empresa. El objetivo de una estrategia de mercado está en los efectos de los elementos específicos y cómo afectan a la posición de una empresa en el mercado. (Martínez Santa María, 2010)

Las empresas pueden aumentar la rentabilidad mediante un enfoque centrado en su estrategia de mercado través de los siguientes elementos:

Publicidad:

Uno de los objetivos de la estrategia de mercado es crear conciencia de marca y desarrollar una imagen positiva de la misma. La publicidad es uno de los elementos clave de la estrategia de mercado que ayuda a cumplir con este objetivo. Las empresas que anuncian, especialmente durante las crisis económicas, superan a las empresas que recortan en publicidad. En el corto plazo, los anuncios generan ventas que impactan en los beneficios. A largo plazo, construyen valor de la marca, lo que permite una mayor fijación de precios y rentabilidad. (Martínez Santa María, 2010)

- Anuncios publicitarios: Toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada. (Kotler P. , Marketing, 2006)

De manera, que las empresas del sector madera muebles pueden obtener un impacto positivo en el corto y largo plazo mediante la inversión en publicidad de su negocio.

Promoción:

Las promociones que ofrecen descuentos o incentivos tienen un efecto ligeramente diferente a los anuncios. A corto plazo, las promociones aumentan las ventas y pueden aumentar la rentabilidad, a largo plazo, sin embargo, los descuentos suelen hacer daño a la marca. Esto significa que las promociones pueden ser una herramienta estratégica de corto plazo para hacer frente a problemas específicos, tales como excedentes o problemas al final de la línea. A largo plazo, su impacto en el beneficio es neutral o posiblemente negativo. (Martínez Santa María, 2010)

- Descuentos: Reducción directa del precio establecido de un producto durante un periodo de tiempo determinado
- Incentivos: Dinero que el fabricante paga al distribuidor a cambio de un acuerdo para que éste promocioe de alguna manera sus productos.

Las promociones son tácticas que se utilizan para aumentar las ventas y están compuestas por descuentos e incentivos a favor de los clientes. Pero la realización de promociones debería ser utilizada por las empresas del sector madera muebles solo en situaciones especiales.

Servicio al cliente:

Mientras que el servicio al cliente no es directamente una función del mercadeo, las estrategias de mercado se centran en el desarrollo de servicios de atención al cliente como ventaja competitiva. Los elementos generales de servicio al cliente son la conciencia de asociación, la actitud, el apego y la experiencia. La publicidad afecta a algunos de estos elementos, pero la clave está en maximizar la satisfacción del cliente a través de la orientación al cliente en todos los aspectos de la compra y experiencia de propiedad. El éxito de los resultados de la estrategia de alta retención de clientes, reduce los costos de adquisición de clientes y aumenta la rentabilidad. (Martínez Santa María, 2010)

Mejorar el servicio al cliente generalmente no genera costos adicionales a la empresa, ya que básicamente requiere que toda la organización se oriente a ofrecer la máxima satisfacción de los clientes, pero tiene un gran impacto en la fidelidad de la marca. Las empresas del sector madera muebles pueden lograrlo con acciones tan simples como: atender con rapidez y amabilidad a los clientes que se acercan al negocio, responder satisfactoriamente todas sus inquietudes, entregarles material promocional de la empresa, mostrarle los diseños de productos de la empresa o un catálogo disponible y sobretodo manteniendo una relación con los clientes, mediante el servicio de entrega e instalación, mantenimiento y garantía.

Calidad:

El sustento de otros elementos de la estrategia de mercado es la calidad. Sin un producto de calidad o servicio, es difícil mantener la rentabilidad. Cuando la estrategia de mercado se centra en la calidad, aumentan la participación, la productividad de los empleados del mercado y la satisfacción del cliente. En este

sentido, la calidad, significa cumplir y superar las expectativas del cliente. La publicidad refuerza las expectativas y alcanza altos niveles de satisfacción del cliente, lo que consume menos recursos. Este ahorro, junto con el aumento del volumen de una mayor cuota de mercado y una mejora de la productividad, dan lugar a mayores beneficios. (Martínez Santa María, 2010)

Los empresarios del sector madera muebles deben esforzarse por mostrarle a sus clientes que vale la pena invertir en la adquisición de muebles de madera en lugar de comprar muebles de materiales sustitutos que se encuentran en los establecimientos comerciales de la ciudad de Matagalpa. Y esto puede lograrse mostrando que el precio de compra será recompensado con la belleza y durabilidad de la madera, la originalidad o exclusividad de los diseños y los servicios incorporados con el producto.

6.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

Competitividad es la capacidad que tienen una empresa, un sector industrial o un país para alcanzar y mantener una posición de ventaja sobre sus rivales. Esto se logra generando mayor valor para el cliente, sea mediante la oferta de productos similares a la competencia, pero con menores costos u ofreciendo productos distintivos difíciles de imitar, pero al mismo costo de la competencia. (Martínez Santa María, 2010)

La competitividad se trata de conseguir ser mejor que el rival en todos los aspectos, ofreciendo mejor producto o servicio y a precios accesibles o más bajos que los de la competencia.

Es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o

fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa). Estos tres efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos. (Martínez Santa María, 2010)

Al aplicar esta teoría al presente estudio, se puede decir que la competitividad del sector madera muebles dependerá de la capacidad de gerencia de los pequeños empresarios y de las características propias del sector para aprovechar las condiciones naturales y enfrentar los obstáculos estructurales que el país ofrece.

6.2.1. Ventajas competitivas:

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad con mayor beneficios que justifique la diferencia del precio más alto. (Porter M. E., 1998)

La ventaja competitiva se refiere a ofrecer producto o servicio de calidad y con un alto valor agregado que permitan ser mucho mejor que la competencia y obtener un alto nivel de demanda.

Las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).

En la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar

todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo

En este aspecto el tamaño de la empresa influye, ya que las empresas más grandes tienen mayor posibilidad de diferenciarse y a la vez de acaparar más mercado. (Villalobos, 2012).

Igualmente, los empresarios del sector madera muebles pueden obtener ventajas competitivas generando productos de igual calidad a sus competidores, pero a costos más bajos o generando productos de calidad superior a costos similares.

6.2.1.1. La cadena de valor de Porter como fuente de ventajas competitivas:

La cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. (Telos, 2006)

Para los propósitos de este estudio, será necesario hacer un análisis de las actividades de la cadena de valor realizadas por los empresarios del sector madera muebles para identificar las fuentes de ventaja competitiva.

Ilustración 1 Cadena de Valor.



La cadena genérica de valor. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 2010)

Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. (Telos, 2006)

La cadena de valor de una empresa es el principal procedimiento que va garantizar el éxito de una empresa, por tanto se deben diseñar estrategias para aplicarse en cada área de la cadena de valor.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- a. Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b. Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c. Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d. Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- e. Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Las actividades primarias están compuesta por todas aquellas acciones que se llevan a cabo desde la adquisición de la materia prima, la producción hasta la venta y comercialización del producto.

- b) Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- a. Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b. Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d. Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad. (Telos, 2006)

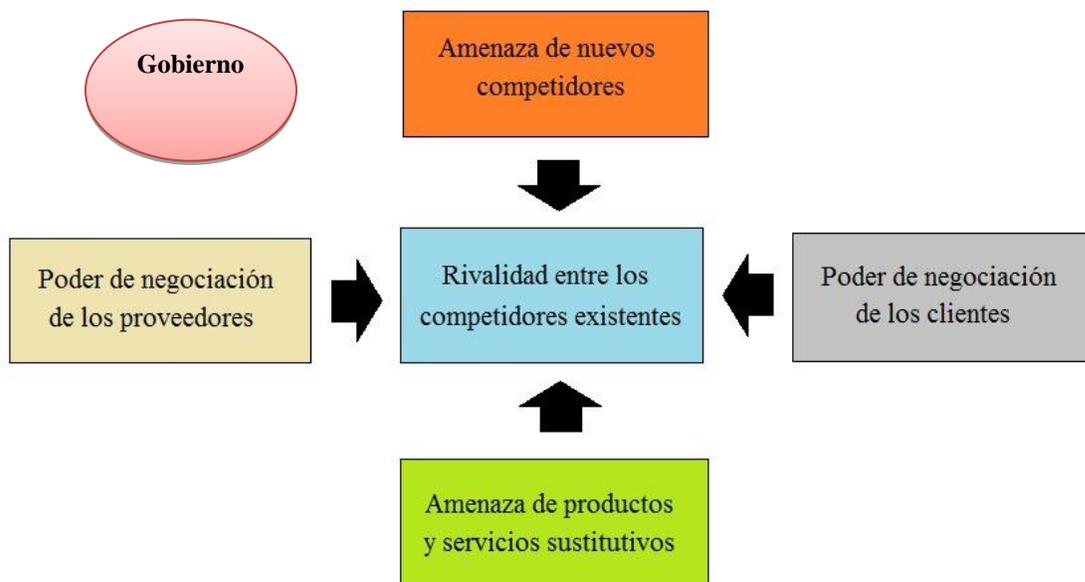
Las actividades de soporte son todas las acciones y estrategias que se llevan a cabo para dar resfuerzo a las actividades primarias.

- c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La capacidad de las empresas del sector madera muebles para realizar sus actividades de aprovisionamiento, fabricación, distribución, ventas y administración de forma innovadora y con mayor eficiencia es la fuente principal para generar ventajas competitivas.

6.2.2. Nivel de competitividad de un sector industrial.

Ilustración 2 Las 5 Fuerzas de Porter.



Las 5 fuerzas de Porter. (Porter M. , Estrategias Competitivas, 2009)

(Villalobos, 2012) El modelo de las cinco fuerzas fue diseñado por Michael Porter para identificar el nivel de competitividad de un sector industrial, estas pueden explicarse de la siguiente manera:

6.2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar

las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad. (Villalobos, 2012)

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

Factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

- Economías de escala:

Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto, la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay que producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, bar obligatoriamente tendrá que salir del sector. (Villalobos, 2012)

Una de las grandes barreras para la entrada de nuevos empresarios al sector madera muebles es la economía de escala, en este caso referido principalmente a que el costo de adquisición de la materia prima es directamente proporcional al volumen de la compra. Por lo que los nuevos empresarios o los más pequeños tienen costos más altos de producción.

- Curva de experiencia:

Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc. (Villalobos, 2012)

En Nicaragua, la carpintería y ebanistería se ejercen como un oficio, de manera que se aprende del negocio solo con la experiencia. Por tal razón, un empresario con mayor experiencia tiene una gran ventaja en comparación con un empresario joven, por ejemplo.

- Ventaja absoluta en costos:

Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos. (Villalobos, 2012)

Igualmente, la experiencia permite cometer menos errores y disminuir los costos por desperdicio de material.

- Diferenciación del producto:

Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos. (Villalobos, 2012)

Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc. Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de que el cliente nos recuerde siempre.

- Acceso a canales de distribución:

En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que nuestro producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que nuestro producto esté bien presentado en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc. (Villalobos, 2012)

Es más difícil para los nuevos competidores poder acceder a canales de distribución especializados, puesto que en este sector el reconocimiento del empresario es muy importante.

- Identificación de marca:

Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto. (Villalobos, 2012)

La identificación de la marca en el sector madera muebles se rige fundamentalmente por el grado de reconocimiento del empresario y su taller, su experiencia y prestigio.

- Barreras gubernamentales:

Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresas deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc. (Villalobos, 2012)

Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa, puesto que es un sector bastante regulado.

- Inversión necesaria o requisitos de capital:

Para competir en un sector necesitamos inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector. (Villalobos, 2012)

Esta puede ser una de las restricciones más importantes para la incursión de nuevos competidores al sector madera muebles, puesto que la inversión inicial en el equipo, maquinaria e infraestructura necesaria es considerable.

- Represalias:

Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado. (Villalobos, 2012)

Quizás, no existan en el mercado local empresas del sector madera muebles que tengan tal participación de mercado y capital como para establecer represalias contra los nuevos competidores. Pero si todos los aspectos antes mencionados representan barreras importantes.

Los nuevos competidores son siempre una amenaza en el mercado y por tal razón se tiene que estar continuamente formulando estrategias para estar a la defensa del nicho de mercado que acaparamos y de los prospectos que deseamos atraer hacia nuestra empresa. En el sector madera muebles, los

empleados de los empresarios actuales son la principal fuente de generación de nuevos competidores.

6.2.2.2. Amenaza de posibles productos sustitutos:

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda. (Villalobos, 2012)

El producto sustituto es aquel que se elabora con la estrategia de bajos costos pero con la expectativa de satisfacer la demanda y por estas razones se convierte en una amenaza para el mercado.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
- Nivel percibido de diferenciación del producto: Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.
- Costos de cambio para el cliente: Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.
- El producto sustituto, hace más dinámica la oferta y por ende el cambio de los precios. Este se mueve en el mercado siempre y cuando tenga calidad y su precio sea más bajo con respecto al de la competencia. (Villalobos, 2012)

Los productos sustitutos de los ofrecidos por los empresarios del sector madera muebles ejercen mucha presión competitiva. Puesto que se encuentran

disponibles en múltiples tiendas en el mercado nacional y generalmente ofrecen excelentes diseños y facilidades de pago para los clientes.

6.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos. (Villalobos, 2012)

Es decir, mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para el consumidor.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- **Concentración de proveedores:** Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.
- **Diferenciación de insumos:** Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.
- **Costos de cambio:** Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.
- **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.
- **Impacto de los insumos:** Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

- Existen muchos factores que influyen en la negociación de las empresas con los proveedores entre ellos tenemos; el hecho que la materia prima que ofrezcan sea la de mejor calidad para fabricar el producto, que sea económica y tengan capacidad de abastecer el pedido siempre que se requiera. (Villalobos, 2012)

El aprovisionamiento de madera, la principal materia prima para los empresarios de este sector, representa un verdadero cuello de botella, puesto que se ha convertido en un producto cada vez más escaso y de alto costo de adquisición, lo que obviamente impacta en los precios que se ofrecen en el mercado. Esto significa que el poder de negociación de los proveedores también tiende a aumentar.

6.2.2.4. Poder de negociación con los clientes:

Los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre sí. (Porter M. , Estrategias Competitivas, 2009)

En la actualidad el mercado consumidor se mantiene informado y realizan muchas cotizaciones antes de hacer negociación, lo que hace que al momento de realizar alguna compra sean exigentes y logren un negocio más favorable para ellos.

El poder de negociación de los clientes depende de los siguientes factores de acuerdo con (Villalobos, 2012):

- Volumen de compras: Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

- Concentración de clientes: Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.
- Diferenciación: Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.
- Información acerca del proveedor: Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.
- Identificación de la marca: El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.
- Productos sustitutos: Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios. (Villalobos, 2012)

Actualmente el consumidor tiende a informarse más sobre los productos que necesita, por tal razón cada vez exigen más calidad y también buscan el ahorro de su economía familiar, de manera que cada vez tienen mayor poder de negociación.

6.2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.

(Villalobos, 2012) De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

- Concentración:

Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado, así como el tamaño de las mismas, de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia. También hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y

el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios en el mercado. (Villalobos, 2012)

El análisis de la concentración es muy amplio ya que aparte de identificar la cantidad de empresas y el tamaño de estas, también hay que relacionarlas con sus precios y los productos que ofertan. Se puede hacer una relación oferta-demanda también.

- Diversidad de competidores

Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer. (Villalobos, 2012)

Existen factores de cambio como lo son el internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas y hay que estar empapados de información ya que también aparecen nuevos competidores.

- Condiciones de costos

Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias. (Villalobos, 2012)

De los costos que genere la actividad empresarial de esto depende que se obtengan un mayor margen en ganancias. Esto es posible a través de la economía de escala, sin embargo, muchas empresas en especial a las MIPYMES se les dificultan este tipo de economía.

- Diferenciación del producto

Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos. (Villalobos, 2012)

Hoy en día las empresas tienen que formular estrategias que le ayuden a diferenciarse, ya que la mayoría de productos tienen calidad, sin embargo, el producto buscado por el consumidor es el que aparte de la calidad tenga una cualidad diferente que le distinga de los otros.

La diferenciación permite imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales. (Porter M. E., 1998). La empresa que logra diferenciarse de las demás, es la que acapara la mayor parte del mercado e impone sus condiciones de venta o compra.

- Grupos empresariales

Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado. Esta es una situación es muy beneficiosa para el consumidor, ya que este tiene más opciones de compra y precios diversos. En cambio, para las empresas, esto se vuelve una situación de lucha constante por obtener el liderazgo en el mercado. (Villalobos, 2012)

Talvez, en el sector madera muebles de la ciudad de Matagalpa, no existan grupos empresariales hegemónicos, pero tampoco existe mucha organización gremial entre los pequeños empresarios del sector, lo que podría traducirse en una estrategia de mucho provecho para las MIPYMES del sector.

- Efectos de demostración

Si tenemos éxito al competir en un mercado y nos convertimos en líderes, es mucho más fácil competir en otros mercados. Si se adquiere un liderazgo en un mercado se logran obtener más experiencias y conocimientos de lo que busca la gente y como satisfacerlas, a la vez se conoce la forma de tratar con los proveedores y de tener más opciones de estos, en fin, se adquiere la facilidad de poder competir en otros mercados sin miedos. (Villalobos, 2012)

Cuando se tiene mucha experiencia en el mercado y conocimiento de las preferencias de los consumidores se hace más fácil la introducción a nuevos mercado y más si la demanda conoce la marca de nuestros productos.

De manera, que si los empresarios del sector maderas muebles lograr fortalecer su posición competitiva en la ciudad de Matagalpa, esto les brindaría la experiencia y capacidad suficiente como para desarrollar otros mercados nacionales o incluso extranjeros.

- Barreras de salida

Según Villalobos, la competencia se vuelve más dura aun cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas tales como:

Recursos duraderos y especializados el cual se refiere a los activos como una planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto. También están las barreras emocionales, la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario y por último las restricciones gubernamentales o contractuales, son limitaciones que impone el gobierno para salir del negocio como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores,

distribuidores, etc. Esta barrera es necesario analizarla bien antes poner a andar un negocio, ya que a veces no se sabe a ciencia cierta si este va a resultar beneficioso o no. Y se debe estar preparado para todo, incluso para salirse de un mercado. (Villalobos, 2012)

Al igual que la inversión en la maquinaria, equipo e infraestructura representa una importante barrera de entrada, también es una barrera de salida considerable, puesto que, al momento del cierre del negocio, la realización de activos puede dificultarse por falta de compradores o lograrse a un valor demasiado bajo.

La rivalidad empresarial, como resultado de la combinación de los factores antes mencionados, en el sector madera muebles, se puede intuir que es significativa, por la percepción de aumento en la presión ejercida por compradores, proveedores, competidores actuales, la entrada de nuevos competidores y los productos sustitutos.

6.2.2.6. Una sexta fuerza, el gobierno:

En algunos textos se describe una sexta fuerza, el gobierno, en donde este, está muy relacionado con las empresas porque no solo interviene regulatoriamente, sino que potencialmente pueden convertirse en competencia, por ejemplo cuando el gobierno o el estado ofrecen universidades de educación superior al igual que otras empresas privadas. (Villalobos, 2012).

El gobierno es bastante estratégico y siempre busca la economía de la población, por tal razón se tiene que estar alerta con la búsqueda constante de estrategias que sirvan para contrarrestar la competencia y al gobierno, cuando este se interponga en el mercado que trabajamos.

6.2.3. Cambio en las Estrategias para alcanzar la competitividad

Según Antonio Domingo (Domingo, 2005) Desarrollar una estrategia empresarial novedosa siempre ha sido una de las principales obsesiones de la mayoría de las empresas, pero cuando eso pasa a convertirse en pensar en estrategias ganadoras, es decir, aquellas que gozan de garantías de éxito por encima de la media, se convierte en una verdadera quimera.

La mayoría de los empresarios se proponen el crecimiento del negocio con el objetivo de aumentar sus ventas, satisfacer la demanda y la mejora en la calidad de vida en sus familias.

En el pasado siglo XX oímos hasta la saciedad la frase de que el mundo está cambiando, pero nunca nos pudimos imaginar que esta espiral de cambio fuese a ir tomando cada vez más y más velocidad a medida que avanzaba su giro, llegando a lo que ocurre en la actualidad en que cada año las nuevas tecnologías que aparecen hacen cambiar y quebrarse los paradigmas y referentes que teníamos hasta el momento, obligándonos a replantearnos una y otra vez los escenarios en que vivimos y a no poder dar ya como básica ninguna situación del mercado, sino tener que estar diariamente alerta de dichos cambios para poder adaptarnos cuanto antes y no quedar perdidos en el olvido de los clientes. (Domingo, 2005)

El avance de la tecnología provoca que el mercado empresarial vaya dando cambios en su forma de operar, de desarrollarse, y a la vez los impulsa a la constante innovación para poder superar a la competencia.

Después de hacer un recorrido por todos los tipos de estrategias de marketing que ofrece la teoría y analizar las fuerzas competitivas del sector madera muebles, solo puede concluirse que las MIPYMES del sector necesitan definir estrategias de marketing y someterlas a constante revisión para poder sobrevivir en el mercado.

VII. PREGUNTAS DIRECTRICES:

¿Qué tipos de estrategias de marketing utilizan las MIPYMES del sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa?

¿Cuál es el impacto de las estrategias de marketing utilizadas por las MIPYMES en el mercado del sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa?

¿Cuáles son las ventajas competitivas que han alcanzado las MIPYMES con las estrategias de marketing utilizadas del sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa?

¿Qué nivel de competitividad han alcanzado las MIPYMES del sector madera-muebles con sus estrategias en el municipio de Matagalpa?

¿Qué cambios se pueden proponer en las estrategias implementadas para la competitividad del sector madera mueble en el municipio de Matagalpa?

VIII. DISEÑO METODOLOGICO

8.1 Tipo de Estudio

8.1.1.- Según el Paradigma Filosófico

Para (Kuhn, 2007) es un conjunto de logros compartidos por una comunidad científica y empleados por ésta para definir problemas y buscar soluciones legítimas. Marco dentro del cual se desarrolla la ciencia y consta de conceptos, valores y técnicas que dirigen la actividad de los investigadores.

Basándose en el contexto del paradigma, éste permite ver y comprender la realidad de determinada manera; con posibilidad de intuir. Los paradigmas se encuentran en constante cambio, los que guarda relación con los avances y descubrimientos científicos que abren nuevas perspectivas y horizontes.

Dentro de este argumento ha de considerarse que se debe demostrar el mecanismo de acción utilizado para que esos cambios, avances y descubrimientos sean aceptados eficientemente en el sistema, esto nos lleva a explicar todo el proceso utilizado para esta investigación.

8.1.1.1.- Pragmático

Es un proceso mediante el cual, cualquier cosa funciona como signo, tal proceso presupone tres factores: lo que actúa como signo (vehículo), aquello a que el signo hace referencia (el designado) y el efecto sobre un intérprete por el cual el objeto en cuestión se convierte en signo para alguien (Bertuccelli Papi, 2001)

Es decir un conjunto de circunstancias que rodean o condicionan un hecho mediante la disciplina lingüística en acción en que ocurren las situaciones.

Las relaciones entre el investigador y el fenómeno o participantes del estudio están determinadas por lo que el investigador considera como apropiado para cada estudio en particular. El método depende del planteamiento específico del estudio. Son válidas las técnicas cuantitativas, cualitativas y mixtas.

8.2.- Enfoque de estudio

El enfoque de esta investigación es cuantitativa con algunos elementos Cualitativos.

8.2.1.- Cuantitativo.

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Batista Lucio, Fundamentos de Metodología de la Investigación, 2010) Establecen que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo debido a que se recolectan datos que ya existen sobre los tipos de estrategias de marketing utilizadas por la MIPYMES y los factores que influyeron en la competitividad empresarial de las mismas, los que se procesaron de forma numérica mediante el uso del programa SPSS y EXCEL para la elaboración de gráficos que fueron utilizados en el análisis y discusión de resultados. También fue necesario utilizar instrumentos cuantitativos de recolección de datos como las encuestas, para reducir en gran medida las opiniones de los empresarios y que éstos se ajustaran a los términos de la investigación.

8.2.1.1.- Con elementos cualitativos.

La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados (Ruiz Olabuénaga, 2012, pág. 23).

Este tipo de investigación se utiliza para estudiar fenómenos que no se pueden medir numéricamente cómo el comportamiento humano.

De igual forma (Ortez, 2000) señala que la investigación cualitativa es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten.

Por consiguiente, la metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

Apoiados en el contexto de esta metodología, dicha investigación tiene elementos cualitativos, ya que se pretende valorar la idea y opiniones que los empresarios tienen respecto a la utilización y aprovechamiento de las estrategias de marketing para la competitividad empresarial, de forma tal que se pudiera entender el comportamiento de los empresarios y las razones que los gobiernan.

8.1.2.- Según la Profundidad de Estudio

En el presente estudio se analizará la relación que exista entre las Estrategias de Marketing utilizadas por las MIPYME del sector madera mueble en la competitividad empresarial; es decir, si existe alguna incidencia en la competitividad utilizando las estrategias.

Por ello la investigación es del tipo descriptivo ya que según Dankne (1986) citado por (Montenegro, 2013) describe situaciones, eventos, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Es decir que la investigación con tipo de estudio descriptiva, tiene como finalidad buscar las descripciones detalladas de eventos y situaciones de las personas, teniendo como base las opiniones de los empresarios, colaboradores y clientes.

8.1.3.- Según su cobertura temporo – espacial

Respecto al tiempo de estudio es retrospectivo de corte transversal ya que los hechos a investigar ocurrieron en el pasado y las variables se estudiaran simultáneamente en un momento determinado en relación con la forma en que se dieron los hechos.

Esta investigación es de corte transversal, debido a que según (Sequeira Calero & Cruz Picón, 1994, pág. 8) este se da *“cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa”* lo que coincide con el período de este estudio. El cual está concentrado en las MIPYME del sector madera mueble durante el período 2015 y se recolectaron los datos en un solo momento es decir en un tiempo único, con el propósito de explicar todo referente a las Estrategias de Marketing y su incidencia en la competitividad empresarial.

Este estudio pretende analizar la Incidencia de las Estrategias de Marketing utilizadas por las MIPYME del sector madera mueble en la competitividad empresarial en el municipio de Matagalpa durante el período 2015.

8.1.4.- Según el Diseño

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Batista Lucio, Fundamentos de Metodología de la Investigación, 2010, pág. 100), el término diseño *“se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee y lo clasifica en experimental y no experimental”*. *El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio.*

En esta investigación se aplica el diseño no experimental, el cuál para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Batista Lucio, Fundamentos de Metodología de la Investigación, 2010, pág. 245) es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. De corte transversal ya que los datos se extraerán una sola vez en un momento dado.

Este diseño fue ideal para el estudio, debido a que no se manipularon las variables de estudio, porque son fenómenos que ya sucedieron y se buscó hacer un análisis de la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad empresarial de las MIPYME, en base a las opiniones de los empresarios.

8.3.- Universo y Muestra

8.3.1.- Universo:

El universo se define como: *“La totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas”* (Ortez, 2000)

Es decir que el conjunto total de elementos que constituyen el área de interés de esta investigación son todas las MIPYMES del sector madera mueble de la ciudad de Matagalpa, las que por tener características muy particulares es necesario establecer una población en particular de donde se extrae la muestra representativa.

La población para (Mason, 2006) “es el conjunto de todos los posibles individuos, personas objetos o mediciones de interés” de acuerdo con este contexto, se determina una población de 58 establecimientos registrados según datos estadísticos del MEFCCA en Matagalpa.

8.3.2.- Muestra:

La muestra para Sampieri (2003), “es un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Es decir que la población se seccionó de forma tal que se pueda identificar elementos de interés para el estudio, lo que lleva a compartir la teoría de (Mason, 2006, pág. 9) “*muestra es una parte, o parte de una población de interés*”.

Apoyados en este argumento, la muestra establecida está compuesta por todas las MIPYMES del sector madera mueble del municipio de Matagalpa que se encuentran activamente trabajando en colaboración del MEFCCA, siendo 20 unidades de empresarios, 15 colaboradores de los empresarios, 1 funcionario del MEFCCA y 5 clientes.

8.4.- Tipo de muestreo:

8.4.1.- No Probabilístico:

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, ya que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la selección intencional y a conveniencia del investigador para garantizar la cientificidad de la investigación, lo cual es confirmado por el criterio de (Sequeira Calero & Cruz Picón, 1994) quienes manifiestan que "el investigador define los criterios o condiciones que debe cumplir cualquier elemento para que sea parte de la muestra"

Por la naturaleza de esta investigación, es el método más idóneo, ya que el estudio se enfoca en una variable bien específica como son las Estrategias de marketing, y es necesario tomar a todos los sujetos que integran esa variable en el período establecido.

Por consiguiente, se extrae como muestra a todas las MIPYMES del sector Madera mueble que se encuentran activas en el MEFCCA de Matagalpa, las que son sujetos de éste estudio, para poder valorar la incidencia a plenitud. No se aplica ninguna fórmula estadística, debido a que se establece a conveniencia del estudio.

Base de datos MIPYMES del sector madera-mueble en Matagalpa.

Tabla 1 Base de datos empresarios de las mipymes.

| No. | NOMBRE EMPRESARIO | TELEFONO | DIRECCION |
|---------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|
| SECTOR NORTE | | | |
| 1 | ERNESTO JOSE LARIOS RIOS | 8937-2017 | BO. GUANUCA, DONDE FUE CINE GUANUCA 3 1/2 NORTE. |
| 2 | GONZALO ENRIQUE GONZALEZ SOZA | 8820-8211 | BO. TOTOLATE ABAJO, TALLER PAYAN 1 SUR 25 VRS ESTE. |
| 3 | HAROLD MONCADA MONTANO | 8845-2331 | BO. PANCASÁN, HOTEL IDEAL 4 NORTE. |
| 4 | ROBERTO FRANCISCO ARGEÑAL | 8820-2494 | BO. GUANUCA, COSTADO SUR IGLESIA GUADALUPE 1 1/2 OESTE. |
| 5 | AMIN JOSE RIVAS | 2772-0025 / 8419-3487 | CAMPO LOS PADRES, CANCHA DEPORTIVA COSTADO OESTE 1/2 S. |
| 6 | FRANCISCO LÓPEZ | 8946 3799 | ESC. 11 DE SEPT. 1C N, 1/2C E. BO. BO. TOTOLATE ARRIBA. |
| 7 | AMPARO DEL ROSARIO HOWKINS MENDOZA | 2772-8837 / 8829-8484 | BO. LAS MARÍAS, TEXACO LAS MARÍAS 1 ESTE. |
| 8 | ANASTACIO HERNANDEZ CASTRO | 8476-4507 | BO. FCO. MORENO NO. 2, COMISARIATO POLICIA NACIONAL 3 1/2 S.E. |
| ZONA CENTRAL | | | |
| 9 | ASDRUVAL ARGEÑAL GUIDO | 2772-8790 / 8722-3447 | BO. PALO ALTO, FRENTE SILAIS DEPARTAMENTAL. |
| 10 | EDDY WILLIAM TORREZ SALMERÓN | 2772-5211 / 8693-1952 | BO. EL PROGRESO, COTRAN SUR 1 1/2 SUR. |
| 11 | JOSÉ VICENTE GRANADOS MEZA | 8413-5981 | CALLE DE LOS BANCOS, FRENTE AL SILAIS. |
| 12 | JORGE AQUILES PORTOBANCO ICABALCETA | 2772-7607 | BO. EL PROGRESO, SHELL PROGRESO 1/2 SUR. |
| 13 | JOSE ABELINO FLORES SOZA | 8661-8495 | BO. OTONIEL ARAUZ, JUAN MORALES 5 SUR Y 1/2 OESTE. |
| ZONA SUR | | | |
| 14 | FERNANDO JOSÉ ZÚNIGA AGUIRRE | 8616-4679 | BO. BENJAÍN LINDER, SHELL LA VIRGEN 1 SUR 1 1/2 ESTE. |
| 15 | JOSÉ ESTEBAN CALERO SEVILLA | 8350-4408 | BO. PRIMERO DE MAYO, PARQUECITO 1/2 SUR. |
| 16 | JOSÉ ESTEBAN MARTÍNEZ JIRON | 2772-1651 / 86366611 | BO. 1RO DE MAYO, PARQUECITO 2 SUR 1/2 OESTE. |
| 17 | JUAN RAMÓN SEVILLA CASTRO | 8494-2158 | BO. MANUEL BALDIZÓN, PTE. SALIDA MANAGUA 1 1/2 OESTE 1 1/2 S. |
| 18 | MODESTO SANCHEZ POLANCO | 2772-6803 / 8734-2057 | BO. CEMENTERIO, CONAPY 40 VRS OESTE. |
| 19 | RAMÓN ENRIQUEZ MORALES SANCHEZ | 8663-1590 | BO. RODOLFO LÓPEZ, PUENTE NUEVO 1 OESTE. |
| 20 | XIOMARA DEL SOCORRO RIZO POLANCO | 2772-1651 / 8466-3499 | BO. 1RO DE MAYO, PARQUECITO 2 SUR. |

8.5.- Métodos teóricos y empíricos de extracción de datos

8.5.1.- Método

“Conjunto de operaciones con que se pretende obtener un resultado” (Larousse, Diccionario Enciclopédico Usual, 2004) *en cambio para* (Tamayo y Tamayo, 2004) *“es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el*

objetivo de la investigación". De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación.

De acuerdo con este concepto se puede asegurar que las operaciones de esta investigación están dadas en función del método científico.

Método científico, "es un conjunto de proposiciones y procedimientos filosóficos, teóricos y empíricos, que permiten la confrontación de las teorías con la práctica, para su comprobación, superación o rechazo". (Ortez, 2000).

Es decir, que forman un conjunto de reglas que señalan los procedimientos para llevar a cabo una investigación. Esto quiere decir que se relaciona los procedimientos prácticos con estudios filosóficos y teóricos, los que se deben demostrar con las operaciones ejecutadas en todo el proceso de la investigación.

Fue utilizado el método empírico: este lo concibe Francisca de Carales, citada por Sequeira, V. (2003), como el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificada y consignada los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. En este estudio se recomienda porque se recolectó información a través de la aplicación de técnicas de entrevistas, encuestas, grupo focal y observación a empresarios de los micros, pequeñas y medianas empresas del sector madera mueble del municipio de Matagalpa, sobre el comportamiento que ha tenido su negocio con las estrategias utilizadas y el grado de competitividad alcanzado.

También se utiliza de cierta manera el método teórico: ya que según (Díaz Narváez, 2009). *"Los métodos teóricos cumplen un papel gnoseológico de gran importancia, puesto que permite la interpretación conceptual de los logros empíricos encontrados"*. Es necesario este método porque se debe contrastar el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas y cierta información que se pudiera encontrar en Internet.

En lo que se refiere a las estrategias de marketing, existe una gran cantidad de información secundaria que se aprovechó para responder a las condiciones encontradas en el ambiente sobre la incidencia de esta variable en el grado de competitividad empresarial de las MIPYMES.

Esta información se ha localizado en las diferentes páginas web de las instituciones involucradas, y hablando en términos generales existe una gran cantidad de datos básicos en diferentes libros lo que dio pauta en primera instancia a la investigación.

8.6.- Plan de Análisis de Resultados

8.6.1.- Análisis estadístico

“La Estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numérico, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva” (Mason, 2006, pág. 5)

Por lo tanto, la estadística es la ciencia que se encarga de recolectar datos de una población o muestra. Es el arte de realizar inferencias y sacar conclusiones a partir de datos imperfectos. Los datos son generalmente imperfectos en el sentido que aun cuando posean información útil no nos cuentan la historia completa. Es necesario contar con métodos que nos permitan extraer información a partir de los datos observados para comprender mejor las situaciones que los mismos representan.

Para el análisis de la información se utilizó el programa SPSS, se pretende describir los datos obtenidos de la variable Estrategia de Marketing, Competitividad empresarial y posteriormente efectuar el análisis estadístico y esto

se realizó mediante una distribución de frecuencia con representaciones gráficas en Excel.

En este estudio se explica la incidencia de las Estrategias de Marketing en la competitividad empresarial mediante el comportamiento de sus indicadores reflejados en las gráficas.

8.6.2.- Análisis cualitativo

Estudia especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa a través de la interacción. Busca llegar al conocimiento desde adentro por medio del entendimiento y el uso de la empatía y tiende a ser más inductivo que deductivo. Se aplicó el procedimiento para análisis de datos cualitativos para los indicadores tanto de la variable estrategia de marketing como la competitividad Empresarial, mediante las opiniones de los empresarios.

8.7.- Plan de recolección de datos

“La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para desarrollar los sistemas de información”. (Yuni & Urbano, 2006, pág. 33).

Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico, detallando adecuadamente las técnicas, instrumentos, procedimientos y tiempo.

Para la recolección de datos de esta investigación se planificó una serie de técnicas e instrumentos adecuados para el estudio en cuestión, a continuación, se detalla:

8.7.1.- Técnicas y su descripción

“La técnica es un sistema de supuestos y reglas que permiten hacer bien las cosas”. (Yuni & Urbano, 2006, pág. 13).

Debido a las diferentes reglas que se utilizan en cada uno de los métodos, la investigación consigue la triangulación de los datos para su validez, es por ello, que se utilizó las encuestas, entrevistas, grupo focal y observación, los que a continuación se describen con mayor profundidad.

La encuesta:

Se define como el “Procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es mediante la interrogación escrita” (Ortez, 2000, pág. 101).

Es decir que representa una técnica de investigación que permite conocer información de un hecho en particular a través de las opiniones que ayudan a comprender los hechos.

Para esta investigación se aplicó encuestas a empresarios y empleados del sector madera muebles de la ciudad de Matagalpa, en el número que refleja la muestra, sumando en total 20 encuestas.

Según su finalidad es descriptiva, ya que se describieron todos los acontecimientos sucedidos, por lo tanto, su contenido fue con un procedimiento personalizado ya que el investigador aplicó personalmente en presencia física con el encuestado y su dimensión temporal es transversal, ya que se aplicó una sola vez.

La entrevista:

“Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Ortez, 2000, pág. 99)

Garantizó recopilar información cualitativa sobre los indicadores de estudio, de forma tal que dignifican los resultados de la investigación.

Como funcionario de una institución de gobierno se entrevistó a un representante del MEFCCA en Matagalpa. El procedimiento de la aplicación fue personal entre el investigador y el entrevistado. Brindando una gran cantidad de información sobre el comportamiento de los indicadores de las variables de esta investigación.

Además se les aplico la entrevista a 5 clientes de este sector con 10 ítems, buscando en ellos la manera de cómo perciben la aplicación de estas estrategias en el sector madera-muebles.

La observación:

“La palabra observación hará referencia explícitamente a la percepción visual y se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas para el registro de respuestas tal como se presentan a nuestros sentidos”. “La relación entre el sujeto y el objeto es la cuestión fundamental del método científico” y la observación es el método que permite medir de mejor manera tal interacción. (Tamayo y Tamayo, 2004).

La observación en este estudio será aplicada en 20 establecimientos de las pequeñas y medianas empresas del sector madera muebles de la ciudad de

Matagalpa, con tan solo 7 aspectos y sus correspondientes opciones de respuestas.

8.7.2.- Instrumentos y su descripción

“Los instrumentos constituyen para el investigador una guía que orienta la obtención de los datos que se necesitan para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y medir las variables e indicadores definidas en el estudio”. (Sequeira, V. 2003).

Cuando se posee una guía es importante señalar que se aprovecha al máximo el tiempo con la certeza de que los datos obtenidos son los idóneos para cumplir con la meta propuesta, debido a que se ha realizado un proceso de valoración y validación de todos los elementos influyentes para este efecto.

Existen diferentes tipos de instrumentos, cada uno con un objetivo particular y aplicable a cada tipo de investigación en base a la técnica seleccionada, por cuanto, en esta investigación fue necesario utilizar los que a continuación se detallan:

El cuestionario

“Es el instrumento de la encuesta y se define como: conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación”. (Ortez, 2000, pág. 101)

Se refiere a un instrumento estructurado para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos.

Se utilizó el cuestionario con un total de 47 preguntas, todas cerradas, tanto para las encuestas que se aplicó a propietarios como a trabajadores de las MIPYMES. Por su tamaño y complejidad fue administrado por el investigador y su forma de aplicación fue personal (ver anexo 1 y 2).

Guía de Entrevista

Es el instrumento que se utiliza para las entrevistas, en donde se detallan todas las posibles preguntas que ayudarán al encuestador a recopilar la mayor cantidad posible de información y que de alguna manera sirve para comprobar su aplicación en el tiempo y espacio que se menciona en la investigación.

Para esta investigación se estructuró una guía para el funcionario del MEFCCA con un total de 20 preguntas todas abiertas (ver anexo 3) y otra guía de entrevista dirigida a los clientes de las mipymes con un total de 10 preguntas abiertas también (ver anexo 4).

Guía de observación

La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender como el subjetivismo; el etnocentrismo; los prejuicios, la parcialización, la deformación, la emotividad, etc que se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente. (Tamayo y Tamayo, 2004)

Para aplicar el instrumento de observación se aprovechó el tiempo transcurrido antes, durante y después de la aplicación de la encuesta a empresarios, con el fin de observar las condiciones del establecimiento, la tecnología utilizada y la calidad del servicio ofrecido a los clientes que pudieran visitar el negocio al momento de la encuesta. (Ver anexo 4)

8.7.3.- Proceso de validación de instrumentos

Según Donald Ary, todo instrumento de medición ha de reunir dos características fundamentales: validez y confiabilidad. La primera, se refiere a la eficacia con que un instrumento mide lo que se desea. La segunda, indica el grado de seguridad que muestra al medir.

Lo que significa que cuando se aplicó al micro, pequeño y mediano empresario el instrumento se registró claramente la posición que ocupa el encuestado y fue confiable ya al aplicarse a los dos sujetos el mismo instrumento se logró el mismo puntaje o calificación.

Se eligieron a 6 especialistas (tanto en la parte metodológica como en la especialidad) para que dieran sus comentarios y apreciación sobre los instrumentos que se utilizaron en este estudio, para lo cual se les hizo llegar una carta de solicitud para validación de instrumentos (ver anexo 7).

En dicha validación se reflejaron grandes aportes para esta investigación, los que se retomaron tal y como fueron sugeridos por los siguientes especialistas:

- ✓ Nathalia Golovina.
Especialista en metodología de la Investigación
- ✓ Msc. José Luis González Rodríguez
Especialista en pedagogía Universitaria.
- ✓ Msc. Heydy Sagrario Ortiz
Gerencia Empresarial y Estadígrafa.
- ✓ Msc. Abel Membreño
Especialista en Recursos Humanos y Docencia Universitaria
- ✓ Msc. Carmen Fernández
Especialista en metodología de la Investigación

Cabe señalar que todos ellos están bien relacionados con las variables, dimensiones e indicadores de este estudio, es por eso que se consideraron idóneos para la validación de los instrumentos que se utilizarían.

Por el conocimiento y experiencia de todos ellos, se logró obtener grandes aportes, sugerencias y recomendaciones, con las que se garantizó la factibilidad y viabilidad de la aplicación, validez y confiabilidad del contenido de los instrumentos, así como el valor e importancia de toda la investigación.

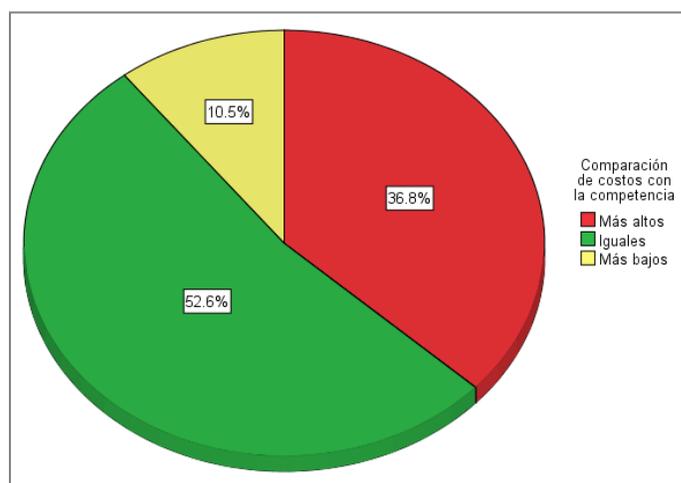
IX. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

9.1. Objetivo 1: Identificar los tipos de estrategias de marketing que utilizan las MIPYMES del sector madera-mueble en el municipio de Matagalpa.

9.1.1. Estrategias genéricas de Porter:

- La estrategia de liderazgo en costos se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercados rentables. (Porter, 2010)

Gráfico 1. Comparación de costos con la competencia.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Dado que casi el 90% de los empresarios del sector madera muebles encuestados, dijeron que sus costos de producción son iguales o incluso más altos que la competencia, entonces puede deducirse que la gran mayoría de las empresas no persiguen una estrategia de liderazgo en costos bajos.

Tabla 2 Resultado de los colaboradores en respecto a Costos.

Tabla 3. Comparación de costos con la competencia.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Más altos | 7 | 47% |
| Iguales | 4 | 27% |
| Más bajos | 3 | 20% |
| N.S. / N.R. | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

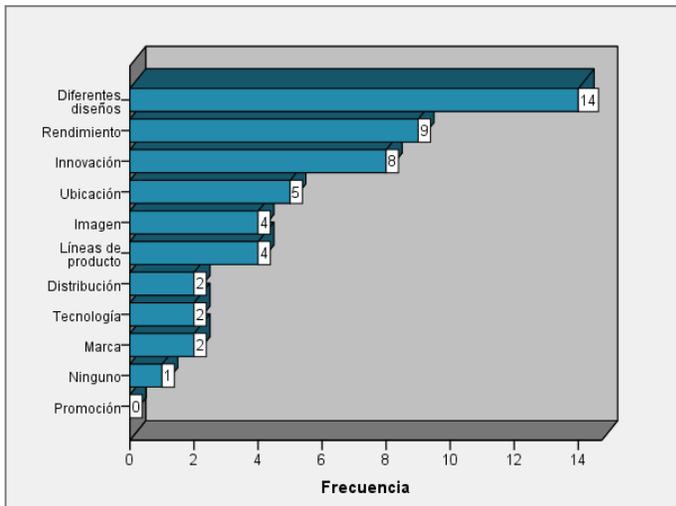
Este aspecto puede corroborarse con los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de las MIPYMES, donde el 74% opinó que los

costos de producción de su empresa son mayores o iguales que los de la competencia.

De lo anterior, no existe relación entre lo planteado por Porter y lo expuesto por los encuestados en cuanto a la estrategia de liderazgo en costos mínimos en el sector madera mueble, la cual encamina al negocio a obtener rentabilidad llegando a tener una política de precios; debido a que la mayoría de los empresarios del sector madera mueble establecen sus precios igual o mayor a los de la competencia, pero esto surge porque en la cadena de producción no se obtiene este margen de costo final mínimo que permita tener una producto de calidad a un precio competitivo.

- La estrategia de diferenciación consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios. (Villalobos, 2012).

Gráfico 2. Criterios de diferenciación utilizados.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Un 70% (14/20) de los empresarios encuestados aseguró que el diseño original de sus muebles es el atributo en que se basa para diferenciarse en el mercado, un 45% dijo que era el rendimiento de sus productos y un 40% dijo que era la innovación. Lo que significa que el producto es la principal característica mediante la cual

quieren diferenciarse en el mercado los empresarios del sector madera muebles.

Tabla 4 Resultados de los colaboradores en respecto a la diferenciación.

Tabla 5. Criterios de diferenciación utilizados.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Marca | 0 | 0% |
| Líneas de producto | 3 | 20% |
| Diferentes diseños | 10 | 67% |
| Innovación | 5 | 33% |
| Tecnología | 0 | 0% |
| Ubicación | 3 | 20% |
| Rendimiento | 3 | 20% |
| Imagen | 0 | 0% |
| Distribución | 0 | 0% |
| Promoción | 0 | 0% |
| Ninguno | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Criterios de diferenciación similares identificaron los empleados de las MIPYMES del sector madera muebles encuestados. Puesto que el 67% se refirió a los diferentes diseños, un 33% dijo que la innovación y un 20% que las líneas de productos y el rendimiento de los mismos. Como puede verse todos los encuestados hacen referencia a aspectos más operativos que empresariales.

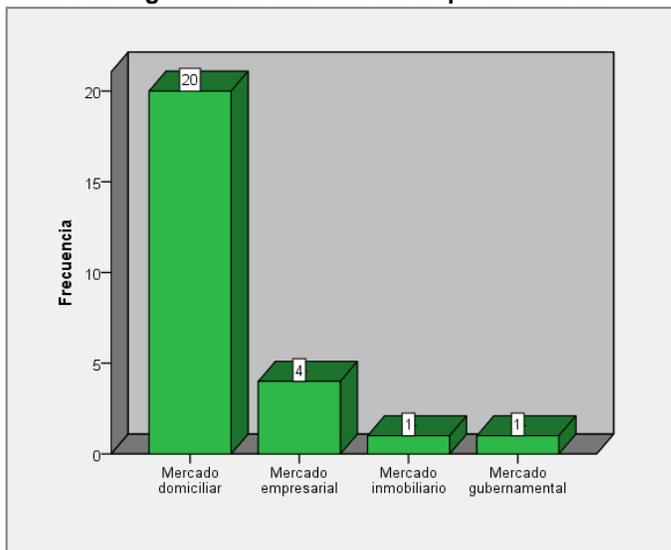
Según entrevista realizada al funcionario del MEFCCA: los precios, diferentes estilos y la presencia en las ferias es lo que hace que se incrementen las ventas, también por otro lado menciona que la característica que diferencia a los empresarios y a los empleados del sector madera mueble es la experiencia de varios años.

En cuanto a la entrevista realizada a los clientes, estos aseguran que el acabado y el estilo de los muebles son las características principales que hacen diferenciarse a los empresarios de éste sector.

Por lo que en cuanto a la estrategia de diferenciación existe relación con lo expresado por los empresarios del sector madera mueble, ya que estos la aplican elaborando productos exclusivos en sus diseños, tratando de innovar, capturando así la atención del mercado consumidor que en su mayoría busca muebles que sean únicos, con diseños a su elección así tengan que pagar un precio más alto.

- Con una estrategia de enfoque las empresas concentran sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado en lugar de ir en busca de todo el mercado. (Kotler Philip, 2007).

Gráfico 3. Segmento de mercado en el que se enfoca.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Todos los empresarios del sector madera muebles encuestados expresaron que su principal segmento de mercado es el domiciliar. Y muy pocos negocios, se enfocan en atender segmentos más especializados. como el mercado empresarial, el mercado gubernamental, o el inmobiliario. Para poner algunos ejemplos, se identificó un establecimiento que estaba

elaborando mesas y sillas para un populoso restaurante de la ciudad de Matagalpa, pero mencionaba que este tipo de pedidos son ocasionales. Otro entrevistado mencionó que antes elaboraba muebles para Comercial La Foca y Calero Mendieta, pero que sus pedidos prácticamente han desaparecido debido a la entrada de competidores más fuertes como El Gallo más Gallo y La Curacao. Y en otra carpintería elaboraban y reparaban pupitres para las escuelas públicas.

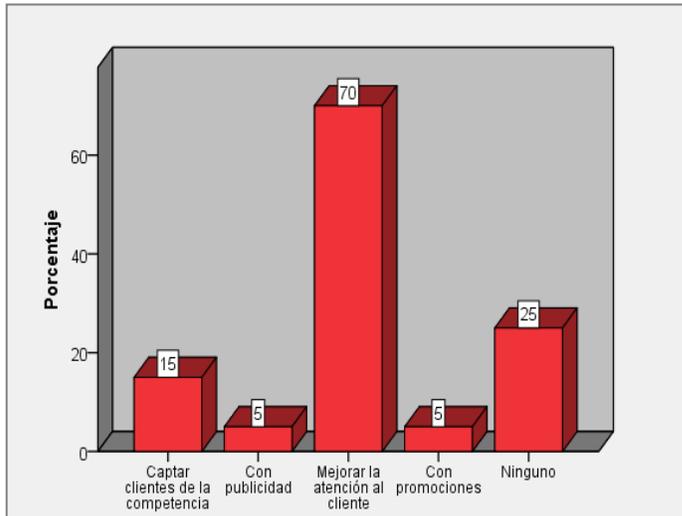
Por lo que en la estrategia de concentración el sector madera mueble tiene una visión micro del mercado a conquistar, lo que no permite expandirse, ya que si

bien es cierto existen comerciales dedicadas a ofertar a otros sectores, es este el mercado que los medianos y pequeños empresarios deben enfocarse en conquistar, claro está que deben de tener una estrategia de marketing para poder darse a conocer, y convencer de su calidad y creatividad.

9.1.2. Estrategias de crecimiento intensivas

- Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. (David, 2008).

Gráfico 4. Estrategia de penetración de mercado utilizada.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

No parece existir una estrategia clara de crecimiento en el mercado actual de parte de los empresarios del sector madera muebles. Ya que el 70% de los empresarios encuestados aseguró que su estrategia de penetración mercado es mejorar la atención a sus clientes, pero no existe la intención de atraer clientes de la competencia con

el uso de publicidad o promociones.

Tabla 7. Estrategia de penetración de mercado utilizada.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Captar clientes de la competencia | 5 | 33% |
| Mejorar la atención al cliente | 11 | 73% |
| Invertir en la apariencia del negocio | 2 | 13% |
| Con publicidad | 1 | 7% |
| Con promociones | 1 | 7% |
| Sugerencias de los clientes | 1 | 7% |
| N.S. / N.R. | 2 | 13% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

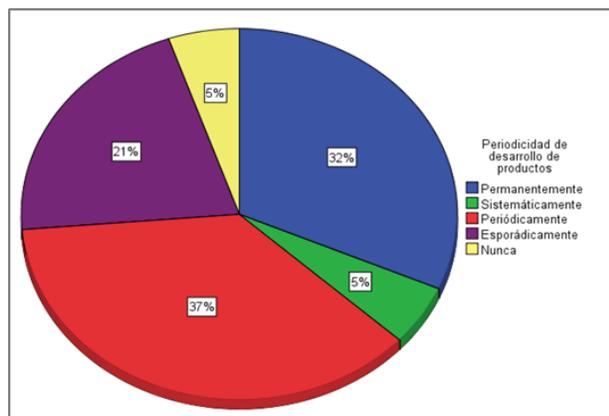
En términos similares se expresaron los colaboradores de las MIPYMES encuestados, ya que un 73% dijo que la estrategia de penetración de mercado utilizada era mejorar la atención a los clientes, un tercio si afirmó que debería de captarse más clientes de la competencia y un 13% dijo que debería invertirse en la apariencia del negocio.

Este sentido existe cierto grado de conformismo por parte de las MIPYMES del sector madera mueble, que no tienen intenciones de prospectar y convertir clientes, ya que si bien es cierto la atención al cliente es una herramienta única y eficaz en la captación de clientes, esto funciona más para las empresas del sector servicio, pero las empresas dedicadas a la producción e industria, deben de tener en cuenta que generan y crean un producto nuevo que muchas veces tiene cadena de valor y que estableciendo marketing mediante publicidad, promociones etc, pueden captar más clientes y darse a conocer, siempre y cuando tengan la visión establecida.

- El desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. (David, 2008)

Gráfico 5. Frecuencia de desarrollo de productos.

Tabla 8 Estrategia de Desarrollo de Producto



Un 74% de los empresarios del sector madera muebles encuestados dijeron que desarrollan nuevos productos de forma permanente, sistemática o periódicamente. Lo que demuestra un interés por mantenerse en el mercado a través del diseño constante de nuevos productos.

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Tabla 9. Frecuencia de desarrollo de productos.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Permanentemente | 5 | 33% |
| Sistemáticamente | 1 | 7% |
| Periódicamente | 3 | 20% |
| Esporádicamente | 4 | 27% |
| N.S. / N.R. | 2 | 13% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

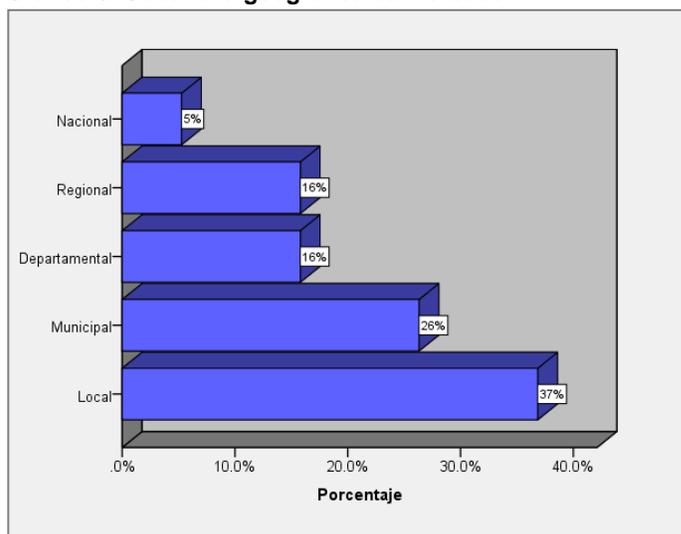
Igualmente, un 60% de los colaboradores de las MIPYMES encuestados aseguraron que procuran desarrollar nuevos productos de forma permanente, sistemática o periódicamente.

El desarrollo constante de nuevos productos es la principal fortaleza de los fabricantes artesanales de muebles en comparación con sus grandes competidores industriales. Pero es importante explicar la manera como lo logran, resulta que la mayor cantidad de sus ventas son pedidos realizados por personas particulares, quienes andan buscando un diseño exclusivo o una pieza única elaborada al gusto o preferencia de sus clientes en base a catálogos o tomando como referencia los diseños funcionales elaborados con materiales sustitutos de la madera.

Este esfuerzo que el sector madera mueble artesanal realiza acompañado de una buena estrategia de marketing podría llegar a darles la posición en el mercado que estos merecen, ya que muchas veces este arte y elaboración de diseños exclusivos no tienen la remuneración que merecen, no se aprovecha este potencial por parte de las MIPYMES, para posicionarse en el mercado competitivamente.

- El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. (David, 2008).

Gráfico 6. Cobertura geográfica de mercado.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

El 63% de las empresas del sector madera muebles encuestadas comercializan su producto a nivel local o municipal. Y solo un 37% tiene una cobertura geográfica de mercado departamental, regional o nacional. Lo que significa, que pocas empresas tienen una estrategia de desarrollo de nuevos mercados.

Tabla 11. Cobertura geográfica de mercado.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Local | 7 | 47% |
| Municipal | 3 | 20% |
| Nacional | 3 | 20% |
| Internacional | 1 | 7% |
| N.S. / N.R. | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

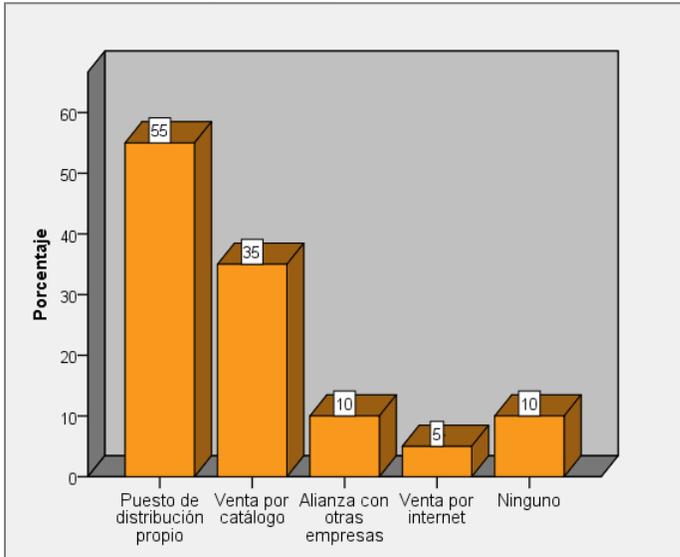
Un porcentaje muy similar (67%) de los empleados de los negocios de madera muebles visitados dijeron que sus negocios tenían una cobertura de mercado local o municipal, lo que confirma que muy pocas empresas tienen como propósito estratégico colocar sus productos en otros mercados geográficos.

Esto puede explicarse debido a que la mayoría de las empresas cuentan con una capacidad instalada muy limitada en cuanto a infraestructura, personal y equipos, además de las serias dificultades que enfrentan las empresas para proveerse de materia prima, también está relacionado con falta de visión por parte de sus propietarios para tener en una captura gradual del mercado de acuerdo al crecimiento o rentabilidad que se vaya obteniendo, es decir, organizar las finanzas, para realizar inversiones que permitan crecer.

9.1.3. Estrategias de crecimiento por integración

- La integración directa o hacia adelante consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. (David, 2008).

Gráfico 7. Estrategia de integración hacia adelante.



El 55% de las MIPYMES entrevistadas afirmaron que el establecimiento de un puesto de distribución propio sería el método más conveniente para comercializar sus productos, y un 35% dijo que la venta por catálogo era también una buena opción. Siendo estas, las dos estrategias de integración hacia

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

adelante de mayor preferencia por los empresarios

consultados. Pero llama la atención que muy pocos empresarios consideran una buena alternativa la venta por internet y la alianza con otros empresarios del sector.

Tabla 12 Estrategia de Integración en adelante.

Tabla 13. Estrategia de integración hacia adelante.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Un puesto de distribución propio | 8 | 53% |
| Alianza con otras empresas | 4 | 27% |
| Venta por encargo | 1 | 7% |
| Ninguno | 2 | 13% |
| Total | 15 | 100% |

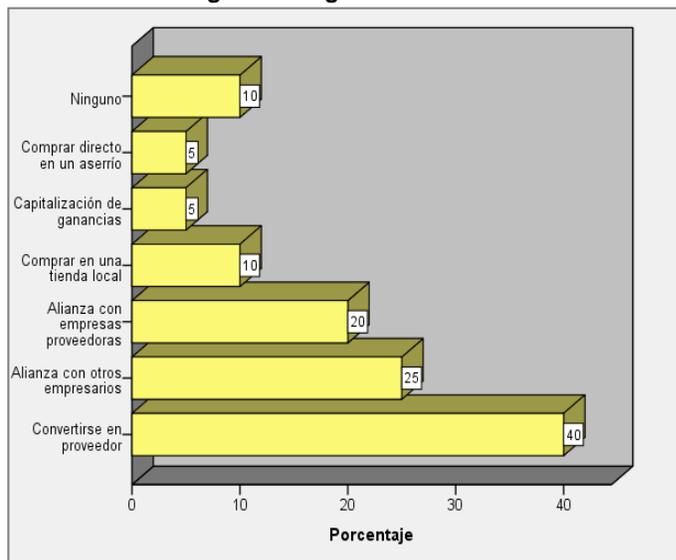
Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a Colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Similarmente, la manera más conveniente que encuentran los trabajadores encuestados para aplicar la estrategia de integración hacia adelante, es el establecimiento de un puesto de distribución propio, con un 53%, pero muestran mayor disposición a buscar un mecanismo de alianza con otros empresarios del sector, con un 27%.

Existe relación en cuanto a lo planteado por los empresarios y empleados del sector madera mueble en cuanto a que la mejor manera de ir hacia adelante es con el establecimiento de un puesto propio, esto permitiría establecer una cadena de producción, desde la obtención de la materia prima hasta la elaboración y distribución del mueble disminuyendo gastos que se reflejarían en el producto final con un precio competitivo al mercado, los empleados consideran también la posibilidad establecer unión con otros empresarios, esto podría ser mediante la conformación de cooperativas, que permitirían a la MIPYMES poder ser competitivos antes los grandes empresarios, y establecer mediante estatutos la organización del sector.

- La integración hacia atrás es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. (David, 2008).

Gráfico 8. Estrategia de integración hacia atrás.



Un 40% de las MIPYMES del sector madera muebles considera que convertirse en su propio proveedor sería el método más eficiente para obtener la materia prima. Un 25% dijo que, mediante la alianza con otros empresarios del sector, al igual, que un 20% dijo que la alianza con empresas proveedoras, serían también opciones viables.

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Tabla 14 Estrategia de Integración hacia atrás.

Tabla 15. Estrategia de integración hacia atrás.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Alianza con otros empresarios | 4 | 27% |
| Alianza con empresas proveedoras | 5 | 33% |
| Convertirse en proveedor | 4 | 27% |
| Capitalización de ganancias | 1 | 7% |
| Ninguno | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

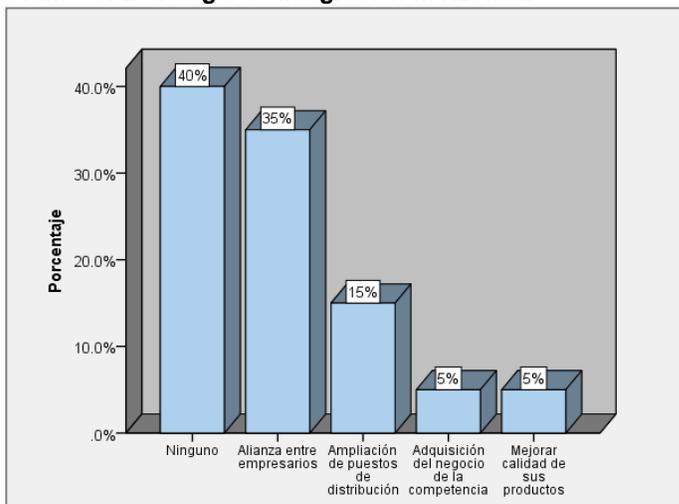
Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Las mismas alternativas para la aplicación de la estrategia de integración hacia atrás tienen los empleados, pero en un orden de prioridades diferente. Siendo la opción preferente, la alianza con empresas proveedoras y en igual posición se encuentra convertirse en su propio proveedor y la alianza con otros empresarios del sector.

Respecto a la estrategia de integración hacia atrás existe discrepancia en el orden de importancia en que lo consideran los empresarios y los empleados y los empresarios consideran que independizarse totalmente de sus proveedores es la mejor opción, realmente teniendo ellos el control de la materia prima les permitiría tener costos mínimos y tener ventajas ante la escasez de suministro, pero también lo que es considerado por un porcentaje menor de empresarios es considerado en mayor grado por los empleados en cuanto a la alianza con otros empresarios, podrían buscar un mecanismo de alianza para obtener permisos de explotación maderera y establecer su propio aserrío.

- La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. (David, 2008).

Gráfico 9. Estrategia de integración horizontal.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

El 40% de los empresarios consultados, no considera necesario utilizar ninguna estrategia de integración horizontal, por lo que se percibe un bajo nivel de presión ejercida por parte de los competidores. Sin embargo, un 35% mostró interés en realizar alianzas con otros empresarios del sector, mientras un 15% dijo que la

ampliación de puestos de distribución sería también una buena opción.

Tabla 16 Estrategia de Integración Horizontal.

Tabla 17. Estrategia de integración horizontal.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Alianza entre los empresarios | 5 | 33% |
| Ampliación de puestos de distribución | 6 | 40% |
| Adquisición del negocio de la competencia | 1 | 7% |
| Ninguno | 3 | 20% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Por su parte, un 40% de los empleados de las MIPYMES del sector madera muebles encuestados consideran que la ampliación de los puestos de distribución sería la mejor manera de implementar la estrategia de integración

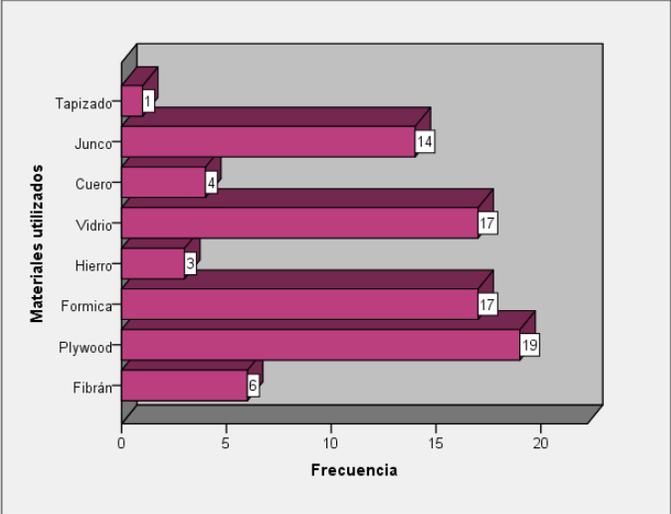
horizontal, mientras que un tercio de los mismos piensan que la alianza entre empresarios del sector sería también una buena idea para disminuir la presión de la competencia en el mercado.

En este sentido, al ser un sector el que en su mayoría se practica a nivel artesanal o semi tecnificado, y no tienen una presión en el mercado, los empresarios no tienen un interés de tener más control sobre sus competidores, por lo que no existe relación entre lo planteado por David ya que no existe en el sector madera mueble integración horizontal.

9.1.4. Estrategias de crecimiento por diversificación

- La estrategia de diversificación relacionada consiste en añadir productos o servicios nuevos pero relacionados. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas inter-empresariales valiosas competitivamente. (Blanc, 2002).

Gráfico 10. Uso de materiales sustitutos de la madera.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

El presente gráfico muestra los otros tipos de materiales sustitutos de la madera utilizados por los empresarios del sector madera muebles para la fabricación de sus productos. Un 95% elabora productos a base de o con incrustaciones de Plywood, al igual que un 85%

utiliza formica o vidrio y un 70% hace uso del junco. Esta es la

mejor manera de presentar la estrategia de diversificación de productos relacionados utilizada por los empresarios consultados.

Tabla 18 Estrategia de Desarrollo de Productos.

Tabla 19. Uso de materiales sustitutos de la madera.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Fibrán | 4 | 27% |
| Plywood | 14 | 93% |
| Formica | 8 | 53% |
| Hierro | 0 | 0% |
| Vidrio | 8 | 53% |
| Cuero | 0 | 0% |
| Junco | 10 | 67% |
| Tapizado | 0 | 0% |
| Total | 15 | 100% |

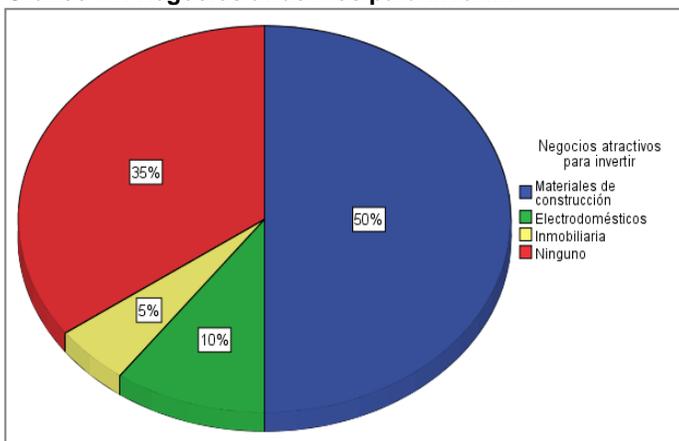
Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Existe consistencia entre empresarios y empleados en que la elaboración de muebles con materiales sustitutos de la madera es una práctica común entre las MIPYMES del sector de la ciudad de Matagalpa. Y también coinciden en que el uso de hierro, cuero y tapizado es marginal o inexistente.

En cuanto a la estrategia de diversificación relacionada, las MIPYMES de Matagalpa utilizan productos en conjunto con la madera para lograr el producto terminado, por lo que si existe relación con la teoría planteada por “Blanc”.

- La estrategia de diversificación no relacionada consiste en añadir productos o servicios nuevos no relacionados. Se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas. (Blanc, 2002).

Gráfico 11. Negocios atractivos para invertir.



El 50% de los empresarios encuestados mostraron interés en invertir en otros negocios no relacionados con el sector madera muebles, siendo este, la venta de materiales de construcción, y en menor medida, la venta de

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.
Gerencia Empresarial

electrodomésticos o la actividad inmobiliaria. Pero un 35% no mostró interés alguno en incursionar en ningún otro negocio no relacionado al sector madera muebles.

En el sector madera muebles de Matagalpa no existe diversificación no relacionada las MIPYMES solo se dedican a trabajar la madera y vender muebles sin integrar otros productos distintos. Pero si les gustaría invertir en ese sentido.

9.1.5. Resumen de resultados sobre aplicación de estrategias de marketing.

Tabla 20 Resumen de la Aplicación de Estrategias.

Tabla 21. Resumen sobre aplicación de estrategias de marketing. Cada * representa un 10%.

| Estrategias competitivas genéricas de Porter | Liderazgo en costos | Diferenciación | Enfoque |
|--|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| | * | ***** | ** |
| Estrategias de crecimiento intensivo | Penetración de mercado | Desarrollo de producto | Desarrollo de mercado |
| | *** | ***** | ** |
| Estrategias de crecimiento por integración | Integración hacia adelante | Integración hacia atrás | Integración horizontal |
| | ***** | ***** | *** |
| Estrategias de crecimiento por diversificación | Diversificación relacionada | | Diversificación no relacionada |
| | ***** | | ***** |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles.

La implementación de las estrategias genéricas de Porter entre las MIPYMES del sector madera muebles tiene un mayor énfasis en cuanto a la diferenciación del producto, siendo el diseño original de los muebles la principal característica distintiva, pero es muy poca la orientación hacia el liderazgo en costos más bajos y el enfoque en segmento de mercados especializados.

En cuanto a las estrategias de crecimiento intensivo, se observa un énfasis en la aplicación de la estrategia de desarrollo constante de nuevos productos, pero casi no se percibe la utilización de las estrategias de penetración de mercado a través de la publicidad y promociones, ni tampoco hacia el desarrollo de nuevos mercados geográficos.

Por otro lado, la estrategia de crecimiento por integración presenta mayor interés la integración hacia adelante por medio del establecimiento de puestos de venta y la integración hacia atrás mediante la conversión en proveedores. Pero no se percibe interés por la integración horizontal, como las alianzas entre los empresarios del sector, para decir un ejemplo.

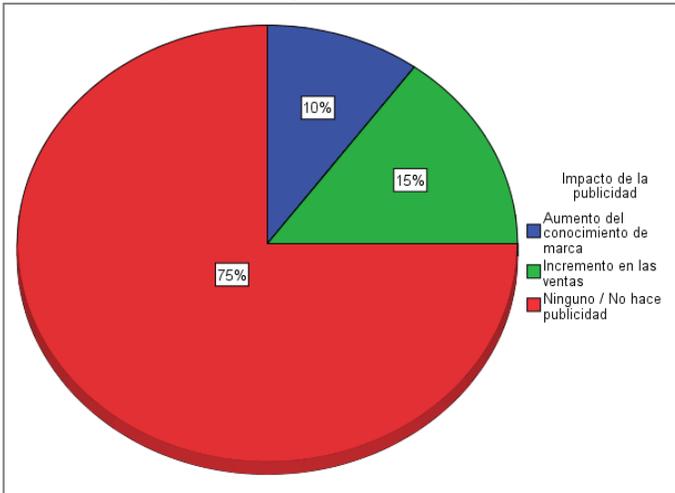
Y finalmente, en cuanto a las estrategias de crecimiento por diversificación, se puede apreciar tanto interés en la diversificación concéntrica, con la fabricación de muebles con otros materiales sustitutos de la madera, como en la no relacionada, para incursionar en otros sectores como la venta de materiales de construcción, electrodomésticos y la inmobiliaria.

En relación de este tema con la mezcla de marketing, se puede decir que las empresas del sector madera muebles presentan fortalezas en cuanto al diseño de productos, pero debilidades en cuanto a la definición de precios por el alto costo de la madera, escasos canales de distribución y casi nulos esfuerzos de promoción y publicidad.

9.2. Objetivo 2: Conocer el impacto de las estrategias de marketing utilizadas por las MIPYMES en el mercado.

La publicidad es uno de los elementos clave de la estrategia de mercado...Las empresas que anuncian, especialmente durante las crisis económicas, superan a las empresas que recortan en publicidad. En el corto plazo, los anuncios generan ventas que impactan en los beneficios. A largo plazo, construyen valor de la marca, lo que permite una mayor fijación de precios y rentabilidad. (Martínez Santa María, 2010)

Gráfico 12. Impacto de la publicidad en su negocio.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Una amplia mayoría de las MIPYMES del sector madera muebles consultadas (75%) respondió que no hace ningún tipo de publicidad, de modo que no pueden opinar acerca del impacto que tiene la inversión en publicidad para su negocio. Sin embargo, un 10% dijo que la publicidad sirve para aumentar el conocimiento de marca y un

15% aseguró que aumenta las ventas de su negocio.

Tabla 22 Impacto de la Publicidad

Tabla 23. Impacto de la publicidad en su negocio.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Aumento del conocimiento de marca | 1 | 7% |
| Incremento en las ventas | 7 | 47% |
| Ninguno | 7 | 47% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Entre los colaboradores encuestados, un 47% consideró que la publicidad no genera ningún impacto en el negocio, quizá simplemente porque no realizan inversión alguna en

publicidad. Pero un porcentaje similar opinó que la publicidad es un instrumento útil para incrementar las ventas de su negocio. Y solo un 7% reconoció su verdadera utilidad que es aumentar el conocimiento de marca de la empresa, lo cual puede influir en la decisión de compra de los consumidores, pero a través del tiempo.

Según entrevista a funcionario del MEFCCA la publicidad es muy importante ya que a través de esta se da a conocer la MIPYME.

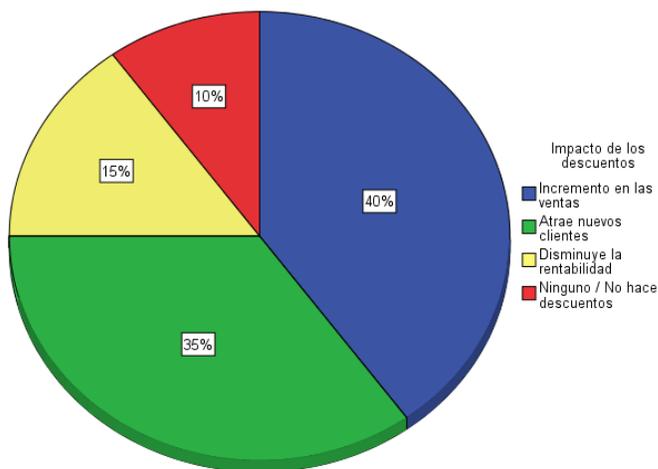
En cuanto a la entrevista que se aplicó a clientes ellos aseguran no haber escuchado ni visto anuncios publicitarios de éstos negocios madera-mueble.

En este sentido, no existe relación entre lo planteado por Martínez Santa María y lo expresado por los encuestados, ya que estos últimos no invierten en publicidad para su negocio, por lo que significa que no se posicionan en el mercado bajo una marca reconocida que les permita ser competitivos; ni incrementan sus ventas, es decir, no dan a conocer a los demandantes y a los prospectos los productos que ofertan y las innovaciones que lanzan por lo que sus ventas no incrementan.

DESCUENTOS

Las promociones que ofrecen descuentos o incentivos tienen un efecto ligeramente diferente a los anuncios. A corto plazo, las promociones aumentan las ventas y pueden aumentar la rentabilidad, a largo plazo, sin embargo, los descuentos suelen hacer daño a la marca.

Gráfico 13. Impacto de los descuentos en su negocio.



Contrario a la opinión de los empresarios encuestados acerca de la publicidad, el 75% de los consultados considera que la realización de descuentos es un mecanismo muy útil para aumentar las ventas y atraer a nuevos clientes al negocio. Esto es debido a que los descuentos

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector maderas muebles de Matagalpa.

sobre ventas son parte de la dinámica comercial cotidiana de

los establecimientos de maderas muebles de Matagalpa en su negociación de precios con los clientes. Sin embargo, un 15% considera que los descuentos

solamente disminuyen la rentabilidad del negocio y un 10% opina que no tienen impacto alguno.

Tabla 24 Impacto de los Descuentos.

Tabla 25. Impacto de los descuentos en su negocio.

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Incremento en las ventas | 3 | 20% |
| Atrae nuevos clientes | 7 | 47% |
| Disminuye la rentabilidad | 1 | 7% |
| Ninguno | 4 | 27% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Una opinión similar acerca del impacto de los descuentos en el negocio, mantienen los colaboradores encuestados. Ya que un 67% considera que los descuentos atraen nuevos clientes y aumentan las ventas

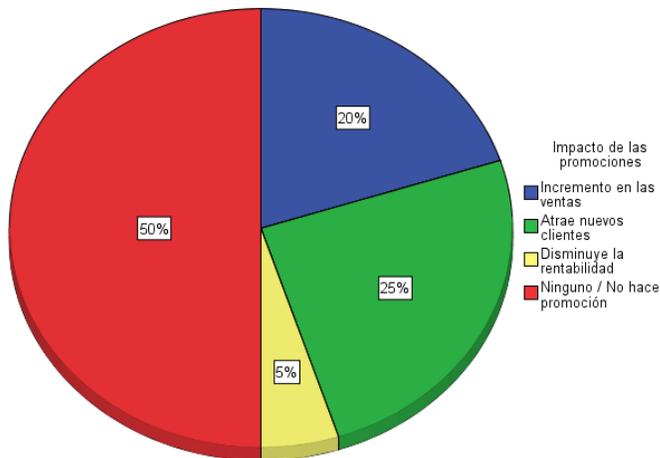
del negocio. Y sólo el restante 33% opinó que no tienen ningún impacto o resultan contraproducentes para la rentabilidad del negocio.

Según los resultados de la entrevista a clientes, los descuentos que le aplican los empresarios madereros dependen del tipo de producto que se quiera comprar.

En cuanto a lo planteado por el autor y lo expresado por los encuestados, no existe una relación positiva ya que los empresarios consideran que la aplicación de descuentos atraen clientes y por ello lo realizan como un hábito dentro de su actividad, esto en parte es debido a que los clientes ya están acostumbrados a esta práctica, costumbre que se tiene también en el sector informal, pero no es conveniente para las MIPYMES de madera mueble, ya que realizan en su mayoría trabajos de calidad, con diseños únicos y trabajosos, y si a esto le sumamos los costos de materia prima, el margen de ganancia se reduce, y provoca que no se le dé en el mercado el precio justo a los productos muebles elaborados.

PROMOCIONES

Gráfico 14. Impacto de las promociones en su negocio.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector maderas muebles de Matagalpa.

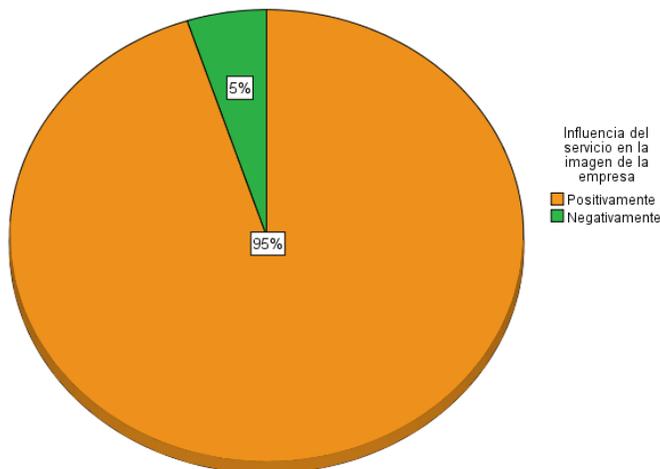
Una situación similar al caso de la publicidad, se presenta con la opinión de los empresarios acerca de las promociones. Ya que un 50% de los empresarios consultados no emitió juicio alguno acerca del impacto de las promociones en su negocio, debido a que no realiza tales actividades de marketing. Un

20% considera que provocan un

aumento en las ventas y un 25% opinan que sirven para atraer nuevos clientes al negocio. Pero un 5% piensan que solamente disminuyen la rentabilidad del negocio.

En cuanto a las promociones los encuestados expresan que no hacen promoción por lo tanto no obtendrán un incremento de las ventas producto de estas estrategias, pero cabe destacar que según el origen de esta actividad que son artículos muebles que se realizan en los establecimientos en su mayoría por encargos la promociones no son una opción viable para los empresarios y optan según grafico número 13 por los descuentos.

Gráfico 15. Impacto de la calidad del servicio en los clientes.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Se consultó a los empresarios acerca del impacto de la calidad del servicio o atención al cliente. Y el 95% de los empresarios encuestados consideran que la calidad del servicio tiene un impacto muy positivo en la imagen del negocio, en la conciencia de marca y en la actitud de los clientes hacia la empresa. Y en el mismo sentido

se pronunciaron el 80% de los colaboradores consultados.

El éxito de los resultados de la estrategia de alta retención de clientes, reduce los costos de adquisición de clientes y aumenta la rentabilidad. (Martínez Santa María, 2010).

Según entrevista realizada a funcionario del MEFCCA, el servicio al cliente incide para que les reconozcan como talleres de mueblería porque no tienen marcas.

Y en cuanto a la entrevista aplicada a clientes, el servicio que reciben es bueno por la atención personalizada, demostrando de esta manera que tiene un impacto positivo, aunque tienen debilidades como la de que los empresarios no responden a todas sus inquietudes.

De lo anterior, existe relación entre lo planteado por Martínez Santa María y lo reflejado por los encuestados, ya que el impacto positivo del buen servicio se refleja al reducir los costos en captación de clientes debido a que un cliente

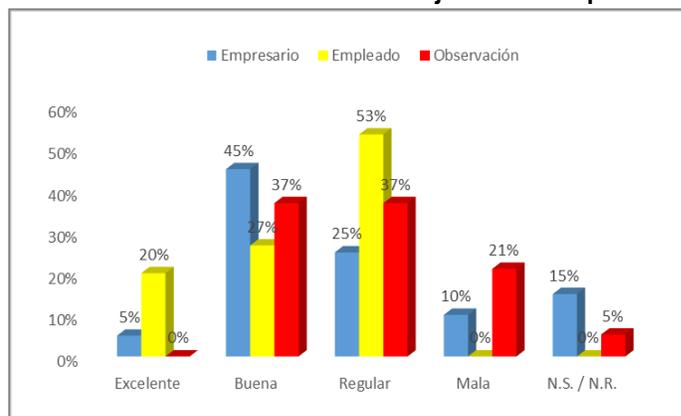
satisfecho se fideliza y comunica a otros prospectos provocando un efecto bumerán.

9.3. Objetivo 3: Detectar las ventajas competitivas que han alcanzado las MIPYMES con las estrategias de marketing utilizadas.

9.3.1. La logística de entrada:

La logística de entrada está conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros. (Telos, 2006).

Gráfico 16. Condiciones de almacenaje de materia prima.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta y Observación a MIPYMES del sector madera muebles.

Las condiciones de almacenaje de materia prima fueron evaluadas de forma diferente por empresarios, empleados y el encuestador. Los empresarios tienen una visión bastante optimista, pues, el 50% considera que cuenta con condiciones buenas o

excelentes, y solo un 35% las evalúa como malas o regulares.

En cambio, entre los empleados, el 47% las percibe buenas o excelentes y un 53% las considera regulares. Pero, según la apreciación del observador, solo en un 37% de los establecimientos, las condiciones de almacenamiento se valoraron como buenas, mientras que en un 58% de los casos se consideran regulares o malas. Sin embargo, es muy importante aclarar que los pequeños empresarios del sector madera muebles no poseen condiciones para el almacenamiento de la madera debido a que en realidad prácticamente no manejan inventario de materia

prima. Dado que sus ventas son por encargo, entonces compran únicamente la cantidad de material que van a necesitar para cumplir con el pedido.

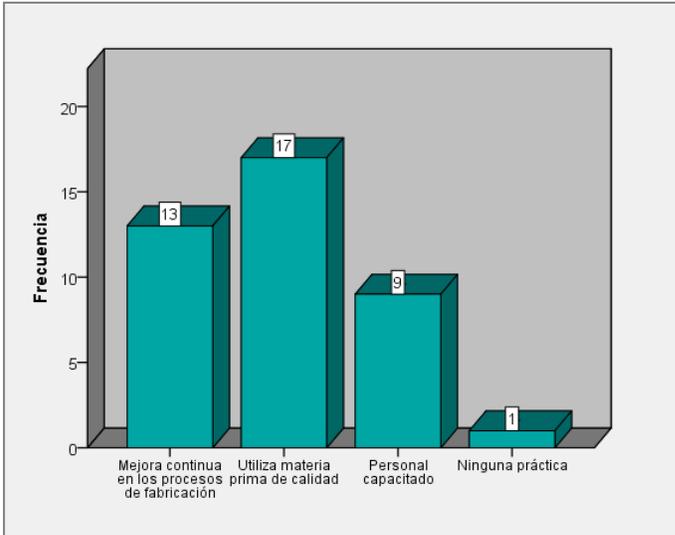
Según entrevistado del MEFCCA, “ellos tienen lo básico y presentan buenas condiciones en sus talleres conforme a lo que producen”.

En este sentido, no existe una positiva relación entre lo expresado por los empresarios, empleados, MEFCCA y lo planteado por Telos, 2016, ya que producto de la organización a nivel interno se ve afectada la logística de entrada en el sector madera mueble, cuestión que es de suma importancia ya que la materia prima es el insumo mas importante en el que se basa la mayor parte de elaboración y abastecimiento al mercado de muebles, y es de ahí que comienza la escala de valor que se le da a los productos, mediante una buena recepción y valoración de la materia prima a recibir para así obtener la calidad esperada.

9.3.2. Las operaciones:

Las actividades de operaciones están compuestas por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación). (Telos, 2006).

Gráfico 17. Prácticas productivas aplicadas en el negocio.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Si las pequeñas empresas del sector madera muebles se caracterizan por algo, es por la calidad de sus productos. Y eso se refleja en el hecho de que el 85% de los empresarios encuestados se preocupan por utilizar materia prima de calidad y un 65% procura mejorar

continuamente sus procesos de fabricación de muebles. Lo que da como resultado un producto con excelentes acabados finales.

De lo anterior existe relación entre lo planteado por Telos y los encuestados, debido a que las MIPYMES de madera mueble cuentan con la ventaja de estar siempre buscando como mejorar la calidad y diseño de sus productos razón por la cual mantienen su posición en el mercado sin hacer uso de la publicidad adecuada según grafico número 12.

Tabla 26 Organización del Trabajo en la Producción.

Tabla 27. Organización del trabajo en la producción.

| Fuente de información | División equitativa del trabajo | Implementa supervisión del trabajo | Los trabajadores tienen clara sus funciones |
|-----------------------|---------------------------------|------------------------------------|---|
| Empresario | 50% | 35% | 35% |
| Empleado | 20% | 47% | 53% |
| Observación | 42% | 68% | 21% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta y Observación a MIPYMES del sector madera muebles.

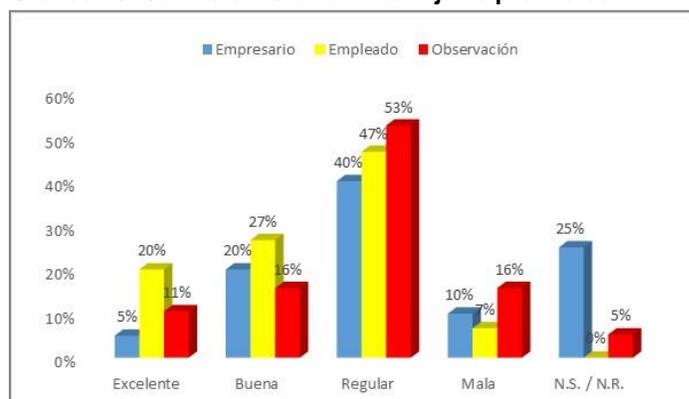
En la organización del trabajo, las tres fuentes de información utilizadas generan resultados diferentes. Los empresarios resaltan la división equitativa del trabajo (50%), pero los empleados parecen no estar de acuerdo (20%). Los empleados destacan la claridad que tienen sobre sus funciones (53%). Mientras la observación valora más la supervisión que realiza el empresario a sus colaboradores (68%).

En cuanto a la distribución equitativa del trabajo existe poca organización interna ya que al no tener bien establecidas las funciones el 100% de eficiencia no se logra en las MIPYMES de madera muebles.

9.3.3. La logística de salida:

La logística de salida está constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).

Gráfico 18. Condiciones de almacenaje de productos.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta y Observación a MIPYMES del sector madera muebles.

Las condiciones de almacenaje de productos terminados fueron valoradas como inadecuadas por las tres fuentes de información consultadas. Para el 50% de los empresarios y el 54% de los empleados son consideradas de regulares a malas, pero según la

observación el 69% se valoró de la misma manera.

Según entrevista realizada a funcionario del MEFCCA: Para los productos terminado expresa que “No son las más adecuadas porque sus talleres los ubican en sus casas y solo tienen espacios para la materia prima y los instrumentos”

Sin embargo, es necesario aclarar que al igual que en el caso de la materia prima, y según la propia voz de los empresarios consultados explicaban que en los talleres no contaban con el espacio ni las condiciones necesarias para almacenar o exhibir los productos terminados, porque más bien correrían el riesgo de recibir daños como golpes, ralladuras o machas que harían perder el precioso valor de

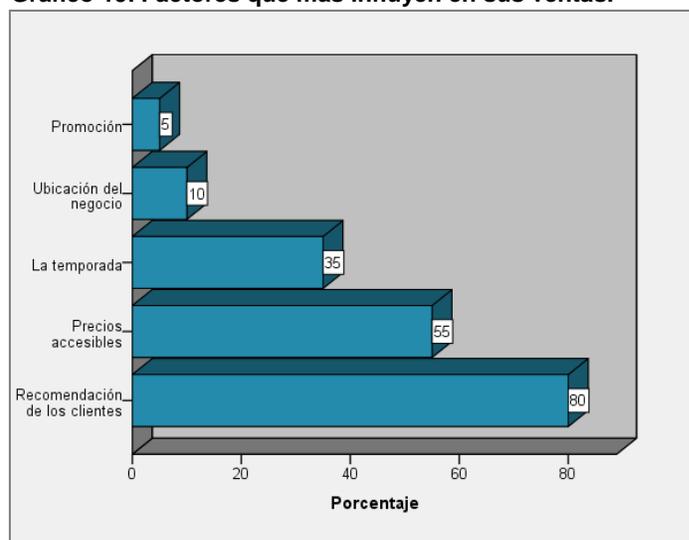
los muebles, de manera que los productos son entregados e instalados inmediatamente después que termina el proceso de acabado final o pintura.

Todo esto debido a que en las MIPYMES de madera mueble se dedican exclusivamente a elaborar muebles por encargo y no tienen la visión de crecer competitivamente haciendo más clientes, independizándose en un puesto de venta y por ende crecer en infraestructura, lo que dificulta el almacenaje de productos terminados.

9.3.4. La comercialización y las ventas:

La comercialización y ventas integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal-precios). (Telos, 2006).

Gráfico 19. Factores que más influyen en sus ventas.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Como puede apreciarse en el gráfico, el único factor que realmente pueden controlar las MIPYMES del sector madera muebles de Matagalpa para promover el aumento de sus ventas, es el mecanismo de fijación de precios, mencionado por el 55% de los encuestados. Los demás son factores externos, tales como la recomendación de los clientes con un 80% y la temporada con un 35%. Esto es debido a la ausencia de estrategias de posicionamiento de marcas a través de la publicidad o la diferenciación a través de canales de distribución novedosos.

Tabla 29. Factores que más influyen en sus ventas.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Publicidad | 1 | 7% |
| Promoción | 1 | 7% |
| Precios accesibles | 8 | 53% |
| Ubicación del negocio | 2 | 13% |
| La temporada | 5 | 33% |
| Recomendación de clientes | 7 | 47% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

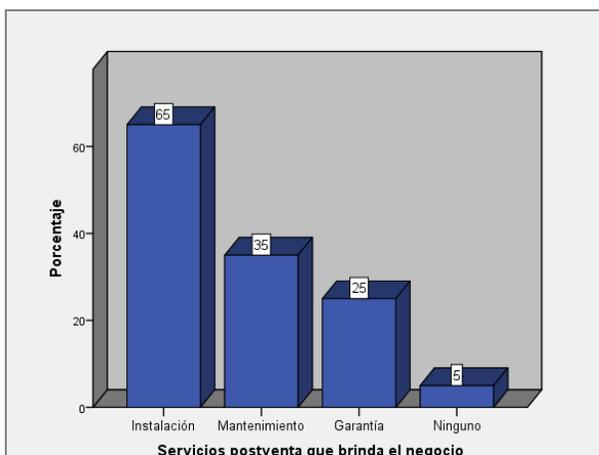
Los empleados consultados concuerdan con sus empleadores en que los factores que más influyen en las ventas son, la recomendación de los clientes y la temporada, pero les prestan mayor importancia a los precios accesibles.

De lo anterior, se considera que las MIPYMES no cuentan con una estrategia de comercialización y ventas definidas por lo que se dejan a expensas de los clientes y sus recomendaciones lo cual no representa una estrategia de marketing como tal para posicionarse en el mercado obteniendo crecimiento.

9.3.5. Los servicios:

Los servicios son todas aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto). (Telos, 2006).

Gráfico 20. Servicios post-venta que brinda el negocio.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

El gráfico 17 muestra que el servicio que más comúnmente viene incorporado con el producto ofrecido por las MIPYMES del sector madera muebles de Matagalpa, es la entrega e instalación (65%), sobre todo cuando se trata de armarios, puertas y ventanas. Y en menor medida se ofrecen los servicios de mantenimiento (35%) y garantía

(25%).

Tabla 30 Servicios Post Venta

Tabla 31. Servicios post-venta que brinda el negocio.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Instalación | 5 | 33% |
| Mantenimiento | 4 | 27% |
| Garantía | 5 | 33% |
| Ninguno | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Los trabajadores de las MIPYMES del sector madera muebles encuestados coinciden en los tipos servicios post-venta ofrecidos a los

clientes, pero los colocan en casi igual proporción. En todo caso, lo

importante es que las empresas consultadas ofrecen algunos servicios posteriores a la venta que les permiten mantener un contacto permanente con sus clientes y lograr lealtad hacia la marca.

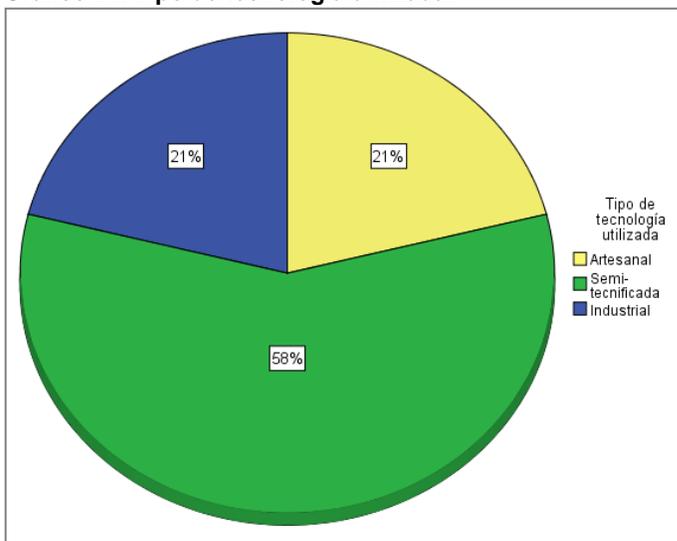
Según la entrevista realizada a clientes, el mantenimiento es el servicio pos-venta que más brindan los empresarios madereros.

De esta manera existe relación entre lo expresado por los empresarios, trabajadores y lo planteado por Telos, incrementando mediante servicios Post venta el valor que se le da al producto final que funciona como una manera de retener los clientes y brindarles un buen servicio.

9.3.6. Desarrollo de tecnología

El desarrollo de la tecnología está compuesto por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor. (Telos, 2006).

Gráfico 21. Tipo de tecnología utilizada.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

El tipo de tecnología predominantemente utilizada en la fabricación de los muebles en los talleres visitados es la semi-tecnificada (58%), lo que significa que, para la realización de la mayoría de las etapas del proceso de fabricación, se utilizan herramientas eléctricas que facilitan el trabajo y aumentan la productividad. Por otra parte, en el 21% de los

casos el trabajo se realiza completamente de forma manual y en un porcentaje similar el trabajo es realizado completamente a máquina.

Según entrevista realizada a funcionario del MEFCCA: “Ellos trabajan con maquinarias pequeñas, no usan tecnología de punta y trabajan con equipos artesanales”.

Tabla 32 La tecnología

Tabla 33. Tipo de tecnología utilizada.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Artesanal | 1 | 7% |
| Semi-tecnificada | 10 | 67% |
| Industrial | 3 | 20% |
| N.S. / N.R. | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

La apreciación de los colaboradores de las MIPYMES del sector madera muebles también coincidió en que el tipo de tecnología mayormente utilizada en los talleres para la fabricación de los muebles es la semi-

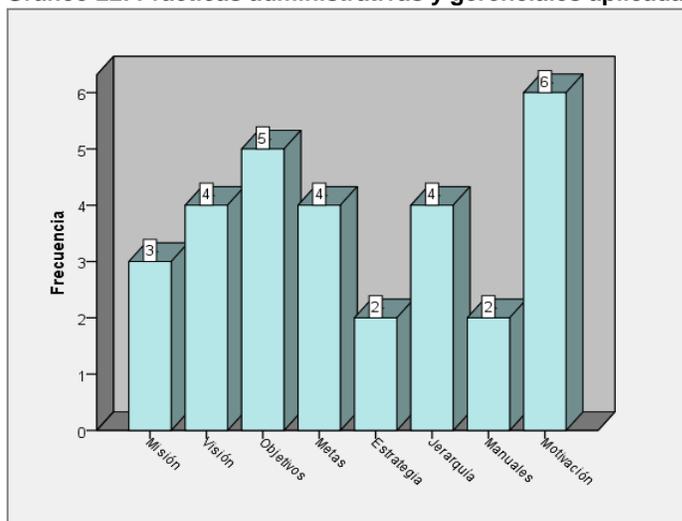
tecnificada con un 67%, y un resultado similar dio la observación.

De lo anterior y lo planteado por Telos, en cuanto a la tecnología, las MIPYMES madera mueble de Matagalpa están en un proceso de desarrollo tecnológico siendo en su mayoría tecnificada e industrial, lo que para el procesamiento de la madera es importante ya que disminuye el tiempo de producción, los costos de mano de obra y la calidad del producto, es decir, se realiza un producto eficiente. Pero es de igual importancia la incorporación de la mano de obra debido a los diseños, acabados, es decir, arte en la madera.

9.3.7. Infraestructura institucional

La infraestructura institucional está conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal y asuntos gubernamentales. (Telos, 2006)

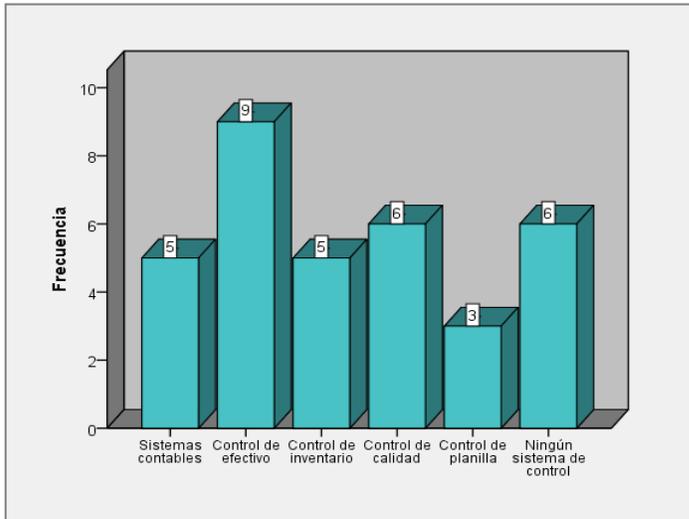
Gráfico 22. Prácticas administrativas y gerenciales aplicadas.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

La motivación a los empleados es la práctica gerencial más comúnmente utilizada por los pequeños empresarios del sector madera muebles, pero apenas es aplicada por el 30% de los consultados, seguido por el establecimiento de objetivos con un 25% y la definición de una jerarquía y metas de desempeño por un 20%.

Gráfico 23. Sistemas de control utilizados.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

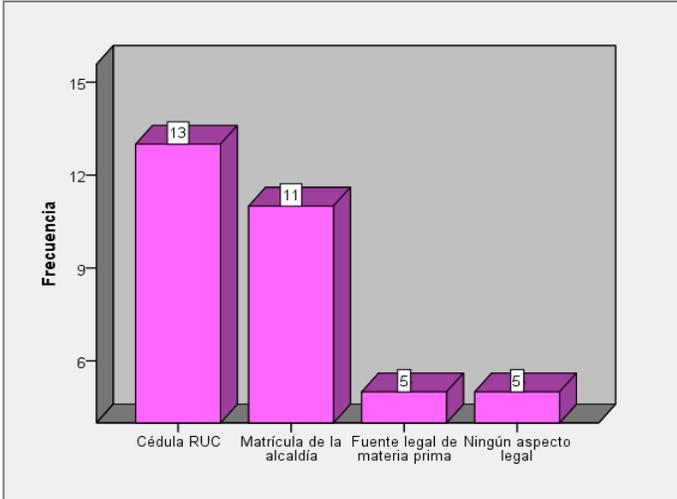
Por otra parte, el sistema de control mayormente utilizado es aplicado al manejo de efectivo con un 45%, en el sentido que es el propietario quien maneja el dinero en efectivo. Pero, otros sistemas como el control contable y el control de calidad apenas son utilizados por el 25

y 30% respectivamente. E incluso un porcentaje similar reconoció no emplear ningún sistema de control en su negocio.

Estos resultados demuestran las escasas prácticas de planificación, organización, dirección y control gerencial utilizadas por los pequeños empresarios del sector madera muebles de Matagalpa. Lo que representa la mayor debilidad identificada para su competitividad empresarial.

Por lo que no hay una relación positiva entre el planteamiento de Telos y los resultados obtenidos producto de las encuestas, lo que es preocupante a que una MIPYME sin control interno administrativo no cuenta con los resultados esperados ni obtiene un crecimiento económico satisfactorio, por otro lado, el nivel de competitividad si ve afectado por la poca organización y ventaja frente a los demás.

Gráfico 24. Cumplimiento de aspectos legales del negocio.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Aproximadamente en el 60% de los negocios consultados se trata de cumplir con los mínimos requisitos de ley para poder operar, como son el registro como contribuyente en la Dirección General de Ingresos y la inscripción o matrícula del negocio en la municipal. Esto les permite al menos ofrecer a sus clientes un soporte legal de

ingresos por sus compras, sea recibo o factura de venta.

El perjuicio de no contar con un aval de todos los requisitos legales puede conllevar a repercusiones que afecten la credibilidad de los clientes y las operaciones internas por cierre, pero también el desconocimiento sobre los beneficios de estar en regla son un factor influyente para los medianos y pequeños empresarios.

Sin embargo, tal como se verá en otro capítulo subsiguiente, prácticamente, no existen proveedores legales de materia prima, de manera que el material utilizado en la fabricación de los muebles habitualmente es producto del contrabando de madera.

9.3.8. Resumen de resultados sobre ventaja competitiva.

Tabla 34 Resultados de la Cadena de Valor.

Ilustración 3. Resultados sobre cadena de valor aplicado al sector madera muebles. * equivale 10%.

| | | | | |
|---|----------------------|--------------------------|------------------|--------------------|
| Abastecimiento * | | | | |
| Desarrollo tecnológico ***** | | | | |
| Recursos humanos ***** | | | | |
| Infraestructura de la empresa (Administración) *** (Legalidad) ***** | | | | |
| Logística interna **** | Operaciones ***** | Logística externa *** | Marketing *** | Servicios ***** |

Margen

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles.

Tal como se muestra en el gráfico, las MIPYMES del sector madera muebles presentan grandes ventajas en las actividades operativas (producción, personal y tecnología), pero también enormes debilidades en las actividades administrativas (abastecimiento, marketing y administración).

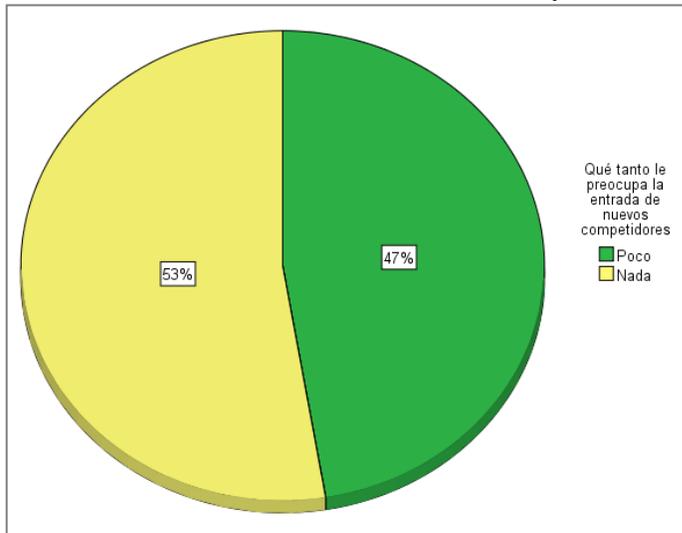
De manera que las ventajas competitivas generadas por las actividades productivas, se ven desaprovechadas por las debilidades de las funciones gerenciales y el aprovisionamiento de materia prima.

9.4. Objetivo 4: Determinar el nivel de competitividad que han alcanzado las MIPYMES del sector madera-muebles con sus estrategias.

9.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad. (Villalobos, 2012)

Gráfico 25. Amenaza de entrada de nuevos competidores.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

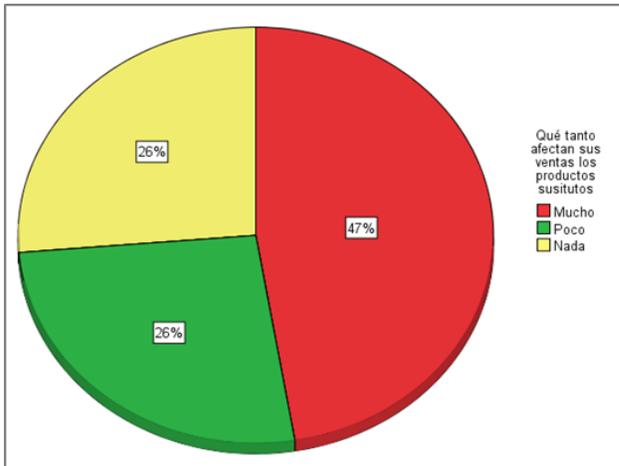
La amenaza de entrada de nuevos competidores parece no ser un factor que genere presión en el mercado de los pequeños empresarios del sector madera muebles. Ya que la totalidad de los consultados aseguró que no le preocupa en lo absoluto o le preocupa muy poco la entrada de nuevos competidores. Esto

tiene relación con la práctica común en los talleres de carpintería, donde ingresan jóvenes a aprender el oficio y son quienes posteriormente terminan convirtiéndose en competidores. Pero los empresarios ven esta práctica con normalidad y hasta la consideran como un servicio social, pues de la misma manera incursionaron ellos al sector.

9.4.2. Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda. (Villalobos, 2012).

Gráfico 26. Amenaza de productos sustitutos.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Una situación diametralmente opuesta se vive con la amenaza de productos sustitutos, la cual es vista con preocupación de parte de los pequeños empresarios del sector madera muebles, ya que el 47% dijo que afectan mucho sus ventas, la entrada de productos elaborados a base de cartón comprimido, como los ofrecidos en las tiendas de

electrodoméstico de la ciudad de Matagalpa. En cuanto a este aspecto, los empleados opinaron de una manera muy similar a sus empleadores.

Pero adicionalmente, el 65% de los empresarios consultados aseguró que los precios de los productos sustitutos son mayores a los suyos, a pesar de que un 80% considera que esos productos son de mala calidad. Sin embargo, según la apreciación del 75% de los encuestados, esos productos tienen mucha demanda entre los consumidores debido a las facilidades de acceso que ofrecen las casas comerciales, ya que dichos productos pueden ser adquiridos al crédito con cuotas de pago diferidas. Lo cual no pueden ofrecer las MIPYMES del sector madera muebles.

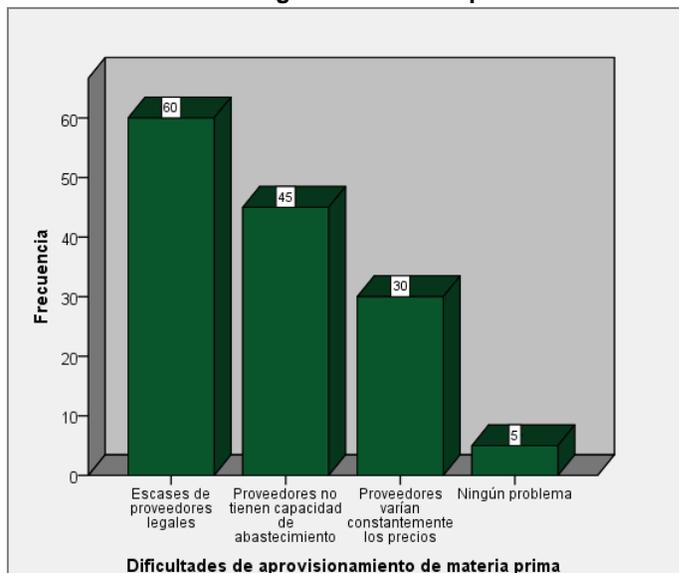
Según los resultados de la entrevista aplicada a los clientes, los productos sustitutos son innovadores y fáciles de comprar porque se pueden adquirir por medio de financiamientos.

Por lo que existe relación entre lo planteado por Villalobos, y la preocupación de los empresarios debido a que la presión competitiva de los productos sustitutos hace que estos se vean amenazados, por el fácil acceso a productos sustitutos y la abundancia de locales que los ofrecen como las casas comerciales que también ofrecen facilidades de pago.

9.4.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos. (Villalobos, 2012).

Gráfico 27. Poder de negociación de los proveedores.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Los proveedores tienen un gran poder de negociación en este negocio debido a que el 60% de los encuestados dijo que existe escasez de proveedores legales de materia prima, situación que se ha visto empeorada recientemente con la ley de veda forestal, de manera que el 45% de los consultados dijo que los proveedores no tienen capacidad de abastecimiento, y

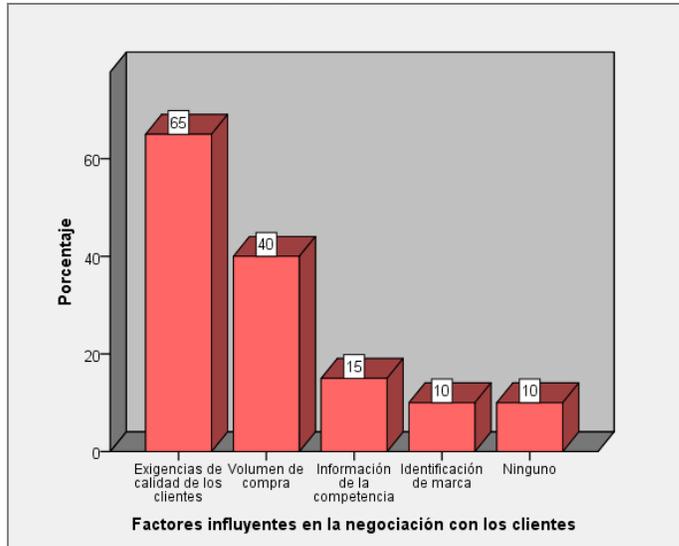
ante la escasez de la madera el 30% de los encuestados se quejó también por las alzas constantes en el producto.

De tal forma que el pequeño empresario del sector no tiene capacidad para influir en la negociación de precios, ni siquiera en caso de que la superficie de la madera presente daños o defectos, por lo que se ha convertido en un tomador de precios de sus proveedores, por lo que existe una relación negativa entre lo planteado por Villalobos y la realidad planteada por las MIPYMES con respecto al nivel de negociación que tienen frente a los proveedores.

9.4.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre sí. (Porter M. , Estrategias Competitivas, 2009)

Gráfico 28. Poder de negociación de los clientes.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Igualmente, los clientes tienen un gran poder de negociación, pues son los que tienen los ingresos para pagar por los productos ofrecidos por el sector madera muebles. Pero según los encuestados los factores que más influyen en el poder de negociación de los clientes son en orden de importancia: las exigencias de calidad en un 65%, el volumen de compra en un 40% y la información de la competencia en un 15%.

Tabla 35 Poder de Negociación con los Clientes.

Tabla 36. Poder de negociación de los clientes

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Exigencias de calidad de los clientes | 10 | 67% |
| Presencia de productos sustitutos | 1 | 7% |
| Identificación de marca | 1 | 7% |
| Ninguno | 1 | 7% |
| N.S. / N.R. | 2 | 13% |
| Total | 15 | 100% |

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a colaboradores del sector madera muebles de Matagalpa.

Los trabajadores consultados coincidieron plenamente con sus empleadores en que el principal factor para medir el poder de negociación de los clientes son sus exigencias en cuanto a la calidad de los productos terminados. Pero según la apreciación de los empleados, los demás factores parecen no ser muy incidentes.

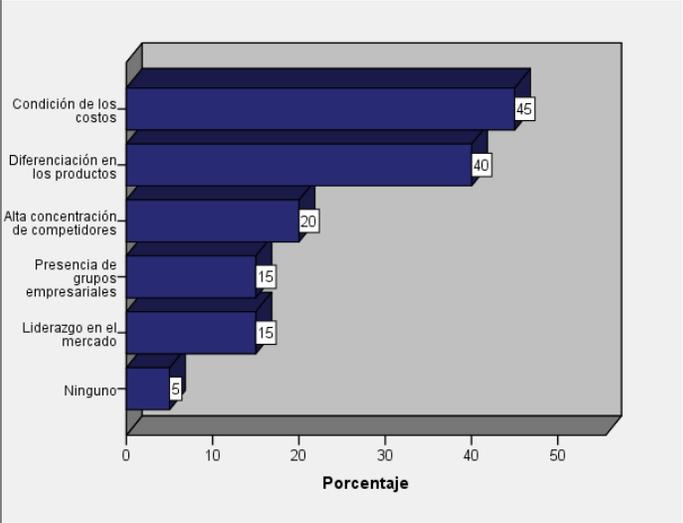
De acuerdo a los resultados de la entrevista a clientes, ellos aseguran que la calidad del producto y la responsabilidad de entrega de éstos es lo que más exigen para negociar con los empresarios de éste sector.

De lo anterior existe relación entre lo planteado por Porter y lo expresado por los encuestados ya que los clientes tienen un alto poder de negociación en el sector madera mueble, y esto en gran parte es debido a que la comercialización es a nivel micro donde operan por encargo, y a esto se suman los descuentos habituales que ya los clientes exigen según grafico numero 13 (impacto de los descuentos).

9.4.5. Rivalidad empresarial

La rivalidad empresarial es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. (Villalobos, 2012).

Gráfico 29. Factores influyentes en la rivalidad empresarial.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Los empresarios del sector madera muebles suelen tener la filosofía de que “Dios a todos da de comer” y por eso se percibe que la rivalidad empresarial no es un factor de gran relevancia en este sector, esto se explica porque no existe alta concentración de competidores, ni grupos empresariales fuertes con gran liderazgo en el

mercado, tal como existen en los productos sustitutos.

Los factores que más influyen en la rivalidad empresarial sugieren una estructura de competencia bastante sana, y estos son, la condición de los costos mencionada por un 45% de los encuestados y que afecta a todos los empresarios por igual, y la diferenciación en los productos sugerida por el 40% de los mismos, que dicho sea de paso es la estrategia que buscan la mayoría de las empresas.

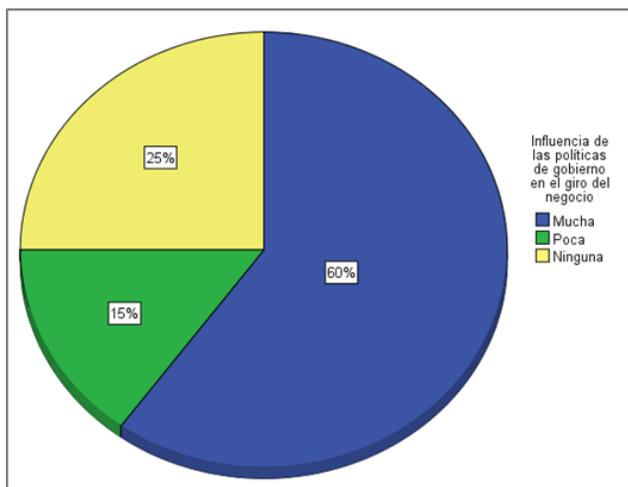
Sin embargo, como se verá en otros aspectos, tampoco existe mucha disposición de parte de los pequeños empresarios del sector madera muebles de utilizar estrategias de colaboración o asociatividad.

De lo planteado por Villalobos y lo expresado por los encuestados se considera que debido a la poca rivalidad que existe en este sector puede dar la oportunidad de crecimiento la cual es inaprovechada por las MIPYMES.

9.4.6. El gobierno

El gobierno está muy relacionado con las empresas porque no solo interviene regulatoriamente, sino que potencialmente pueden convertirse en competencia. (Villalobos, 2012).

Gráfico 30. Influencia de las políticas de gobierno.



El gobierno es considerado por el 60% de los empresarios encuestados como un actor muy relevante en el sector madera muebles debido a las fuertes restricciones impuestas al aprovechamiento de la madera, sin embargo, la mayoría de los

Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa. a consultados se mostró

severamente crítico con la actuación gubernamental, porque según ellos, el gobierno mismo es el principal exportador de madera del país y el mayor causante del daño ambiental, a través de la empresa Alba Forestal.

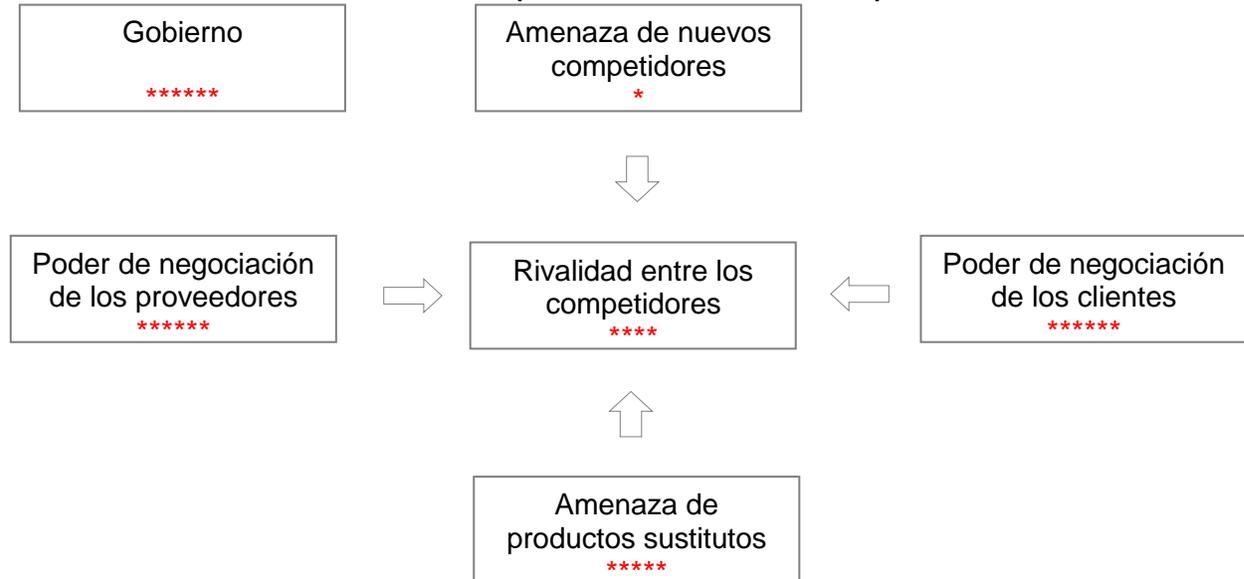
Según el MEFCCA, “Tienen bastante influencia por que la aplicación de las leyes es pareja tanto para los pequeños negocios como para los grandes”.

En una entrevista brindada al canal 100% noticias, la representante del sector madera muebles del departamento de Estelí, aseguraba que en todo el país este sector aprovecha apenas el 10% del total de la madera extraída a nivel nacional y que utilizan retazos o madera de inferior calidad, mientras que el restante 90% de madera de excelente calidad es exportado sin valor agregado alguno, perdiéndose así la oportunidad de generar más divisas para el país.

Por lo que existe una relación negativa entre lo planteado por Villalobos y lo expresado por los encuestados, donde el gobierno por su alto nivel de control e influencia en la regulación forestal se convierte en competencia, al igual que funciona como concesionario de empresas exportadoras de madera lo que produce una escasez interna en el país.

9.4.7. Resumen de resultados sobre competitividad del sector.

Ilustración 4. Resultados del análisis de competitividad del sector. Cada * representa un 10%.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles.

Los factores que generan mayor presión competitiva en el mercado del sector madera muebles son en orden de importancia: el poder de negociación de los proveedores, debido a la escasez de materia prima, de modo que las MIPYMES del sector no tienen capacidad para influir en los términos de la negociación.

El poder de negociación de los clientes, debido a que son muy exigentes en cuanto a la calidad de los productos y se encuentran bien informados sobre los precios de la competencia y los productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos, representada por los muebles importados fabricados con materiales sustitutos de la madera, que, aunque son de inferior calidad, tienen precios más accesibles y son distribuidos a nivel nacional por casas comerciales con presencia en todo el país y que son ofrecidos al crédito con formas de pago mucho más fáciles para los clientes.

Y las políticas de gobierno, que restringen severamente el aprovechamiento de las maderas preciosas, mientras permiten la exportación de las mismas sin valor agregado.

9.5. Triangulación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicadas a empresarios y colaboradores, entrevista a MEFCCA y clientes, observación a las MIPYMES.

| Variable | Encuesta a los Empresarios | Encuesta a los Colaboradores | Entrevista al MEFCCA | Entrevista a los Clientes | Obsevación a las MIPYMES |
|--------------------------|---|---|---|---|--|
| Estrategias de Marketing | Los empresarios opinan que emplean la mayoría de las estrategias de marketing | De igual manera los colaboradores expresan el empleo de las estrategias de marketing. | Según entrevista a funcionario del Mefcca, las mipymes utilizan estrategias de marketing. | Los clientes consideran que los empresarios emplean estrategias de marketing. | En la observación se comprobó el uso de algunas estrategias de marketing por parte de los empresarios. |
| Competitividad | De acuerdo a los resultados de la encuesta a los empresarios, ellos son competitivos. | Según la opinión de los colaboradores, se concluye que ellos son competitivos. | El funcionario del Mefcca opina que las mipymes son competitivas | Los clientes opinan que los empresarios son competitivos. | En la observación se refleja que las mipymes son competitivas. |

En cuanto a las estrategias de marketing, los instrumentos aplicados reflejan que las mypimes utilizan las estrategias de diferenciación, enfoque, desarrollo de

mercado pero sólo a nivel local con el cual se conforman, también aplican estrategia de integración hacia adelante enfocados únicamente en puestos propios de distribución, ésta es una de las debilidades de las estrategia que aplican porque pueden aumentar sus formas de distribución, de igual forma aplican estrategias de diversificación relacionada añadiendo productos nuevos pero relacionados a los productos actuales, dichas estrategias le han ayudado a mantenerse en el mercado y ser competitivos a nivel local a pesar de que hay varios factores que le impiden ser mucho más competente y tomar posesión del mercado, como son; la accesibilidad de los productos sustitutos, los cuales se pueden adquirir por financiamiento, el bajo poder de negociación con los proveedores y clientes, y el gobierno.

9.6. Objetivo 5: Proponer cambios en las estrategias implementadas para la competitividad del sector madera mueble en el municipio de Matagalpa.

Con base en el análisis de la información suministrada por los pequeños empresarios del sector madera muebles de Matagalpa, se propone la utilización de las estrategias de marketing:

El eje central de las estrategias propuestas al sector madera muebles de Matagalpa es la asociatividad empresarial. Es necesario que los pequeños empresarios del sector puedan aglutinarse mediante algún sistema de organización empresarial o gremial, tales como una sociedad cooperativa, una cámara empresarial o una sociedad anónima.

De esta manera podrán sumar sus experiencias, mano de obra y capital para convertirse en una unidad económica con mayor poder negociación. Esa misma forma de organización empresarial deberá ser utilizada para poder implementar la segunda estrategia: la integración hacia atrás.

Tal como se analizó en el capítulo correspondiente, el principal cuello de botella del desarrollo del sector madera muebles, es el aprovisionamiento de materia prima. Por tal razón, la mejor manera de resolver esta problemática, es que los empresarios del sector madera muebles de forma organizada puedan obtener directamente la materia prima desde su fuente.

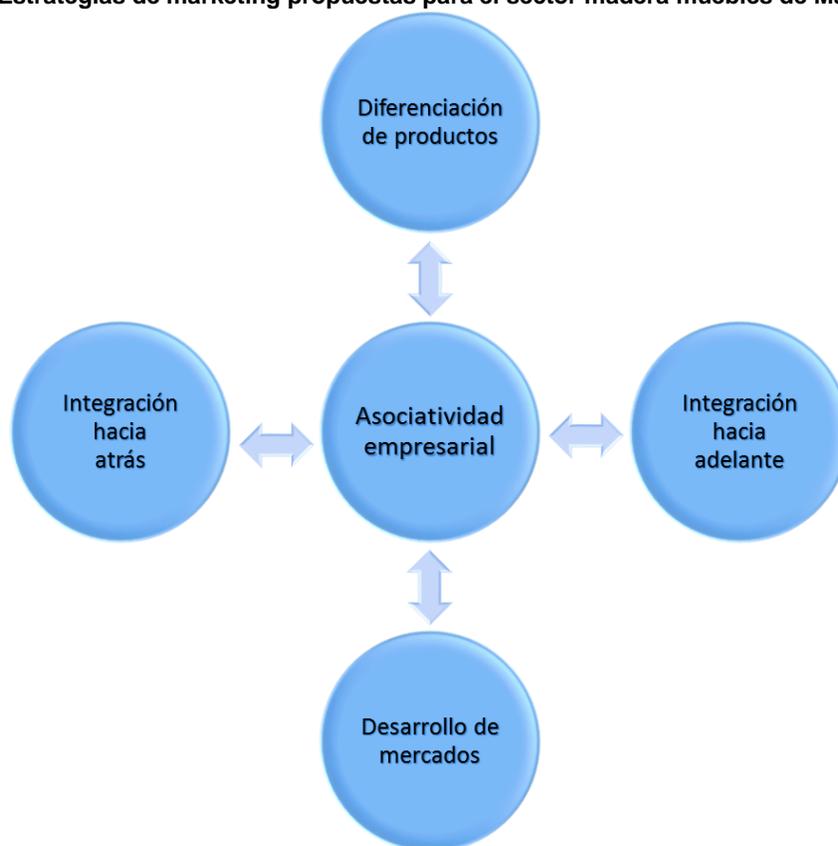
Esto puede lograrse, solamente mediante el cabildeo con las instancias de gobierno para que quede establecido por ley, que el decomiso de madera ilegal que realizan las autoridades municipales, la policía nacional, el MARENA y el INAFOR, sean asignadas mediante subasta pública entre representantes del sector madera muebles. Pero adicionalmente, para esto, las pequeñas empresas del sector madera muebles requieren contar con la infraestructura y maquinaria para poder procesar la madera en un aserrío propiedad del mismo sector.

Igualmente, solo por medio de la organización empresarial puede aplicarse la tercera estrategia: la integración hacia adelante. La cual consiste en que las empresas mediante un capital social puedan establecer un puesto de venta de muebles, que tenga capacidad para abastecer pedidos de mayoristas y hasta podrían ofrecer servicio de venta al crédito a través de alianzas con empresas de micro-finanzas.

Sin embargo, para poder competir con la oferta de productos sustitutos, esta empresa colectiva del sector madera muebles de Matagalpa deberá hacer esfuerzos por aplicar una estrategia de diferenciación. La cual además de mantener el diseño de productos novedosos, debe hacer énfasis en el reforzamiento de una imagen o marca, mediante campañas publicitarias permanentes. Debido a su estrategia de integración hacia adelante, esta empresa podría diferenciarse por el tipo de canales de distribución utilizados y por la presencia de marca en los medios, incluyendo el internet. Pero, gracias a su integración hacia atrás, esta empresa podría también tener una ventaja competitiva en costos bajos.

Finalmente, el conjunto de líneas estratégicas termina de completarse con una estrategia de desarrollo de mercados. La cual debería estar encaminada a desarrollar espacios de mercado no explotados en todo su potencial (establecer mercado meta), como la firma de contratos con el estado para el abastecimiento y reparación de los pupitres escolares, así como el amueblado de oficinas del sector público o privado y de proyectos inmobiliarios o turísticos. Igualmente, esta empresa podría estar en capacidad de satisfacer la demanda regional o nacional de muebles de las casas comerciales del país.

Ilustración 5. Estrategias de marketing propuestas para el sector madera muebles de Matagalpa.



Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016). Encuesta a empresarios del sector madera muebles.

9.6.1 Propuesta Estratégica.

Tabla 37 Lineamientos Estratégicos.

| LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL SECTOR MADERA MUEBLE DE MATAGALPA | | |
|--|--|---|
| <p>Sistema de aglutinación empresarial</p> | <p>Sistema de organización empresarial o gremial, tales como una sociedad cooperativa.</p> | <p>Mediante la conformación de una cooperativa se integrara a todos los medianos y pequeños empresarios del sector madera mueble, se lograran acuerdos de precios, se tiene el poder de negociación con los proveedores, y poder de negociación con el estado, se trata el aprovechamiento sostenible como una responsabilidad social empresarial, en fin se pueden establecer estatutos donde se establezca una directiva, deberes, derechos y modo de funcionamiento, etc, lo que puede ayudar al sector madera mueble un desarrollo económico-organizacional a corto plazo y un posicionamiento en el mercado a largo plazo.</p> |
| <p>Integración hacia atrás</p> | <p>Obtención de materia prima</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Empresarios del sector madera muebles de forma organizada puedan obtener directamente la materia prima desde su fuente negociando con el gobierno, obteniendo concesiones, considerando una política de aprovechamiento sostenible de la madera y también para que decomisos de madera ilegal se subaste entre MIPYMES madera |

| | | |
|-------------------------------------|--|--|
| | | <p>mueble.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar y seleccionar nuevos proveedores de materia prima que permitan acceder a créditos, ofertas y descuentos en las compras. |
| Infraestructura | Crear cultura de ahorro e inversión | Designar parte de los ingresos (utilidades) para mejorar la infraestructura de los establecimientos que permita tener la capacidad de almacenamiento tanto de materia prima como de productos terminados. |
| Integración hacia adelante | Alianzas de financiamiento | Establecer puestos de venta logrando alianzas con microfinancieras para que el consumidor pueda tener la facilidad de pagos de los productos terminados de madera muebles, y así poder lograr incorporación en el mercado. |
| Estrategia de diferenciación | Creación de productos únicos y realización de campañas publicitarias | Siendo la mayor fortaleza la capacidad de creación de productos con diseños únicos, se debe de realizar el debido plan publicitario para dar a conocer la MIPYMES en el mercado, posicionando marca y teniendo como resultado el incremento de las ventas. |
| Desarrollo de mercados | Establecer mercado meta | Definir mercado meta y conquistar nuevos mercados, por ejemplo, realizar convenios con el estado para ser proveedor, empresas turísticas, abastecer casas comerciales, etc. |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>Captar nuevos nichos de mercados mediante la creación y diversificación creación de nuevas líneas productos en base a gustos, preferencias y necesidades.</p> | <p>Diseño y elaboración de material promocional dirigido a mercado meta.</p> <p>Establecer gustos, preferencias y necesidades de los clientes potenciales mediante la realización de estudios de mercados.</p> |
| <p><i>Fuente: Autoría propia (Ruiz Leiva, 2016).</i></p> | | |

X. CONCLUSIONES

A continuación se brinda las conclusiones de esta investigación atendiendo primeramente al apartado relacionado con el análisis y discusión de los resultados y los objetivos planteados para el mismo, de ahí que se deriva lo siguiente:

- ✓ En cuanto a las estrategias de marketing que utilizan las MIPYMES del sector madera-mueble son; Estrategia de diferenciación, estrategia de enfoque o alta segmentación donde se enfoca hacia el mercado domiciliar, en cuanto a estrategias de crecimiento intensivo se basan únicamente en desarrollo de productos, existe estrategia de crecimiento por diversificación relacionada ya que utilizan productos en conjunto con la madera para lograr el producto terminado.

- ✓ En lo que respecta al impacto de las estrategias de marketing se puede concluir que la mayoría de los encuestados no realizan ningún tipo de publicidad por lo que esto no tiene connotación en ello y quienes lo realizan consideran que sirve para aumentar el conocimiento de la marca, lo que más se implementan son los descuentos que la mayoría consideran que aumentan las ventas , además la mayoría realiza promociones por lo que no pueden dar criterio de su impacto y en cuanto al servicio al cliente los informantes están de acuerdo que tiene un impacto en la imagen del negocio, en la conciencia de marca y en la actitud de los clientes.

- ✓ En relación con las ventajas que logran con la logística de entrada son: que utilizan una materia prima de calidad logrando un producto satisfactorio, buscan como mejorar el proceso de fabricación, se realiza una supervisión del trabajo; en la logística de salida cuentan con servicio post venta de instalación y mantenimiento, la tecnología es semitecnificada, en los sistemas de control está el manejo de efectivo por el propietario y la mayoría cumple con los requisitos de ley.

- ✓ Y por último, el sector madera mueble es competitivo debido a que utilizan muchas de las estrategias de marketing en especial la de la diferenciación y a pesar de que existen factores que generan mayor presión en el mercado de éste sector, según un orden de importancia tenemos: el poder de negociación con los proveedores, por la escasez de materia prima; el poder de negociación con los clientes, debido a que son muy exigentes en cuanto a la calidad de los productos; la amenaza de productos sustitutos, representada por los muebles importados fabricados con materiales sustitutos de la madera; y las políticas de gobierno, que restringen severamente el aprovechamiento de las maderas preciosas, mientras permiten la exportación de las mismas sin valor agregado. Sin embargo, los empresarios del sector madera mueble han seguido en la lucha trabajando en éste sector.

XI. RECOMENDACIONES

1. Enfocarse en mercados más especializado, es decir, debe de tener mercado meta para poder introducir sus productos y no conformarse con la demanda de personas que requieren un mueble exclusivo o muebles familiares, sino más bien tener una visión más amplia, por ejemplo; un mercado especializado puede ser realizar muebles para hoteles turísticos del país, en el que el mercado meta serían los empresarios turísticos dueños de hoteles o decoradores de interiores.
2. Para lograr la introducción y desarrollo en el mercado el sector madera mueble debe de hacer uso de las estrategias de Marketing a través de publicidad, radial, escrita, internet, perifoneo, pancartas, volantes, etc.
3. El sector madera mueble se debe de fortalecer haciendo alianzas con los demás empresarios dedicados a la elaboración de muebles, para así poder ser más representativos al demandar beneficios como exención de impuestos al estar debidamente constituidos como cooperativas, o hacer alianzas para poder negociar con los proveedores de materia prima y llegar así a tener un mercado organizado con una competencia justa.
4. Atender lineamientos de propuesta realizada producto de la presente investigación, para así analizar las dificultades y los posibles soluciones para lograr un desarrollo de las MIPYMES del sector madera mueble.

XXI. BIBLIOGRAFIA

- ANIDES. (2008). *Caracterización de las micros, pequeñas y medianas empresas en el depto. de Matagalpa*. Matagalpa.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (17 de Diciembre de 2012). Ley de Concertación Tributaria. *Ley N° 822 Ley de Concertación Tributaria*. Managua, Managua, Nicaragua: La Gaceta - Diario Oficial.
- Aviles, M., & Vanessa, T. (Enero de 2008). Analizar las limitaciones que presentaron las Microempresas Industriales, del sector urbano en Matagalpa, en el II semestre del año 2007. Matagalpa: Tesis para optar al título de Lic. en Administración de Empresas.
- Balcázar, P. (2005). *Investigación Cualitativa*. Mexico: Pedición.
- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la Investigación para la Administración y la Economía*. Santa fe de Bogota, Colombia.
- Bertuccelli Papi, M. (2001). *Introducción a la Pragmática*. Barcelona: Edim S.C.C.L.
- Blanc, D. (Octubre de 2002). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de Modelos de las Estrategias de Marketing para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm
- Bravo, J. (1990). *Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing*. Madriz: Diaz de Santos.
- Cano flores, M., & Diaz, A. M. (2008). *La planeación estratégica en el ámbito de la mercadotecnia*. Recuperado el 27 de junio de 2012, de <http://www.google.com>: Editorial en Ciencia Administrativa
- Caro, R. E. (19 de Junio de 2012). *Administración moderna*. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter>: <http://thesmadruga2.blogspot.com>
- Corporación ProInversión. (s.f.). *Gerenciando una MYPE*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de Gerencia Empresarial: <http://gerenciaempresarial.wikispaces.com/file/view/GERENCIANDO+UNA+PYME.pdf>
- Cruz, J. (7 de Mayo de 2009). *Estrategias de Marketing para tu negocio*. Recuperado el 4 de Mayo de 2016, de <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/tipos-estrategias-marketing.html>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

- Deusto. (2004). *Máster en Marketing*. España: INSEAD - KELLOG.
- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago: RIL editores.
- Domingo, A. (23 de Diciembre de 2005). *Formación y Consultoría para Organizaciones*. Recuperado el 6 de Mayo de 2016, de <http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/54-creatividad-publicidad/151-7-estrategias-ganadoras-en-el-marketing-del-siglo-xxi-antonio-domingo.html>
- Garrido Loza, N. V. (Febrero de 2008). *Estudio de Factibilidad para la Exportación de Artesanías de Madera al Mercado (2008) Tesis de Grado*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de Scientific Commons: <http://eelalnx01.epn.edu.ec/bitstream/15000/989/1/CD-1291.pdf>
- Gobierno de Nicaragua. (04 de Abril de 2008). Normas Jurídicas de Nicaragua. *Reglamento de Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeñas y Median Empresa (Ley 645, Ley MIPYME)*. Managua, Managua, Nicaragua: La Gaceta - Diario Oficial.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernandez, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Mexico, D.F: Mc Graw Hill.
- Hernandez Cervantes, M. (11 de Mayo de 2010). *capacinet.gob.mx*. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIV.html>: <http://www.capacinet.gob.mx>
- Kotler Philip, A. G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México: Décimoprimer Edición.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia (Análisis, Planeación Implementación y Control)* (8 ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. (2006). *Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (sexta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Martínez Santa María, R. C. (2010). *Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR*. País Vazco: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Miquel Peris, S., Parra Guerrero, F., Lhermie, C., & Miquel Romero, M. J. (2006). *Distribución Comercial* (5 ed.). España: ESIC.

- Ortez, E. Z. (2000). *Así se Investiga, Pasos para hacer una investigación* (Primera ed.). El Salvador: Clasicos Roxsil S.A.
- Ortiz, R. (20 de octubre de 2004). <http://es.scribd.com/doc/2054636/El-Constructivismo>. Recuperado el 26 de junio de 2012, de <http://www.google.com>: El Constructivismo
- Porter, M. (2009). *Estrategias Competitivas*. Mexico: Grupo Editorial PATRIA 37a. Edición.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial PATRIA 6ta. edición.
- Porter, M. E. (1998). *Ventajas Competitivas* (6ta ed.). Mexico: Derechos reservados.
- Reyes, R. (14 de Octubre de 2009). *Estrategias Competitivas*. Recuperado el 05 de marzo de 2014, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/644859/Michael-Porter-Cinco-topicos-a>: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/644859/Michael-Porter-Cinco-topicos-a>
- Rodriguez Santoyo, A. R. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilazo.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). España: Deusto.
- Sequeira Calero, V., & Cruz Picón, A. (1994). *Investigar Es Facil*. Managua: El Amanecer, S.A.
- Serrano Gómez, F., & Serrano Dominguez, C. (2005). *Gestión, Dirección y Estrategia de Producto* (1 ed.). España: ESIC.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: LIMUSA, SA. de C.V.
- Telos, J. Q. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Venezuela.
- Treminio, A., & Rosa, G. (2006). Necesidades de capacitación y asistencia técnica de las Mipymes del sector madera-mueble en la ciudad de Matagalpa. Matagalpa.: Protocolo de Investigación.
- Van der Kam, R. (2006). *Pymes, competitividad y desarrollo en Nicaragua*. Recuperado el Agosto de 20 de 2013, de <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=wC-ybRTWLv4%3D&tabid=499&language=es-NI>: <http://www.mific.gob.ni>
- Villalobos, J. (13 de Noviembre de 2012). *Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter*. Recuperado el 30 de Marzo de 2014, de [Conyunturaeconomica.com](http://conyunturaeconomica.com): <http://conyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación* (Segunda ed.). Argentina: Brujas.

ANEXOS



Anexo 1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – FAREM – Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Encuesta a empresarios del sector madera muebles de Matagalpa.

Objetivo: Analizar la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble del municipio de Matagalpa durante el período 2015.

Presentación: Estimado empresario, solicito de manera formal su valiosa colaboración para llenar la presente encuesta, lo que será de utilidad para las MIPYMES del Sector Madera Mueble y para las Instituciones involucradas en dicho estudio.

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente, en algunos casos complemente o explique.

DATOS GENERALES:

Tiempo de operar en el mercado en años:
() 1 a 5 () 6 a 10 () 11 a 15
() 16 a 20 () 21 a 25 () 26 a más

ESTRATEGIAS DE MARKETING:

- ¿Valore con qué frecuencia se modifican los precios de acuerdo a las variaciones en los costos de producción?
() Sistemáticamente () Periódicamente
() Esporádicamente () Nunca.
- En la siguiente escala ¿Cómo valora sus costos de producción en comparación con la competencia en el período 2015-2016?
() Más altos () Iguales () Más bajos.
- En la siguiente escala ¿Cómo influyen los costos de madera en el precio final de los muebles?
() Mucho () Poco () Nada.
- De los siguientes elementos, ¿Cuáles se utilizan para diferenciarse de la competencia?
() Marca () Líneas de productos () Diferentes diseños
() Innovación () Tecnología () Ubicación
() Rendimiento () La imagen () La distribución
() Promociones () Otro:_____ () Ninguno

5. ¿Hacia cuál segmento de mercado se enfocó en el periodo 2015-2016?
- () Mercado gubernamental () Mercado empresarial
 () Mercado de revendedores () Mercado domiciliario
 () Otro:_____ () Ninguno
6. ¿Cuál de los siguientes elementos ha utilizado para seguir vendiendo en el mercado actual?
- () Captar clientes de la competencia () Con publicidad
 () Mejorar la atención al cliente () Con promociones
 () Invertir en la apariencia del negocio. () Otro:_____
- () Ninguno
7. ¿De las siguientes áreas de cobertura, cuál ha utilizado la empresa?
- () Local () Municipal () Departamental
 () Regional () Nacional () Internacional.
8. ¿Con que periodicidad desarrolla productos nuevos para su negocio?
- () Permanentemente () Sistemáticamente
 () Periódicamente () Esporádicamente.
9. ¿Cuál de los siguientes métodos considera el más conveniente para vender su producto?
- () Alianza con otra empresa () Un puesto de distribución propio
 () Venta por internet () Venta por catálogo
 () Otro:_____ () Ninguno de los anteriores.
10. ¿Cuál de los siguientes métodos considera el más conveniente para obtener eficientemente la materia prima de su negocio?
- () Alianza con otros empresarios del sector
 () Alianzas con empresas proveedoras
 () Convertirse en proveedor
 () Otro:_____
- () Ninguno de los anteriores.
11. ¿Cuál de las siguientes alternativas cree usted es la más conveniente para disminuir los competidores?
- () Alianza entre los empresarios
 () Ampliación de puestos de distribución
 () Adquisición del negocio de la competencia
 () Otro:_____
- () Ninguno de los anteriores.
12. ¿Cuáles de los siguientes materiales utiliza para la fabricación de sus muebles?
- () Fibrán () Plywood () Formica () Hierro () Vidrio
 () Cuero () Junco () Otros:_____ () Ninguno.

13. ¿Cuál de los siguientes negocios se le hace atractivo para invertir?
() Materiales de construcción () Electrodomésticos
() Otro: _____ () Ninguno.
14. ¿Qué impacto ha tenido la inversión en publicidad para su negocio?
() Ha aumentado el conocimiento de marca () Ha mejorado las ventas
() Ha aumentado los gastos de venta () Otro: _____
() Ninguno
15. ¿Qué impacto tienen las políticas de descuentos que aplica en el negocio?
() Aumentan las ventas () Atrae nuevos clientes
() Disminuye la rentabilidad () Otro: _____
() Ninguno
16. ¿Qué impacto han tenido las promociones con incentivos que se aplican en el negocio?
() Aumentan las ventas () Atrae nuevos clientes
() Disminuye la rentabilidad () Otro: _____
() Ninguno
17. ¿De qué manera ha influido el servicio al cliente que se ofrece en el negocio en la conciencia de la marca de la empresa?
() Positivamente () Negativamente () No influye.
18. ¿Cómo influye la calidad del servicio que ofrecen en este negocio en la actitud del cliente hacia la marca de la empresa?
() Positivamente () Negativamente () No influye.
19. ¿Cuáles de los siguientes pasos lleva a cabo en el servicio al cliente para lograr el apego de los consumidores hacia la marca de la empresa?
() Atención personalizada () Responde a las inquietudes de los clientes
() Atención rápida () Posee políticas de devolución sobre venta
() Otra: _____ () Ninguna.
20. ¿Cómo influye la experiencia del servicio al cliente que ofrecen los empresarios madera mueble la imagen de las empresas?
() Positivamente () Negativamente () No influye.
21. ¿Cuáles de los siguientes factores se utilizan en este negocio para la elaboración de los productos?
() Mejora continua en los procesos de fabricación,
() Utiliza materia prima de calidad,
() Personal capacitado,
() Utiliza tecnología de punta,
() Otra: _____
() Ninguno de los anteriores.

I. Competitividad Empresarial

1. ¿Cuál de las siguientes dificultades se les presentan para aprovisionarse de materia prima en el negocio?
 Escases de proveedores legales
 Proveedores no cumplen en tiempo con los pedidos
 Proveedores no tienen capacidad de abastecimiento de materia prima
 Proveedores varían constantemente los precios
 Ninguno

2. ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que tiene su negocio para la materia prima?
 Excelente Buena Regular Mala.
3. ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en la operatividad del negocio?
 Se divide equitativamente el trabajo
 Se implementa supervisión
 Los trabajadores tienen clara sus funciones.

4. ¿De qué manera aprovechan los desperdicios de materia prima?
 Se vende el aserrín
 Se elaboran manualidades
 Se venden retazos como materia prima
 Otra: _____
 Ninguna.

5. ¿Cómo se distribuyen los muebles terminados en este negocio?
 Directamente al usuario final Por medio de distribuidores
 Otra: _____

6. ¿Cómo considera sus condiciones de almacenamiento para los productos terminados?
 Excelente Buena Regular Mala.

7. ¿Cómo es el mecanismo de ventas de sus productos?
 Ventas al detalle Ventas al por mayor

8. ¿Qué factores influyen más en el aumento de sus ventas?
 Publicidad Promoción
 Precios accesibles Ubicación del negocio
 La temporada Formas de distribución del producto
 La oportunidad de crédito Recomendación de los clientes
 Otro: _____ Ninguno.

9. ¿Cuáles de los siguientes servicios de pos-venta brinda en el negocio para lograr la fidelización de sus clientes?
 Instalación Mantenimiento Garantía
 Otro: _____ Ninguno.

10. ¿Qué tipo de tecnología utiliza en la producción?
() Artesanal () Semitecnificado () Industrial
11. ¿Cuánto personal trabaja para la empresa?
() 1 – 5 empleados () 6 – 20 empleados () 21 - 50 empleados
12. ¿Cuál de los siguientes aspectos lo caracterizan a usted y a su personal en el ámbito laboral?
() Personal suficiente para satisfacer los clientes,
() Personal capacitado
() Personal competente
() Otro: _____
13. ¿La empresa cuenta con los siguientes elementos de la planificación y dirección estratégica?
() Misión () Visión () Objetivos () Metas
() Planes estratégicos () Orden jerárquico () Manuales () Motivación.
14. ¿Con cuáles de los siguientes sistemas de control cuenta la empresa?
() Sistemas contables () Control de efectivo
() Control de inventario () Control de calidad
() Control de planilla () Ninguno
15. ¿La empresa cuenta con los siguientes requisitos legales?
() Cédula RUC () Matrícula
() Fuentes legales de materia prima. () Otro: _____
() Ninguno
16. ¿Qué factores le dan ventajas a usted frente a su competencia?
() Produce a mayor volúmenes () Experiencia de años en el mercado
() Ventaja en costos () Productos diferentes
() Muchos clientes y distribuidores () Nombre o marca reconocida
() Cumplimiento de la ley () Capital invertido.
() Otro: _____ () Ninguno
17. ¿Qué tanto le preocupa la entrada de nuevos competidores al giro de su negocio?
() Mucho () Poco () Nada.
18. ¿Qué tanto afectan a sus ventas, los productos sustitutos de la madera que hay en el mercado?
() Mucho () Poco () Nada
19. ¿Cómo son los precios de venta de sus productos en comparación con los productos sustitutos?
() Mayores () Iguales () Menores
20. ¿Cómo considera es la calidad de los productos sustitutos en comparación con los suyos?
() Mayor () Igual () Menor

21. ¿Cómo son las condiciones de acceso para los productos sustitutos en comparación con los suyos?

() Más fáciles () Iguales () Más difíciles

22. ¿Qué factores influyen más en la negociación con sus proveedores?

() La cantidad de oferentes () Volumen de compra
() Calidad de los materiales () Costos por cambio de proveedor
() Disponibilidad de materiales () Otro: _____
() Ninguno.

23. ¿Qué factores influyen más en la negociación con sus clientes?

() Volumen de compras () Exigencias de calidad de los clientes
() Información de la competencia () Presencia de productos sustitutos
() Identificación de la marca () Otro: _____
() Ninguno.

24. ¿Cuáles son los factores que considera más importantes en el mercado competitivo?

() Alta concentración de competidores () Condiciones de los costos
() Diferenciación en los productos, () Liderazgo en el mercado
() Presencia de grupos empresariales () Otro: _____
() Ninguno

25. ¿Cuáles son los factores que consideraría como barrera en un momento de cerrar el negocio?

() El costo de operación
() Los activos duraderos
() El sentimiento hacia el negocio
() Limitaciones que impone el gobierno
() Cumplimiento con empleados, proveedores, distribuidores, y clientes.
() Otro: _____
() Ninguno

26. ¿Qué tanta influencia tienen las políticas de gobierno en el giro del negocio?

() Mucha () Poca () Ninguna.

Se le agradece su amable colaboración a la presente encuesta, con la seguridad que sus aportes serán de mucha utilidad en esta investigación.



Anexo 2
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – FAREM – Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.

Encuesta a colaboradores de los empresarios del sector madera muebles

Objetivo: Analizar la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble del municipio de Matagalpa durante el período 2015.

Presentación: Estimado trabajador del sector madera-mueble, solicito de manera formal su valiosa colaboración para llenar la presente encuesta, lo que será de utilidad para las MIPYMES de dicho sector.

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente, en algunos casos complemente o explique.

DATOS GENERALES:

Tiempo de operar en el mercado en años:

- 1 a 5 6 a 10 11 a 15
 16 a 20 21 a 25 26 a más

ESTRATEGIAS DE MARKETING:

1. ¿Valore con qué frecuencia se modifican los precios de acuerdo a las variaciones en los costos de producción de este negocio?

- Sistemáticamente Periódicamente
 Esporádicamente Nunca.

2. En la siguiente escala ¿Cómo valora los costos de producción en comparación con la competencia en el período 2015-2016?

- Más altos Iguales Más bajos.

3. En la siguiente escala ¿Cómo influyen los costos de madera en el precio final de los muebles?

- Mucho Poco Nada.

4. De los siguientes elementos, ¿Cuáles se utilizan para diferenciarse de la competencia?

- Marca Líneas de productos Diferentes diseños
 Innovación Tecnología Ubicación
 Rendimiento La imagen La distribución
 Promociones Otro: _____ Ninguno

5. ¿Cuál de los siguientes elementos se han utilizado para seguir vendiendo en el mercado actual?

- Captar clientes de la competencia Con publicidad
 Mejorar la atención al cliente Con promociones
 Invertir en la apariencia del negocio. Otro: _____
 Ninguno

6. ¿De las siguientes áreas de cobertura, cuál ha utilizado la empresa?

- Local Municipal Departamental
 Regional Nacional Internacional.

7. ¿Con que periodicidad desarrollan productos nuevos en éste negocio?

- Permanentemente Sistemáticamente
 Periódicamente Esporádicamente.

8. ¿Cuál de los siguientes métodos considera es el más conveniente para vender el producto?

- Alianza con otras empresas Un puesto de distribución propio
 Venta por internet Venta por catálogo
 Otro: _____ Ninguno de los anteriores.

9. ¿Cuál de los siguientes métodos considera el más conveniente para obtener eficientemente la materia prima de éste negocio?

- Alianza con otros empresarios del sector Alianzas con proveedores
 Convertirse en proveedor Otro: _____
 Ninguno de los anteriores.

10. ¿Cuál de las siguientes alternativas cree usted es la más conveniente para disminuir los competidores?

- Alianza entre los empresarios
 Ampliación de puestos de distribución
 Adquisición del negocio de la competencia
 Otro: _____
 Ninguno de los anteriores.

11. ¿Cuáles de los siguientes materiales se utilizan para la fabricación de muebles en éste negocio?

- Fibrán Plywood Formica Hierro Vidrio
 Cuero Junco Otros: _____ Ninguno.

12. ¿Qué impacto ha tenido la inversión en publicidad para éste negocio?

- Ha aumentado el conocimiento de marca Ha mejorado las ventas
 Ha aumentado los gastos de venta Otro: _____
 Ninguno

13. ¿Qué impacto tienen las políticas de descuentos que aplica el negocio?

- Aumentan las ventas Atrae nuevos clientes
 Disminuye la rentabilidad Otro: _____
 Ninguno

14. ¿Qué impacto han tenido las promociones con incentivos que se aplican en el negocio?

- Aumentan las ventas Atrae nuevos clientes
 Disminuye la rentabilidad Otro: _____
 Ninguno

15. ¿De qué manera ha influido el servicio al cliente que se ofrece en el negocio en la conciencia de la marca de la empresa?

- Positivamente Negativamente No influye.

16. ¿Cómo influye la calidad del servicio que ofrecen en este negocio en la actitud del cliente hacia la marca de la empresa?

- Positivamente Negativamente No influye.

17. ¿Cuáles de los siguientes pasos lleva a cabo en el servicio al cliente para lograr el apego de los consumidores hacia la marca de la empresa?

- Atención personalizada Responde a las inquietudes de los clientes
 Atención rápida Posee políticas de devolución sobre venta
 Otra: _____ Ninguna.

18. ¿Cuáles de los siguientes factores se utilizan en este negocio para la elaboración de los productos?

- Mejora continua en los procesos de fabricación,
 Utiliza materia prima de calidad,
 Personal capacitado,
 Utiliza tecnología de punta,
 Otra: _____
 Ninguno de los anteriores.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

1. ¿Cuál de las siguientes dificultades se les presentan para aprovisionarse de materia prima en el negocio?

- Escases de proveedores legales
 Proveedores no cumplen en tiempo con los pedidos
 Proveedores no tienen capacidad de abastecimiento de materia prima
 Proveedores varían constantemente los precios
 Ninguno

2. ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que tiene el negocio para la materia prima?

- Excelente Buena Regular Mala.

3. ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en la operatividad del negocio?

- Se divide equitativamente el trabajo
 Se implementa supervisión
 Los trabajadores tienen clara sus funciones.

4. ¿De qué manera aprovechan los desperdicios de materia prima?
- () Se vende el aserrín
 () Se elaboran manualidades
 () Se venden retazos como materia prima
 () Otra: _____
 () Ninguna.
5. ¿Cómo se distribuyen los muebles terminados en este negocio?
- () Directamente al usuario final () Por medio de distribuidores
 () Otra: _____
6. ¿Cómo considera sus condiciones de almacenamiento para los productos terminados?
- () Excelente () Buena () Regular () Mala.
7. ¿Cómo es el mecanismo de ventas de los productos en éste negocio?
- () Ventas al detalle () Ventas al por mayor
8. ¿Qué factores influyen más en el aumento de las ventas?
- () Publicidad () Promoción
 () Precios accesibles () Ubicación del negocio
 () La temporada () Formas de distribución del producto
 () La oportunidad de crédito () Recomendación de los clientes
 () Otro: _____ () Ninguno.
9. ¿Cuáles de los siguientes servicios de pos-venta brindan en el negocio para lograr la fidelización de clientes?
- () Instalación () Mantenimiento () Garantía
 () Otro: _____ () Ninguno.
10. ¿Qué tipo de tecnología utilizan en la producción?
- () Artesanal () Semitecnificado () Industrial
11. ¿Cuánto personal trabaja para la empresa?
- () 1 – 5 empleados () 6 – 20 empleados () 21 - 50 empleados
12. ¿Con cuáles de los siguientes sistemas de control cuenta la empresa?
- () Sistemas contables () Control de efectivo
 () Control de inventario () Control de calidad
 () Control de planilla () Ninguno
13. ¿Qué factores le dan ventajas a éste negocio frente a su competencia?
- () Produce a mayor volúmenes () Experiencia de años en el mercado
 () Ventaja en costos () Productos diferentes
 () Muchos clientes y distribuidores () Nombre o marca reconocida
 () Cumplimiento de la ley () Capital invertido.
 () Otro: _____ () Ninguno

14. ¿Qué tanto afectan las ventas, los productos sustitutos de la madera que hay en el mercado?

Mucho Poco Nada

15. ¿Cómo son los precios de venta de los productos de éste negocio en comparación con los productos sustitutos?

Mayores Iguales Menores

16. ¿Cómo considera es la calidad de los productos sustitutos en comparación con los de éste negocio?

Mayor Igual Menor

17. ¿Cómo son las condiciones de acceso para los productos sustitutos en comparación con las del negocio?

Más fáciles Iguales Más difíciles

18. ¿Qué factores influyen más en la negociación con sus clientes?

Volumen de compras Exigencias de calidad de los clientes

Información de la competencia Presencia de productos sustitutos

Identificación de la marca Otro: _____

Ninguno.

Se le agradece su amable colaboración a la presente encuesta, con la seguridad que sus aportes serán de mucha utilidad en esta investigación.



Anexo 3
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – FAREM – Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



GUIA DE ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS DEL MEFCCA

Objetivo: Analizar la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble del municipio de Matagalpa durante el período 2015.

Presentación e Indicación: Estimados Funcionarios, solicito de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente entrevista, lo que será de utilidad para las MYPES para las Instituciones involucradas en este estudio, es por ello que se solicita responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

I. DATOS GENERALES:

Institución: _____

Funcionario: _____ Sexo: _____

Cargo que desempeña: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Tiempo de laborar en la institución: _____

Entrevistador: Lic. Skarleth

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO:

1. ¿Cuál considera es el método más conveniente para vender el producto de las MIPYMES del sector madera-mueble?

R= Las ferias y los encuentros interdepartamentales.

2. ¿Cuál considera es el método más conveniente para que las MIPYMES del sector madera-mueble obtengan su materia prima de manera eficiente?

R= A través de la organización que les permitirá la comunicación con MARENA y con otros proveedores

3. ¿Cuál considera usted es la forma más conveniente para que el sector madera-mueble disminuya sus competidores?

4. ¿Qué impacto tiene la publicidad en las MIPYMES del sector madera-mueble?

5. ¿Cómo ha influido el servicio al cliente que dan los empresarios de madera-mueble en la conciencia de la marca de los productos?

6. ¿Cómo influye la calidad del servicio que ofrecen en este negocio en la actitud del cliente hacia la marca de la empresa?

7. ¿Qué características resaltan en el servicio al cliente que dan las MIPYMES del sector madera-mueble para lograr el apego de los consumidores hacia sus marcas?

8. ¿Cómo influye la experiencia del servicio al cliente que ofrecen los empresarios madera mueble la imagen de las empresas?

9. ¿Qué dificultades considera usted se les presenta a las MIPYMES del sector madera-mueble para aprovisionarse de materia prima en el negocio?

10. ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que presentan las MIPYMES madera-mueble para la materia prima?

11. ¿Conoce que formas utilizan los empresarios del sector madera-mueble para distribuir sus productos?

12. ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que presentan las MIPYMES madera-mueble para los productos terminados?

13. ¿Cuáles son los factores que influye más en el incremento de las ventas de los empresarios madera-mueble?

14. ¿Qué Tipo de tecnología conoce usted es la utilizada en la producción de los empresarios madera-mueble?

15. ¿Cuáles son las características que diferencian a los empresarios y empleados que laboran para el sector madera-mueble?

16. ¿Qué factores ponen en ventaja a los empresarios del sector madera-mueble frente a la competencia?

17. ¿Cuál es el estado de la organización gremial existe en los microempresarios del sector madera muebles?

18. ¿Cuáles son los factores que considera más importantes en el mercado competitivo de las MIPYMES del sector madera-mueble?

19. ¿Cuáles son los factores que considerar como barrera para que un empresario de madera-mueble cierre su negocio?

20. Valore ¿Qué tanta influencia tiene las políticas de gobierno en el giro del negocio del sector madera muebles?

Le agradezco su amable atención a la presente entrevista con la seguridad que los datos recopilados serán de mucha utilidad en esta investigación.



Anexo 4
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – FAREM – Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



GUIA DE ENTREVISTA PARA CLIENTES DE LAS MIPYMES MADERA-MUEBLE.

Objetivo: Analizar la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble del municipio de Matagalpa durante el período 2015.

Presentación e Indicación: Estimados clientes, solicito de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente entrevista, lo que será de utilidad para las MYPIMES del sector madera-mueble, es por ello que se solicita responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de ésta investigación.

I. PREGUNTAS DE CONTENIDO:

1. ¿Qué características en los productos de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector madera-mueble hacen que se diferencien de la competencia?
2. ¿Ha escuchado o visto algún anuncio publicitario de éste negocio madera-mueble?
3. ¿Le han dado descuentos por sus compras en éste establecimiento?
4. ¿Cómo considera que es la atención al cliente en éste negocio?
5. ¿La persona que le atiende en éste negocio responde todas sus inquietudes?
6. ¿Qué tipos de servicios le brinda éste negocio después de la compra de sus productos?
7. ¿Qué es lo que más exige usted para realizar compras en éste negocio?
8. ¿Qué opina de los muebles elaborados con productos sustitutos de la madera?

9. ¿Considera que los muebles elaborados con sustitutos de la madera son más fácil de comprar? Si su respuesta es si, explique ¿por qué?

10. ¿Compraría un mueble elaborado con productos sustitutos de la madera?

Le agradezco su amable atención a la presente entrevista con la seguridad que los datos recopilados serán de mucha utilidad en esta investigación.



Anexo 5
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – FAREM – Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



GUIA DE OBSERVACIÓN
EN LAS MIPYMES DEL SECTOR MADERA MUEBLES

Objetivo: Analizar la incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble del municipio de Matagalpa durante el período 2015.

1. ¿Se observan elementos que diferencien a la empresa de la competencia?
() Si () No

2. ¿Cuáles de los siguientes pasos lleva a cabo en el servicio al cliente para lograr el apego de los consumidores hacia la marca de la empresa?
() Atención personalizada
() Atención rápida
() Responde todas las inquietudes de los clientes
() Poseen políticas de devolución sobre venta
() Ninguna de las anteriores.

3. ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que tiene su negocio para la materia prima?
() Excelente () Buena () Regular () Mala

4. ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en la operatividad del negocio?
() Se divide equitativamente el trabajo
() Se implementa supervisión
() Los trabajadores tienen clara sus funciones.

5. ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que tiene su negocio para los productos terminados?
() Excelente () Buena () Regular () Mala

6. ¿Qué Tipo de tecnología utiliza en la producción?
() Artesanal () Semitecnificado () Industrial

7. ¿Cuáles son las características que diferencian a los empresarios y empleados que laboran para el sector madera-mueble?
() Personal suficiente para satisfacer los clientes
() Personal capacitado
() Personal competente

Anexo # 6.Operacionalización de variables.

Tabla 38Operacionalización de Variables.

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Sub Variables | Indicador | Preguntas | Escala | Instrumento | Aplicado a: |
|--------------------------|---|--------------------------|------------------------|--------------------|---|--|-------------|-----------------------|
| Estrategias de marketing | Las estrategias de marketing son los medios por los cuales se alcanzan los objetivos de marketing en una empresa. | Estrategias de Marketing | Estrategias de Porter. | Liderazgo en Costo | ¿Valore con qué frecuencia se modifican los precios de acuerdo a las variaciones en los costos de producción? | Sistemáticamente, periódicamente, esporádicamente, nunca. | Encuesta | Empresario, empleado. |
| | | | | | ¿En la siguiente escala cómo valora los costos de producción del período 2015-2016 en comparación con la competencia? | Costos altos. Medios, bajos. | Encuesta | Empresario, empleado. |
| | | | | | ¿En la siguiente escala qué tanto influyen los costos de madera en el precio final de los muebles? | Mucho, poco, y nada. | Encuesta | Empresario, empleado. |
| | | | | Diferenciación | De los siguientes elementos, ¿Cuáles se utilizan para diferenciarse de la competencia? | Marca, líneas de pdtos., diferentes diseños, innovación, tecnología, ubicación, rendimiento, la imagen, la distribución, y promociones de venta. | Encuesta | Empresario, empleado. |
| | | | | | ¿Qué características en los productos de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector madera-mueble hacen que se diferencien de la competencia? | Abierta | Entrevista | Clientes |
| | | | | | ¿Se observan elementos que diferecien a la empresa de la competencia? | Si o No, ¿Cuáles? | Observación | Empresario, Empleado |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|-----------------------------|--|--|-----------------------|-----------------------|
| | | | Enfoque o Alta Segmentación | ¿Hacia cuál segmento de mercado se enfocó en el periodo del 2015 y el primer semestre 2016? | Mercado gubernamental, mercado empresarial, mercado de revendedores, y el mercado domiciliar u hogares. | Encuesta | Empresario, empleado |
| | | Estrategias de crecimiento intensivo. | Penetración de mercado | ¿Cuál de los siguientes elementos ha utilizado para seguir vendiendo en el mercado actual? | Captando clientes de la competencia, Con la publicidad, promociones, mejoramiento de la atención al cliente, invirtiendo en la apariencia del negocio. | Encuesta | Empresario, Empleados |
| | | | Desarrollo de mercados | ¿De las siguientes áreas de cobertura, cuál ha utilizado la empresa? | Local, Municipal, Departamental, Regional, Nacional, internacional. | Encuesta | Empresario |
| | | | Desarrollo de Productos | ¿Con que periodicidad desarrolla productos nuevos para su negocio? | Permanentemente, sistemáticamente, periódicamente, Esporádicamente. | Encuesta | Empresario |
| | | Estrategias de crecimiento por integración | Integración hacia adelante | ¿Cuál de los siguientes métodos considera el más conveniente para vender su producto? ¿Cuál considera es el método más conveniente para vender el producto de las MIPYMES del sector madera-mueble? | Alianza con otra empresa, un puesto de distribución propio, venta por internet, venta por catálogo, Otro, Ninguno de los anteriores. Abierta. | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca. |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|-----------------------|-----------------------|
| | | | Integración hacia atrás | <p>¿Cuál de los siguientes métodos considera el más conveniente para obtener eficientemente la materia prima de su negocio?</p> <p>¿Cuál considera es el método más conveniente para que las MIPYMES del sector madera-mueble obtengan su materia prima de manera eficiente?</p> | <p>Alianza con los mismos del sector madera-mueble, Alianzas con otras empresas proveedoras, convertirse en proveedor.</p> <p>. Abierta.</p> | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |
| | | | Integración horizontal | <p>¿Cuál de las siguientes alternativas cree usted es la más conveniente para disminuir los competidores?</p> <p>. ¿Cuál considera usted es la forma más conveniente para que el sector madera-mueble disminuya sus competidores?</p> | <p>Alianza entre los empresario, ampliación de los puestos de distribución, adquisición del negocio de la competencia.</p> <p>. Abierta.</p> | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |
| | | Estrategia de crecimiento por diversificación | Diversificación relacionada | <p>¿Cuáles de los siguientes materiales utiliza para la fabricación de sus muebles?</p> | <p>Fibrán, plywood, Formica, hierro, vidrio, cuero, junco, otros, ninguno.</p> | Encuesta | Empresario, empleado. |
| | | | Diversificación horizontal o no relacionada | <p>¿Cuál de los siguientes negocios se le hace atractivo para invertir?</p> | <p>Materiales de construcción, electrodomésticos, otro, ninguno.</p> | Encuesta | Empresario |
| | Impacto de las estrategias de marketing | Publicidad | Publicidad | <p>¿Qué impacto ha tenido la inversión en publicidad para su negocio?</p> <p>. ¿Qué impacto tiene la publicidad en las MIPYMES del sector madera-mueble?</p> | <p>Ha mejorado las ventas, ha aumentado el conocimiento de marca, ha aumentado los gastos de venta.</p> <p>. Abierta.</p> | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |

| | | | | | | | |
|--|--|---------------------|-----------------------------|---|---|-----------------------|----------------------|
| | | | | ¿Ha escuchado o visto algún anuncio publicitario de éste negocio madera-mueble? | Abierta | Entrevista | Clientes |
| | | Promoción | Descuentos | ¿Qué impacto tienen las políticas de descuentos que aplica en el negocio? | Aumentan las ventas, atrae nuevos clientes, disminuye la rentabilidad | Encuesta | Empresario, Empleado |
| | | | | ¿Le han dado descuentos por sus compras en éste establecimiento? | Abierta | Entrevista | Clientes |
| | | | Incentivos | ¿Qué impacto han tenido las promociones con incentivos que se aplican en el negocio? | Aumentan las ventas, atrae nuevos clientes, disminuye la rentabilidad | Encuesta | Empresario, Empleado |
| | | Servicio al cliente | La conciencia de asociación | ¿Cómo influye la calidad del servicio que ofrecen en este negocio en la actitud del cliente hacia la marca de la empresa? ¿Cómo ha influido el servicio al cliente que dan los empresarios de madera-mueble en la conciencia de la marca de los productos? | Positivamente, Negativamente o no influye. . . Abierta. | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |
| | | | La actitud | ¿Cómo influye el servicio al cliente que ofrecen los empresarios de madera-mueble en la actitud del cliente hacia la marca de los productos? ¿De qué manera ha influido el servicio al cliente que se ofrece en el negocio de madera-mueble en la actitud del cliente hacia la marca de los productos? | Positivamente, Negativamente o no influye. . . Abierta. | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |

La Competitividad

| | | | | | | | |
|---|----------------------------|-----------------------|----------------------|---|---|-----------------------|----------------------|
| Competitividad es la capacidad que tienen una empresa, un sector industrial o un país para alcanzar y mantener una posición de ventaja sobre sus rivales. | Competitividad empresarial | Actividades Primarias | Logística de entrada | ¿Cuál de las siguientes dificultades se les presentan para aprovisionarse de materia prima en el negocio? . . ¿Qué dificultades considera usted se les presenta a las MIPYMES del sector madera-mueble para aprovisionarse de materia prima en el negocio? | Escases de proveedores legales, proveedores no cumplen en tiempo con los pedidos, proveedores no tienen capacidad de abastecimiento de materia prima, proveedores varían constantemente los precios. . Abierta. | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |
| | | | | ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que tiene su negocio para la materia prima? . ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que presentan las MIPYMES madera-mueble? | Excelente, Buena, Regular, Malas. . Abierta. | | |
| | | | Operaciones | ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en la operatividad del negocio? | Se divide equitativamente el trabajo, Se implementa supervisión, los trabajadores tienen clara sus funciones. | Encuesta | Empresario, Empleado |
| | | | | ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en la operatividad del negocio? | Se divide equitativamente el trabajo, Se implementa supervisión, los trabajadores tienen clara sus funciones. | | |

| | | | | | | |
|--|--|---------------------------|---|---|-----------------------|-----------------------|
| | | | ¿Con cuál de las siguientes formas aprovechan los desperdicios de la materia prima del producto terminado? | Se vende el acerrin, se elaboran manualidades, Se venden retazos como materia prima para otros, todas, ninguna. | Encuesta | Empresario, Empleado |
| | | | ¿Cómo se distribuyen los muebles terminados en este negocio? ¿Conoce que formas utilizan los empresarios del sector madera-mueble para distribuir sus productos? | Directamente al usuario final, por medio de distribuidores. Abierta. | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca. |
| | | Logística de salida | ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que tiene su negocio para los productos terminados? ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento que presentan las MIPYMES madera-mueble para los productos terminados? | Excelente, Buena, Regular, Malas. . . Abierta | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |
| | | Comercialización y ventas | ¿Cómo es el mecanismo de ventas de sus productos? | Ventas al detalle, ventas al por mayor. | Encuesta | Empresario, empleado. |

| | | | | | | |
|--|------------------------|------------|---|---|------------------------------|----------------------------|
| | | | <p>Identifique ¿cúal de los siguientes factores es el que influye más en el incremento de sus ventas?</p> <p>.</p> <p>¿Cuáles son los factores que influye más en el incremento de las ventas de los empresarios madera-mueble?</p> | <p>Publicidad, promoción, precios accesibles, la ubicación del negocio, las formas de distribución del producto, la temporada, la oportunidad de crédito.</p> <p>Abierta.</p> | <p>Encuesta, entrevista.</p> | <p>Empresarios, Mefca.</p> |
| | | Servicios | <p>¿Cuáles de los siguientes servicios de pos-venta brinda en el negocio para lograr la fidelización de sus clientes?</p> <p>¿Qué servicios de pos-venta brindan los negocios madera-mueble para lograr la fidelización de sus clientes</p> | <p>Instalación, mantenimiento, garantía, ninguno.</p> <p>.</p> <p>Abierta.</p> | <p>Encuesta, entrevista.</p> | <p>Empresario, Mefca.</p> |
| | | | <p>¿Qué tipos de servicios le brinda éste negocio después de la compra de sus productos?</p> | <p>Abierta</p> | <p>Entrevista</p> | <p>Clientes</p> |
| | Actividades de Soporte | Tecnología | <p>¿Qué Tipo de tecnología utiliza en la producción?</p> <p>.</p> <p>¿Qué Tipo de tecnología conoce usted es la utilizada en la producción de los empresarios madera-mueble?</p> | <p>Artesanal, Semitecnificado, Industrial</p> <p>,</p> <p>Abierta</p> | <p>Encuesta, entrevista.</p> | <p>Empresario, Mefca</p> |
| | | | <p>¿Qué Tipo de tecnología utiliza en la producción?</p> | <p>Artesanal, Semitecnificado, Industrial</p> | <p>Observación.</p> | <p>Empresario</p> |

| | | | | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|--|---|-------------|-----------------------|
| | | | | ¿cuánto personal trabaja para la empresa? | 1-5 empleados, 6-20 empleados, 21-50 empleados. | Encuesta | Empresario, empleado. |
| | | | Dirección de recursos humanos | ¿Cuáles son las características que diferencian a los empresarios y empleados que laboran para el sector maderamueble? | Abierta | Entrevista. | Mefca |
| | | | | ¿Cuál de los siguientes aspectos lo caracterizan a usted y su personal en el ámbito laboral? | Personal suficiente para satisfacer los clientes, personal capacitado, personal competente. | Encuesta | Empresario, empleado |
| | | | Infraestructura institucional | ¿La empresa cuenta con los siguientes elementos de la planificación y dirección estratégica? | Misión, visión, objetivos, planes estratégicos a corto y largo plazo, metas a alcanzar, un orden jerárquico, manual de funciones, planes de motivación al personal. | Encuesta | Empresario |
| | | | | ¿Con cuáles de los siguientes sistemas de control cuenta la empresa? | sistemas contables, control de planilla, control de inventario, control de efectivo, control de calidad | Encuesta | Empleado, Empresario |
| | | | | ¿La empresa cuenta con los siguientes requisitos legales? | cédula ruc, matrícula, y fuentes legales de materia prima. | Encuesta | Empresario |

| | | | | | | | |
|--|-------------------------|--|----------------------|--|---|------------|-----------------------|
| | Nivel de competitividad | Amenaza de entrada de nuevos competidores. | Factores influyentes | Valore cuáles de los siguientes factores lo ponen en ventaja frente a la competencia. | Produce a grandes volúmenes, Experiencia de varios años en el mercado, Ventaja en costos, productos diferentes, muchos distribuidores, marca reconocida, cumplimiento de las reglas del gobierno, capital disponible para invertir. | Encuesta | Empresario, empleado. |
| | | | | ¿Qué factores ponen en ventaja a los empresarios del sector madera-mueble frente a la competencia? | Abierta | Entrevista | Mefca. |
| | | | | ¿Qué tanto le preocupa la entrada de nuevos competidores al giro de su negocio? | Mucho, Poco, Nada. | Encuesta | Empresario |
| | | Amenaza de posibles productos sustitutos | Factores influyentes | ¿Qué tanto afectan a sus ventas, los productos sustitutos de la madera que hay en el mercado? | Mucho, Poco, Nada. | Encuesta | Empresario, empleado |
| | | | | ¿Cómo son los precios de venta de sus productos en comparación con los productos sustitutos? | Mayores, iguales o menores | Encuesta | Empresario, empleado |
| | | | | ¿Cómo considera es la calidad de los productos sustitutos en comparación con los suyos? | Mayor, menor o igual. | Encuesta | Empresario, empleado |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|----------------------|------------|
| | | | ¿Cómo son las condiciones de acceso para los productos sustitutos en comparación con los suyos? | Más fáciles, más difíciles o iguales. | Encuesta | Empresario, empleado | |
| | | | ¿Qué opina de los muebles elaborados con productos sustitutos de la madera? | Abierta | Entrevista | Clientes | |
| | | | ¿Considera que los muebles elaborados con sustitutos de la madera son más fáciles de comprar? Si su respuesta es sí, explique ¿por qué? | Abierta | Entrevista | Clientes | |
| | | | ¿Compraría un mueble elaborado con productos sustitutos de la madera? | Abierta | Entrevista | Clientes | |
| | | Poder de negociación de los proveedores | Factores influyentes | ¿Qué factores influyen más en la negociación con sus proveedores? | La variedad de ofertantes de insumos, volumen de compra de insumos, diferenciación de los insumos, cambio de costos por proveedor, disponibilidad de insumos, ninguno. | Encuesta | Empresario |

| | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------------|----------------------|---|---|-----------------------|--------------------|
| | | Poder de negociación de los clientes | Factores influyentes | ¿Qué factores influyen más en la negociación con sus clientes? | volúmen de compras, exigencias de los clientes en la calidad del producto, información de la competencia, identificación de la marca, presencia de productos sustitutos. | Encuesta | Empresario |
| | | | | ¿Qué es lo que más exige usted para realizar compras en éste negocio? | Abierta | Entrevista | Clientes |
| | | Rivalidad entre competidores | Factores influyentes | ¿Cuáles son los factores que considera más importantes en el mercado competitivo? · ¿Cuál es el estado de la organización gremial entre los microempresarios del sector madera muebles? | Alta concentración de competidores, la diversidad de competidores, condiciones de costos, diferenciación en los productos, la presencia de grupos empresariales, el liderazgo en el mercado. · Abierta. | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca. |
| | | | | ¿Cuáles son los factores que consideraría como barrera en un momento de cerrar el negocio? | Los costos, los activos duraderos, el sentimiento hacia el negocio, limitaciones que impone el gobierno, cumplimiento de contrato con empleados, proveedores, distribuidores, y clientes. · Abierta | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--------------|-------------------------|--|--|--------------------------|----------------------|
| | | | El Gobierno. | Factores influyentes | ¿Qué tanto influyen las políticas de gobierno en el giro de su negocio? ¿Qué tanto influyen las políticas de gobierno en el giro del negocio madera-mueble? | Mucha, Media, Regular, Poca . Abierta | Encuesta, entrevista. | Empresario, Mefca |
|--|--|--|--------------|-------------------------|--|--|--------------------------|----------------------|

Anexo 7.

Carta para validación de instrumentos

Matagalpa, _____

Msc. _____

UNAN – FAREM – Matagalpa.

Antes de todo reciba cordiales saludos, deseando que el éxito y la buena salud les acompañen.

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación titulada: “Incidencia de las estrategias de marketing en la competitividad de las MIPYMES del sector madera-mueble en el Municipio de Matagalpa durante el período 2015” para optar al Título de Maestría en Gerencia Empresarial.

Por su experiencia profesional, especialidad metodológica y méritos académicos me he permitido seleccionarlo para la validación de dichos instrumentos, sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final de este trabajo.

Agradeciendo de antemano su valioso aporte, le saludo.

Atentamente;

Lic. Skarleth Ruiz Leiva

(Maestrante)