

**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
Farem-Matagalpa**



**Seminario de Graduación para optar al título de Administración de  
Empresas.**

**TEMA GENERAL:**

Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, Año 2014.

**SUBTEMA:**

Diagnóstico estratégico de la empresa Hostal Familiar "LA BUENA ONDA", en el Departamento de Matagalpa, Año 2014.

**AUTORES:**

Br. Alma Iris Jarquín Soza.  
Br. Jorge Luis Palacios Zeledón.

**TUTOR:**

Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano.

**FEBRERO 2015**



**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa**  
**Farem-Matagalpa**



**Seminario de Graduación para optar al título de Administración de Empresas.**

**TEMA GENERAL:**

Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, Año 2014.

**SUBTEMA:**

Diagnóstico estratégico de la empresa Hostal Familiar "LA BUENA ONDA", en el Departamento de Matagalpa, Año 2014.

**AUTORES:**

Br. Alma Iris Jarquín Soza.  
Br. Jorge Luis Palacios Zeledón.

**TUTOR:**

Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano.

**FEBRERO 2015**

## Contenido

DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	iii
AVAL DEL DOCENTE.....	v
RESUMEN .....	vi
I. INTRODUCCION .....	1
II. JUSTIFICACION.....	5
III. OBJETIVOS .....	6
IV. DESARROLLO .....	7
Caracterización De La Empresa .....	7
4. Diagnostico estratégico.....	9
4.1 Análisis empresarial .....	9
5. Análisis organizacional .....	20
5.1 Las 5 fuerzas de Porter .....	20
5.2 Ventajas competitivas .....	31
5.3 Análisis FODA .....	33
5.3.1 OPORTUNIDADES .....	35
5.3.2 AMENAZAS .....	36
5.3.3 Entorno General.....	38
5.3.3.4 Entorno competitivo.....	43
5.4 Análisis del entorno interno .....	44
5.4.1 FORTALEZAS .....	45
5.4.2 DEBILIDADES.....	46
5.5 Diseño Organizacional.....	48
6. ESTRATEGIA.....	51
6.1 Estrategia Genérica .....	51
6.1.1 Diferenciación .....	51
6.1.2 Liderazgo en costos. ....	52
6.1.3 Segmentación.....	54
6.2 Estrategias de Integración.....	55
6.2.1 Hacia adelante.....	55
6.2.2 Hacia atrás.....	56

6.2.3	Horizontal.....	57
6.3	Intensivas .....	57
6.3.1	Desarrollo del Producto .....	58
6.3.2	Penetración en el Mercado .....	59
6.3.3	Desarrollo del Mercado.....	61
6.4	Diversificación .....	62
6.4.1	Diversificación concéntrica .....	62
6.4.2	Diversificación de conglomerado.....	63
6.4.3	Diversificación Horizontal.....	63
6.5	Ofensivas.....	65
6.5.1	Alianzas estratégicas .....	66
V.	CONCLUSIONES .....	67
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	69
VII.	Anexos.....	72

## DEDICATORIAS

A Dios:

Por darme la vida, la salud, la fe y la esperanza para culminar mis estudios donde su amor, su protección y cuidado ha estado siempre conmigo.

A mis Padres:

Edgar Jarquin Castillo y Alba luz Soza, quienes me han dado su amor y su apoyo siempre, por guiarme día a día, por el tiempo que han dedicado para brindarme educación y principios que han sido un pilar fundamental en el transcurso de cada etapa de mi vida.

A mis hermanos Edgar Josué Jarquin S. y Eliazar Jarquin Soza quienes siempre han estado a mi lado en cada momento y de manera especial mi Sobrina Perla Vanessa Jarquin D.

A mis **amigos** que durante cinco años han recorrido esta bella etapa de la vida:

(Julissa Araceli Peralta J; Jodyc Roxana Hernández P.; Verónica Palacios Ortiz;

Wendy Rebeca Juárez A; Jorge Luis Palacios Z.; Wilfredo Huerta Rivera

Boanerge Ochoa Pérez; Juan Carlo Navarrete)

*Alma Iris Jarquín Soza*

## Diagnóstico Estratégico

---

Primeramente **A Dios** Porque es quien me ha dado la vida y la oportunidad de cumplir todos mis sueños de una manera sana y conforme a su voluntad, luego

**Mis padres** Porque son quienes me han brindado el apoyo moral y económico para poder lograr mis estudios y además

**A mis hermanos** Ellos porque inspiran a salir adelante con todas sus alegrías y emociones que siempre me han dado.

*Jorge Luis Palacios Zeledón*

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios todo poderoso por la vida que me da, así mismo porque me ha permitido poder llegar hasta esta etapa de la vida donde él ha sido mi guía y me ha dado la sabiduría y entendimiento para poder lograr llegar a culminar con éxito mis estudios.

De igual manera agradezco a mis padres quienes han brindado su apoyo incondicional en cada momento, así como el apoyo de mis Hermanos que me dan siempre.

A mis maestros quienes con su paciencia y dedicación nos han compartido sus conocimientos hasta el día de hoy así como a todo el personal administrativo quienes con sus labores diarias permitieron poder estar en un ambiente agradable durante estos 5 años.

*Alma Iris Jarquín Soza*



## Diagnóstico Estratégico

---

Agradezco en primer lugar a **Dios** que es el me a dado esta maravillosa oportunidad de estar cumpliendo un gran sueño, a mis queridos padres (**Tomasa Lopez, Rosibel Zeledon, Oscar Palacios**) que aportaron tanto sacrificio para hacer esto realidad, a mis hermanos (**Maudiel, Kleybin, Kenerin, Kelvin, Joheli y Edwin**) que siempre me dieron alegría en momentos de tristeza, a compañeros de clases que fueron grandes amigos en este largo camino (**Roxana, Tatiana, Veronica, Alma, Wilfredo, Boanerge, Juan Carlos y Allam**) ellos fueron de gran apoyo. Además quiero agradecer a mis amigos de Vida Joven porque con ellos me divertía haciendo lo que mas me gusta sirviendo a Dios, también a personas importantes que llegaron a mi vida (**Katya Laguna**) y que me ha enseñado a valorar cada momento que tengo en la vida y a pensar en el futuro.

*Jorge Luis Palacios Zeledón*

# Diagnóstico Estratégico

---

## AVAL DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: ALMA IRIS JARQUIN SOZA (CARNET No. 10060434) Y JORGE LUIS PALACIOS ZELEDON (CARNET No. 10067650) con el Tema general: **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, DURANTE EL PERIODO 2014.** Y correspondiente al subtema: **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HOSTAL FAMILIAR “LA BUENA ONDA” DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DEPARTAMENTO DE MATAGALPA DURANTE EL PERIODO 2014.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: **PLANES ESTRATÉGICOS Y TIPOS DE ESTRATEGIAS** en el desarrollo del diagnóstico estratégico para las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2014.

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

Se extiende la presente a los tres días del mes de febrero del año dos mil Quince.  
**“Año de la Universidad Saludable”**

---

MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano

# Diagnóstico Estratégico

---

## RESUMEN

En el presente documento se realiza un diagnóstico estratégico de la empresa Hostal Familiar LA BUENA ONDA la cual tiene unos 5 años de ofrecer el servicio de hostal a turistas extranjeros. La empresa ha tenido diferentes dueños y los actuales son la señora Tamara Prado y Steinj Couwenberg los cuales han trabajado para que el brinde el servicio que sus clientes demandan.

Esta es una empresa pequeña que ha venido creciendo con los años y que ha tenido muchas dificultades para hacerlo, de las más sobresalientes es que no cuentan con un edificio propio para brindar su servicio, además que tiene problemas con los servicios básicos. En el documento se identifican las características de la empresa, su enfoque, objetivos y otros aspectos que son de importante estudio. Además de analizar su entorno para conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas, donde se pudo identificar que se necesitan aplicar estrategias para que la empresa se pueda desarrollar más de lo que ya lo ha hecho y así poderse expandir a otros mercados como lo desean hacer en el futuro.

La investigación tiene un enfoque cualicuantitativo esto porque contiene información a analizar y datos para compararla. Con los datos obtenidos pudimos encontrar algunas ineficiencias que se deben tener en cuenta a mejorar, pero también se pudo conocer que la comunicación que fluye por la empresa es buena.

En el documento se puede encontrar que Hostal Familiar LA BUENA ONDA ha utilizado estrategias para poder aprovechar las ventajas competitivas que tiene además de sus oportunidades, estrategias como diferenciación, liderazgo en costo, segmentación de mercado y penetración en el mercado, además de otras estrategias que se podrían poner en práctica para el desarrollo de la empresa como la estrategia intensiva de desarrollo de mercado y diversificación horizontal.

## I. INTRODUCCION

Matagalpa ubicada a 130 Km de la Capital con una población de 150,000 habitantes se llega con facilidad transportándose por la carretera que atraviesa la cordillera Dariense, uno de los atractivos de la Ciudad es el eco turismo, lo cual es lo que más beneficia a la empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” donde su principal actividad es brindar un servicio a turistas que visitan la ciudad, este Hostal se encuentra ubicado de la cancha "El Brigadista" 2 cuadras y media al Este, Matagalpa, Nicaragua.

La temática que se abordara en este documento es “Diagnostico Estratégico de las pequeñas y medianas empresas del Departamento de Matagalpa, periodo 2014”. El principal objetivo de la realización del presente trabajo es la realización de el Diagnostico estratégico de la empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”.

Las empresas Familiares nacen de ideas que surgen de un miembro o de varios con el propósito de brindar un servicio o producto que sea muy demandado por la población, el Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” surge de las ideas de dos señores, un extranjero el sr. Robert Frish y un Nicaragüense el señor Noel Montoya los cuales inician a operar en Febrero del año 2010, en septiembre del año 2013 estos venden el Hostal a la Sra. Tamara prado y su esposo el señor Stijn Couwenberg quienes ahora son actuales dueños.

El propósito de esta investigación es la realización de un diagnostico estratégico el cual es, una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución, que a través del proceso de recopilación de información (diversas técnicas como encuestas y entrevistas) nos permite encontrar y conocer el ambientes organizacional de una empresa. Es por ello la importancia de realizar un diagnóstico a la empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” para tener conocimiento cual es la situación actual en que se encuentra la empresa.

## Diagnóstico Estratégico

---

Toda empresa su principal razón de ser es de brindar un servicio o producto de calidad a la población, es por ello que se deben implementar estrategias que permitan el desarrollo cada empresa, lo cual será beneficioso en este caso al Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” ya que esta empresa pretende crecer y ser una empresa líder dentro del mercado en el que labora.

Estudios realizados a nivel Internacional.

- ✓ “Estudios realizados por Dr. Carlos Cristóbal Martínez, Lic. Yanisley Moya Monteagudo, Lic. Berta Leidy González Valdés, Lic. Marco Romero Gómez, Ing. Jorge Edmundo Vejar. Especialistas del mundo de estudios Turísticos de la universidad central de las villas. Cuba. Abordaron la temática de “Procedimiento para el Diagnostico estratégico en las micros, pequeñas y medianas empresas turísticas de Cuba; Ecuador y México durante los años 2004-2005” El cual presenta de forma resumida las principales experiencias en las realización del Diagnostico Estratégico, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección.”
- ✓ “Breve diagnóstico de una empresa familiar” por Imanol Balaustegiogoitia Ruiz. Encontrando que la familia ejerce un enorme influencia en el uso de las empresas familiares afectando negativamente el desempeño de la empresa e incluso acabando con el trayecto de ella.

En los estudios realizados en Centro América podemos mencionar los siguientes:

- ✓ “El protocolo como instrumento de gestión en la empresa en el Salvador”.  
Autores: Jorge Huarachi Chávez, Ana González Berru, Olivia Torres Pérez

En UNAN Farem Matagalpa se han realizado “Diagnóstico de pequeñas y medianas empresas” tales como:

- ✓ Diagnostico empresarial de Hotel de Montañas y cabañas Selva Negra al año 2011.  
Elaborado por María Lilli Fonseca Siles y Emma Tatiana Miranda López.

## Diagnóstico Estratégico

---

- ✓ Diagnóstico de la empresa Familiar Café Barista al año 2011, elaborado por Mirna Giovania Luquéz y Ana Salgado García.

Todas estas investigaciones contribuyeron como guía para la realización de este diagnóstico, ya que estos tienen muy buenas aportaciones que permiten realizar una mejor investigación y así mismo tomar referencias.

Cabe mencionar que dentro de la Empresa Hostal Familiar LA BUENA ONDA no se ha realizado trabajos de ningún tipo.

La presente investigación es de enfoque cuali-cuantitativo ya que busca responder a distintas preguntas del planteamiento del problema y se utiliza dicho enfoque mixto puesto que donde se hará uso de los programas como Microsoft Excel para poder tratar los datos obtenidos a través de las técnicas de investigación (Encuestas, Entrevistas y guía de observación).

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991) el enfoque cualitativo se aprecia de considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes, en este caso la información brindada por la empresa de todos los aspectos de la empresa y como está funcionando esta.

El enfoque cuantitativo usa recolección de datos en medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991).

Según su estilo de profundidad es de tipo descriptiva porque muestra un fenómeno de interés y se expresa las características de este; detallando características importantes del problema a analizar. Según su aplicación esta es aplicada puesto que se busca darle solución al problema en cuestión donde se ponen en práctica los conocimientos obtenidos.

Por su amplitud o tiempo es transversal, ya que el tiempo de ejecución es un momento único y este no modificara la comprensión del problema y esta fue realizada durante el año 2014.

## Diagnóstico Estratégico

---

Los métodos utilizados fueron los métodos teóricos y empírico:

*Teórico* porque permite descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

*Empírico* porque se basa en la experimentación y la lógica empírica donde se utilizarán los instrumentos de la entrevista, encuestas y Guía de observación.

El universo de estudio está formado por todos los trabajadores en este caso 6. Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de Investigación, 2006)“De acuerdo al Teorema del Limite Central, la distribución de muestras debe de ser de 100 a más elementos”. Por lo que se tomara todo el universo.

También se hará encuesta a los clientes y para la obtención de la muestra se aplicara la siguiente formula:

Para la obtención de la muestra de los clientes a encuestar se hará uso del muestreo probabilístico aleatorio sistemático, donde se elige un individuo al azar y a partir de él, a intervalos constantes, se eligen los demás hasta completar la muestra.

## II. JUSTIFICACION

En la elaboración del diagnóstico estratégico las organizaciones descubren las formas adecuadas de crear estrategias, enfrentar mercados, desarrollar nuevas oportunidades de negocios según el ambiente social y político que las rodean; sin olvidar la buena disposición de la alta dirección.

Es por ello la importancia de realizar un diagnóstico estratégico a la empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” puesto que cada empresa pretende tener un producto o servicio de calidad, ya que los competidores siempre están presentes y cada empresa debe de buscar estrategias que le permitan ser fuertes ante la competencia, al realizar el diagnostico se podrá tener resultados de cómo se encuentra el Hostal, cuales son aquellas áreas que se encuentren débiles para así mejorar y aquellas que son su fortaleza para poder hacer uso al máximo de estas.

El presente trabajo se realiza con el objetivo de que la empresa pueda tener conocimiento de la situación actual de la empresa lo cual le permita tomar decisiones acorde a los resultados obtenidos siempre buscando el crecimiento de la empresa cumpliendo las metas y objetivos propuesto

Este documento será de beneficio para los dirigentes del Hostal, así mismo este será de guía tanto para estudiantes de la carrera de Administración de empresas como para futuros investigadores sobre el tema.



## III. OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

Diagnostico estratégico de la empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” del Municipio de Matagalpa en el II semestre del año 2014.

### **Objetivos Específicos:**

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

## IV. DESARROLLO

### Caracterización De La Empresa.

#### Base legal (Prado, 2014)

- Matricula vigente de la alcaldía municipal de Matagalpa.
- Matricula con INTUR.
- Licencia para operar.
- Impuestos según las leyes fiscalas.
- Obligaciones sociales según el código laboral.

#### Objetivos del hostel (Prado, 2014)

##### Objetivo general:

- Ofrecer a los clientes del hotel La Buena Onda un servicio de hospitalidad con la calidad que ellos desean.

##### Objetivos específicos:

- Satisfacer con excelencia y profesionalismo a los turistas que demanden nuestro servicio.
- Incrementar el turismo de Matagalpa, ofreciendo un servicio de hotel con las condiciones deseadas.
- Aportar a la economía nacional proveyendo empleos directos e indirectos.

##### Visión:

Ser un hotel líder en la atención a turistas y así generar un incremento en el turismo en la ciudad de Matagalpa. (Prado, 2014)

##### Misión:

Atraer más turistas extranjeros a Matagalpa garantizando su seguridad y buena hospitalidad, cuando demanden un servicio de hotel. (Prado, 2014)

# Diagnóstico Estratégico

---

## **Políticas de la empresa (Prado, 2014)**

- Precios incluyen impuestos (excepto con pagos en línea)
- Se cobrarán costos adicionales por los pagos en línea
- Aceptamos pagos de tarjetas de crédito (VISA y MasterCard)
- Podemos ofrecer descuentos para grupos, por favor póngase en contacto con nosotros
- Habitaciones privadas incluyen desayuno
- Para garantizar una reserva, le pedimos al cliente que deposite el monto de la primera noche a través de PayPal. Para reservas de más de 4 noches le pedimos al cliente que deposite el 50% del monto total a pagar a través de PayPal.

Al hacer una reservación, usted está de acuerdo con nuestra política y Reglamento Interno del Hostal

## **Obligaciones de la empresa**

- Pago de impuestos.
- Pago de INSS.
- Pago de salarios.
- Pago de vacaciones.
- Pago de décimo tercer mes.
- Liquidación final.

## **4. Diagnostico estratégico.**

El diagnostico estratégico implica el análisis del impacto externo del ambiente combinado con el análisis de los recursos internos de la compañía, para el propósito de armonizarlos con las intenciones y la esperanza de los participantes con la organización y sus intereses. El principal objetivo de el diagnostico estratégico es el de identificar las influencias internas y externas capaces de llevar hacia el triunfo a la compañía; las influencias proceden de las siguientes direcciones: el ambiente externo de la compañía, con sus macro y micro componentes, es el portador de un cierto grado de dinamismo, complejidad y turbulencia, características capaces de generar oportunidades y amenazas a la compañía. Entre más turbulento sea el ambiente, más riesgo tendrá la empresa, pero ese dinamismo pronunciado puede indicar al mismo tiempo la aparición de oportunidades interesantes. Entre más estable es el ambiente, menos serán los riesgos, pero al mismo tiempo, habrá pocas y poco beneficiosas oportunidades. (Sandoval Peralta & Sandoval Jasso, 2010)

El diagnostico estratégico es útil para que toda organización conozca cómo se encuentra interna y externamente, el propósito en sí de hacer un diagnóstico estratégico es conocer fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas que puede tener la empresa y de esta manera poder tener una pauta de hacia dónde podría llegar la institución con el servicio que brinda.

### **4.1 Análisis empresarial**

#### **4.1.2 Visión**

“Ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en el horizonte del tiempo dado”. (Frances, 2006, pág. 46)

Según (Chiavenato, 2007, pág. 21) la visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica

## Diagnóstico Estratégico

---

porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización.

Una visión estratégica retrata del horizonte comercial futuro de la empresa (hacia dónde vamos). Es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 24)

Es de gran relevancia que toda empresa tenga una visión con la cual pueda plantearse que es lo que quiere llegar a ser en el futuro y donde se ve, es a través de esta que tanto los dirigentes de la empresa como el personal están comprometidos a realizar cada una de las acciones que contribuirán a que la empresa crezca de la mejor manera, esto servirá para que sus clientes se sientan a gusto al ver que las organizaciones de las que ellos adquieren sus productos o servicios están comprometidos por ir más hacia delante mejorando la calidad de lo que ofrecen. Es por eso que se cree que una empresa sin visión es una empresa sin identidad ya que no sabe exactamente hacia donde quiere ir.

La empresa Hostal Familiar la Buena onda tiene como **Visión**, *Ser un hotel líder* en la atención a turistas y así generar un incremento en el turismo en la ciudad de Matagalpa. (Prado, 2014)

Con la declaración que tiene el hostel como visión se puede inferir que está muy generalizada por lo cual se debería de actualizar para que esta pueda tener una mejor comprensión.

Es importante que dentro de la empresa la Visión pueda estar a la vista de todos lo cual no se ha realizado así, aunque los trabajadores tienen conocimiento de esta, la visión debería de estar en un lugar donde pueda ser observada tanto por los trabajadores como los clientes ya que muchas veces los clientes se guían por la visión de la empresa y así se dan una idea de cuál es el propósito de la empresa, y más al momento de realizar reservaciones es decir que la empresa dentro de sus tipos de publicidad debe de tratar que los clientes conozcan un poco de la visión de la empresa.

---

## Diagnóstico Estratégico

---

El gráfico No.1 (Anexo No.1) muestra como resultado que el 100% de los encuestados tienen conocimiento de la visión de la empresa en este caso los datos fueron brindados por cada uno de los trabajadores. Aunque es importante mencionar que al momento que se le propuso a los trabajadores decir la visión del hostel no todos lo podían hacer porque no se la sabían adecuadamente, aunque en la encuesta dijeron lo contrario. Es importante que la empresa de una o de otra manera de a conocer cuál es su propósito de existir, y si es bueno que los trabajadores estén claros cuál es su razón de ser.

Es necesario que todo trabajador de una institución conozca de la visión de la misma esto porque así conoce hacia dónde quiere llegar la empresa con el servicio que brinda, además que de esta manera podrá sentirse identificado o no con el trabajo que brinda.

Según la señora Tamara Prado, Gerente Propietaria del Hostel Familiar LA BUENA ONDA, ellos les dan a conocer la visión del hostel a todos sus trabajadores, y más cuando estos son nuevos dentro de la organización, esto para que se sientan identificados con la misma, pero el problema que se presenta es que algunos de los trabajadores no le prestan interés a dicha visión.

### **4.1.3 Misión**

Según (Chiavenato, 2007, pág. 20) "la misión organizacional es la declaración de propósitos y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir".

"La misión representa un concepto afín de la identidad del individuo. Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio (soy un carpintero, soy un pescador), Las empresas se definían por su producto". (Frances, 2006, pág. 40)

Según (David F. , 2003, pág. 10) La declaración de la misión son: expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una identificación de la misión identifica el alcance de las operaciones

## Diagnóstico Estratégico

---

de una empresa en términos del producto y del mercado. La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Una declaración de la misión eficaz hace que surjan también sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.

La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que

Se basan en análisis pronósticos externos e internos. La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.

La declaración de la misión en las empresas es indispensables y aun cuando esta no está formalmente declarada siempre está en las mentes de los dueños o gerentes cual es la razón de ser de la empresa, pero si es importante que esta pueda estar diseñada y a la vista del cliente ya que es de gran importancia que el cliente pueda conocerla porque así este puede darse cuenta cómo es que hace la empresa que él prefiere visitar para que le satisfaga sus necesidades y es a través de esto que lograra diferenciarse de las demás empresas similares.

La empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” tiene como **Misión**, Atraer más turistas extranjeros a Matagalpa garantizando su seguridad y buena hospitalidad, cuando demanden un servicio de hotel. (Prado, 2014)

Esta al igual que la visión no se encuentra a la vista de todos y si es sustancial que esta pueda estar en un lugar donde pueda ser leída principalmente por los

## Diagnóstico Estratégico

---

trabajadores y clientes, los empleados del hostel tiene 100 % de conocimiento de cuál es la misión de la empresa, pero estos no pueden expresarla literalmente por la misma falta de que esta no se encuentre a la vista de ellos. Es por ello que la empresa debe de ponerla a la vista de todo.

El 100% de los encuestados (trabajadores), opinaron que tienen conocimiento de la Misión de la empresa, ver gráfico No.2 (Anexo No.2) lo cual es importante puesto que desde que un trabajador comienza sus labores en el hostel se le es da a conocer para que este la tome en cuenta. Es beneficioso para la empresa a que todo trabajador tiene que tener el conocimiento necesario de cómo es que la empresa pretende llegar satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que la gerencia debe de seguir implementando esta técnica.

### **4.1.4 Valores**

“Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”. (Frances, 2006, pág. 44)

“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su misión estratégica y su estrategia general”. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 27)

“Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayuda que la compañía logre su misión. En la medida en que ayude a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la



## Diagnóstico Estratégico

---

empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía". (Hill & Jones, 2009, pág. 14)

Cabe destacar que dentro de cualquier empresa es importante que tenga en claro cuáles son los valores que la definirán y darlos a conocer tanto a los trabajadores para que los implementen y así mismo el cliente los puede percibir mediante la atención brindada, también es importante mencionar que si estos no se implementan dentro de la empresa la calidad en el servicio que se le brinda al cliente no será el adecuado ya que estos van desde dar un cordial saludo hasta despedir al cliente con amabilidad y cordialidad.

Dentro de la empresa Hostal Familiar LA BUENA ONDA se caracteriza por ser un lugar donde se brinda un servicio muy excelente al cliente y también ofrece un ambiente en el cual se le da tranquilidad y se está muy atento en cuanto sea que necesiten.

Para la gerente del Hostal Familiar LA BUENA ONDA los valores que posee cada individuo hace que lo distinga de los demás, y así mismo cuida la imagen de la empresa, los trabajadores del hostal opinan que dentro de este se ponen en práctica los valores, ver gráfico No.3 (Anexo No.3) tales como; la lealtad, respeto, la justicia, dignidad así como la honestidad, es importante que dentro de la empresa puedan implementarse y motivar a los trabajadores a poner en práctica aquellos valores que hacen que la empresa pueda brindar una buena imagen y no solo eso sino que cada individuo pueda demostrar cada valor que fue inculcado en ellos ya que a través de estos se mejora tanto las relaciones laborales como el funcionamiento de la empresa como tal.

### ***4.1.5 Políticas***

“Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la

## Diagnóstico Estratégico

---

toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes” (David F. , 2003, pág. 10).

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. (Medina, 2012)

Las políticas son de gran importancia dentro de la empresa porque es a través de estas que se rigen todos los empleados y que deben de ser cumplidas, las cuales contribuirán al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la empresa , al momento de realizar un diagnóstico estratégico se tomaran muy en cuenta las políticas ya que servirá de guía para evaluar como es el cumplimiento de estas y si no se están cumpliendo proponer estrategia que contribuyan al cumplimiento de cada una de las políticas para que así la empresa pueda tener un mejor funcionamiento.

Para (Prado, 2014) El Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” tiene definidas como políticas las siguientes:

- Precios incluyen impuestos (excepto con pagos en línea)
- Se cobrarán costos adicionales por los pagos en línea
- Aceptamos pagos de tarjetas de crédito (VISA y MasterCard)
- Podemos ofrecer descuentos para grupos, por favor póngase en contacto con nosotros
- Habitaciones privadas incluyen desayuno
- Para garantizar una reserva, le pedimos al cliente que deposite el monto de la primera noche a través de PayPal. Para reservas de más de 4 noches le

## Diagnóstico Estratégico

---

pedimos al cliente que deposite el 50% del monto total a pagar a través de PayPal.

- Al hacer una reservación, usted está de acuerdo con nuestra política y Reglamento Interno del Hostal.

Los empleados tienen un total conocimiento de las políticas que la empresa tiene como podemos observar en el Grafico No4. (Anexo No. 4)

Los empleados del hotel dieron a conocer que si tienen un total conocimiento de las políticas de la empresa, como lo refleja el anexo No.4 con un 100% de conocimiento de estas, por lo cual la empresa posee una ventaja puesto que cada trabajador tiene presente cual son cada una de esas políticas y por ende deberá ponerlas en práctica y así poder brindar un mejor servicio. Ya que estas se toman en cuenta al momento de realizar el plan estratégico es por ello la importancia de que estas estén bien formuladas y aptas para el tipo de servicio que se brinda dentro del Hostal, cabe destacar que estas políticas hacen que el Hostal tenga un mayor atractivo a los turistas.

### **4.1.6 Objetivos**

“Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica”. (Frances, 2006, pág. 54)

“Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 31)

(Ramos paucar, SF) Afirma que “los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión”.

El plantearse objetivos estratégicos se forma una herramienta con la cual se trabajara para lograr alcanzar la misión de la empresa, a través de estos objetivos

## Diagnóstico Estratégico

---

se tendrá más en claro con que la empresa saldrá a defenderse en el mercado de la competencia y así captar el mercado al cual está dirigido el producto o servicio que brinda la empresa, además que por medio de los objetivos estratégicos se puede saber cómo iremos a llegar hacia donde se espera como empresa.

### **4.1.6.1 Objetivo general.**

El objetivo general de la empresa define y explica su finalidad, el campo en el cual desea actuar, y las actividades a que se dedicara. Se trata de un enunciado que define la misión que ha de cumplir la empresa u organización y refleja los valores que informa su actuación. (Veciana Verges, 1999)

(Vernar Correz, 2006)El objetivo general debe de reflejar la esencia del planteamiento del problema y a la idea expresada en el planteamiento del proyecto de investigación.

El objetivo general de la empresa define hasta dónde quiere llegar empresa, cual es la razón por la que la empresa opera, a que campo o segmento de mercado se dedicara a satisfacer y estos sirven de guía para que la empresa como tal sepa la dirección que debe de tomar. Toda empresa debe operar en función a los objetivos que se va plantear es por ello que deben de realizarse de la mejor manera tomando en cuenta cada una de los motivos por los que la empresa está en el mercado y el por qué se dedica a ese tipo de servicio o producto con lo cual un aspecto sumamente importante es poder satisfacer al cliente.

El Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” tiene como objetivo general: Ofrecer a los clientes del hotel La Buena Onda un servicio de hospitalidad con la calidad que ellos desean. El cual debe de ser actualizado cada cierto tiempo con el fin de mejorar día a día ya que todas las funciones se realizan con el propósito de darle cumplimiento a los objetivos que se han planteado de los objetivos para poder, es importante que la empresa tome en cuenta los elementos que debe poseer el objetivo general (Finalidad, campo de aplicación,), así como que lleven una secuencia de la misión y visión del Hostal.

### 4.1.6.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se desprende del general y deben se formulados de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir que cada objetivo específico este diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos especifico son los puntos para logra el objetivo general. (Vernar Correz, 2006)

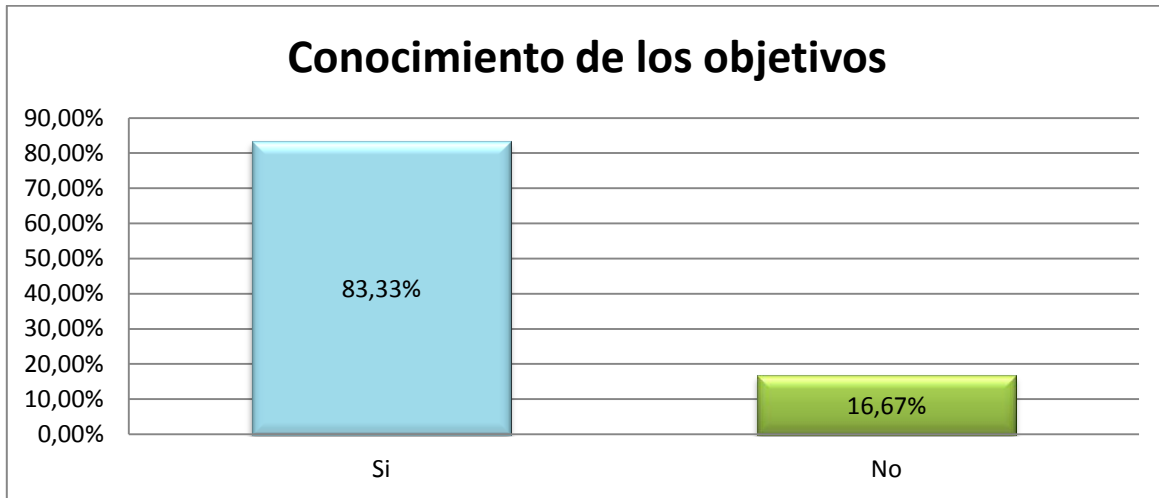
Al tener formulado el objetivo general, se procede a formular objetivos específicos los cuales nos detallaran más a fondo como se realizaran las diferentes etapas que contribuyan al logro del objetivo general, la importancia de estos es que hacen que se trabaje acorde a cada objetivo que se planteó y así la empresa lograra tener un desempeño como tal. Las empresas que no tienen formulados sus objetivos tienden a tener un descontrol ya que no tienen especificado como van actuar. Los objetivos específicos nos dará la pauta de como lograremos cumplir nuestro objetivo general, es por ello que son de gran importancia porque a través de esto se nos facilitara llevar a cabo cada actividad con una mejor eficiencia y por ende se lograra obtener resultados deseados donde se cumplirá con el objetivo general propuesto haciéndolo paso a paso.

Para el cumplimiento del objetivo general la empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Satisfacer con excelencia y profesionalismo a los turistas que demanden nuestro servicio.
- Incrementar el turismo de Matagalpa, ofreciendo un servicio de hotel con las condiciones deseadas.
- Aportar a la economía nacional proveyendo empleos directos e indirectos.

Es significativo que la empresa renueve los objetivos cada vez que se actualicen la misión y visión, dentro del Hostal los empleados si tiene conocimiento de estos como podemos observar en la gráfica siguiente.

**Grafico No.5**



**Autoría propia: Encuesta realizada a trabajadores del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”**

La encuesta realizada a los trabajadores muestra que un 83.33 % de ellos tienen conocimiento de los objetivos y un 16.67% no lo tienen, seguramente quienes no tienen el conocimiento de los objetivos es porque no les han puesto interés en conocer de estos ya que el hostal se los facilita aunque estos no estén a simple vista.

Se opina que toda empresa debe de dar a conocer a todos sus trabajadores cuales son los objetivos tanto general como específico, esto ayudara a que la empresa pueda operar con una mejor eficiencia ya que los objetivos son una guía para poder cumplir con la misión y la visión planteada.

Tamara Prado Gerente de Hostal Familiar LA BUENA ONDA informo que cada que es contratado nuevo personal se les son proporcionados los objetivos del Hostal para que los nuevos empleados los conozcan detalladamente y así sepan hacia donde se quieren llegar con el servicio que brindan.

## 5. Análisis organizacional

### 5.1 Las 5 fuerzas de Porter

(Hill & Jones, 2009) “Conceptualiza la conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las 5 fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo se enfoca en las 5 fuerzas que conforman la competencia en una industria.

1. Riesgo de entrada de los competidores potenciales.
2. Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas.
3. Poder de negociación de los compradores.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Amenaza de sustitutos.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las 5 fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las 5 fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las 5 fuerzas

Las fuerzas competitivas de Porter son un instrumento el cual será de beneficio para la empresa, ya que a través de estas se realizara un análisis el cual nos dará como resultado aquellas debilidades interna y externas que posee la empresa donde se podrán tomar medidas necesarias para un mejor funcionamiento así mismo cuales acciones empleara para poder crecer dentro del mercado y ser más competitivo siempre y cuando se tome en cuenta aquellas medidas necesarias

## Diagnóstico Estratégico

---

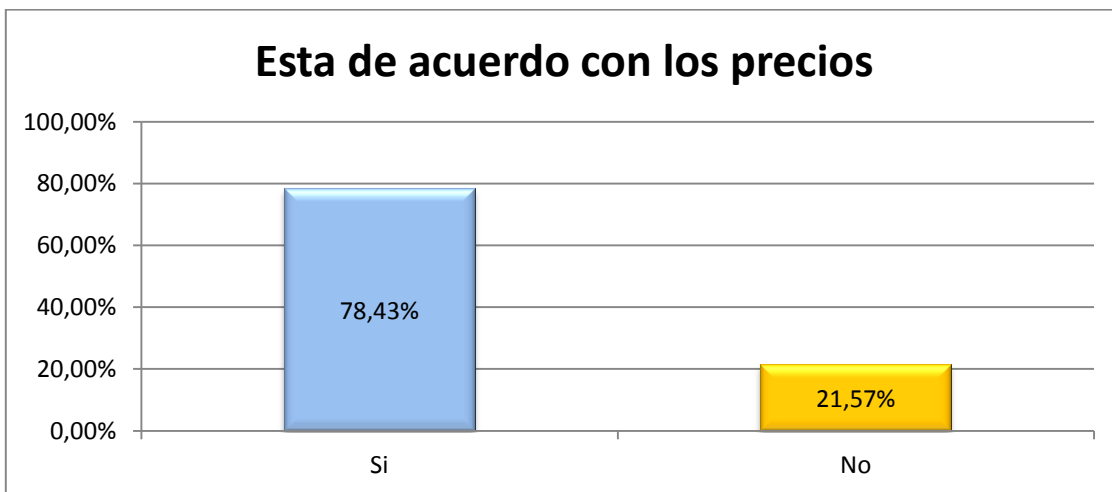
donde no se corra riesgo de hacer que la empresa coja un rumbo diferente al que se tiene planeado, ya que muchas veces las ventajas deben de crearse de manera que la empresa como tal pueda hacer de ella el mejor uso puesto que hay veces en las que se puede operar de una manera errónea y esta no se convertirá en una ventaja.

### ✓ Poder De Negociación Con Los Compradores

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

Los clientes representan el punto principal por lo que las empresas operan, los clientes exigen un producto de calidad y a bajos costos y más cuando estos compran en grandes cantidades lo que hace que las utilidades de la empresa puedan bajar un poco ya que a estos clientes potenciales se les brindan precios accesibles, y a medida que aumente la cantidad demandada así mismo se demandara la calidad del producto.

**Grafico No. 6**



**Autoría Propia: Encuesta realizada a Clientes del Hostal Familiar "LA BUENA ONDA"**



## Diagnóstico Estratégico

---

En la encuesta que se realizó a clientes del hostel para saber si están de acuerdo con los precios del hostel, se encontró que el 78.43% de los encuestados opinan que si se sienten conformes con dichos precios esto porque cuando ellos han visitado el hostel lo hacen en grupos y por hacerlo así se les ha hecho descuento por el servicio que se les brindo. El otro 21.57% que no está de acuerdo es porque el hostel no puede ser flexible con los precios que ellos quisieran.

Haciendo referencia al poder de negociación con los clientes, Tamara Prado asegura que el Hostel Familiar “LA BUENA ONDA” está dedicado a brindarle un servicio con precios accesibles a clientes extranjeros, además que el hostel se pone de acuerdo con sus clientes ya reduce un poco sus precios cuando los turistas que los visitan llegan en grupos mayores de cinco en adelante.

Se cree que cuando una institución se interesa porque sus clientes se sientan cómodos con el precio que pagan por el servicio que adquieren, está haciendo que ellos quieran seguirlos visitando en otras ocasiones. Por eso se considera que está muy bien que el hostel familiar LA BUENA ONDA pueda negociar sus precios con sus clientes.

Se opina que dentro del hostel si tienen poder de negociación con los clientes ya que de estos si llegan en grandes cantidades o grupos estos piden descuentos y de hecho la gerencia dice que pueden negociar los precios.

### ✓ Poder De Negociación Con Los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la

## Diagnóstico Estratégico

---

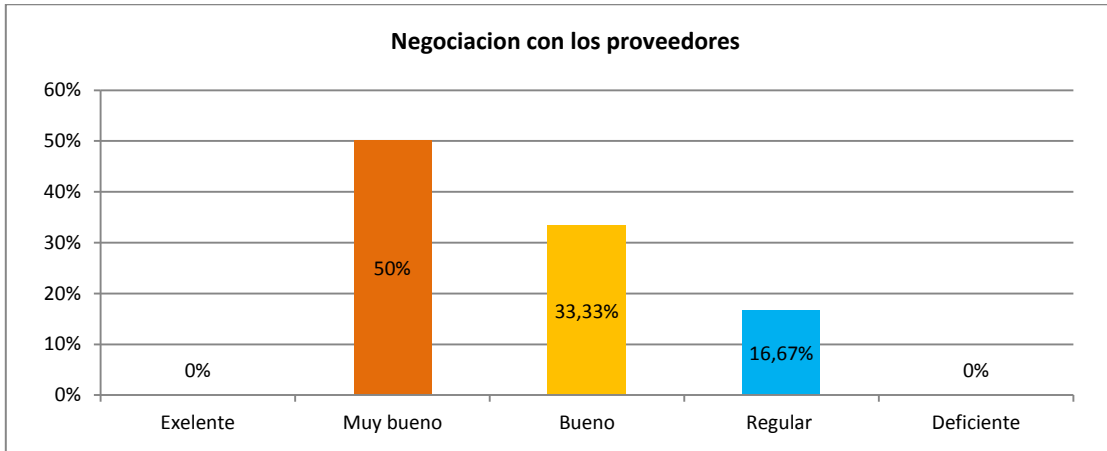
propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria (David F. R., 2003, p. 101).

Los proveedores pueden ejercer poder sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Es poderoso si:

- ❖ El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende
- ❖ El grupo está obligado a competir con productos sustitutos para venderle a la industria
- ❖ La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- ❖ El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador
- ❖ Los productos del grupo están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- ❖ El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical (Porter, 2007, pp. 43-45).

Cada vez que una empresa hace negociaciones con proveedores es necesario que se realicen cotizaciones con los diferentes proveedores que existan donde se debe de tomar en cuenta la calidad de la materia que se necesita dentro de la empresa, para así mismo poder hacer negocios con proveedores que oferten la calidad que se requiere.

**Gráfico. No 7**



**Autoría propia: Encuesta realizada a trabajadores del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”**

Para saber cómo es el poder de negociación con los proveedores a los que el hostel recurre para adquirir productos que necesitan para brindar su servicio, se realizó una encuesta a sus trabajadores y el 50% expresa que es muy bueno el poder de negociación que existe esto ha de ser porque existe buena comunicación y se ponen de acuerdo para definir precios, otro 33.33% refleja que es bueno ósea que todavía podría mejorar el poder de negociación y un 16.67% de los encuestados dicen que ha sido regular lo que significaría que casi no existe negociación entre hostel y proveedores.

La señora Prado, Gerente El Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” aseguro no tiene un proveedor definido pero los más visitados son Mercado Guanuca, distribuidora La Unión, Maxi Pali, Distribuidora el Papi, Cervecería, Ax Estelí, Prayma y una persona que ayuda al mantenimiento del hostel. Por lo que se puede decir que el Hostal no depende de ningún proveedor lo cual tiene sus ventajas y desventajas, ya que el no tener un proveedor fijo pues no se está confiado en que los productos estarán en tiempo y forma en el Hostal y se realizan las compras donde sea más accesibles tanto en costos como en distancia lo cual permite que los productos se obtengan cada vez que estos estén por acabarse.

## Diagnóstico Estratégico

---

Se opina que en muchas ocasiones es necesario tener a tus proveedores establecidos ya que si se encuentra irregularidad en la materia prima puedes identificar fácilmente con quien fue adquirida y así hacer el respectivo reclamo además que cuando tienes un solo proveedor se puede en algunos casos llegar a negociar y tener accesibilidades con los precios de la materia prima pero cuando tienes muchos proveedores estos son beneficios que son muy difíciles de adquirir. Aunque se cree que el Hostal Familiar LA BUENA ONDA tiene la ventaja que cuando no se depende de un solo abastecedor se tiene más variedad para elegir y en caso de que uno de los proveedores no tenga lo que se necesita se puede buscar a otro.

### ✓ Riesgo De Entrada De Nuevos Competidores

Según Porter M. E., 2007. Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y muchos recursos. Esto puede provocar una reducción en los precios o que se inflen los costos en las empresas ya establecidas. El riesgo de que ingresen más participantes en un sector dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien establecidos.

Para realizar un análisis del riesgo de entrada de nuevos competidores y las barreras de entrada existentes en el sector, se consideran los siguientes factores:

- ❖ Economías de escala
- ❖ Diferenciación de producto
- ❖ Necesidades de capital
- ❖ Costos cambiantes
- ❖ Acceso a los canales de distribución
- ❖ Política gubernamental

## Diagnóstico Estratégico

---

Es importante que toda organización pueda estar alerta a la entrada de empresas competidoras dentro del mercado en que se encuentre, ya que toda empresa debe tener conocimiento de cuáles son las fortalezas de la competencia para así poder ser competitivos, donde se debe tomar en cuenta todas las estrategias posibles (compra de materia prima a bajos costos y de calidad,) que permitan brindar un producto o servicio de calidad y con precios accesibles (estrategia de liderazgo en costo).

**Grafico No. 8**



**Autoría propia: Encuesta realizada a trabajadores del Hostal Familiar LA BUENA ONDA.**

En la gráfica presentada muestra que el 83.33% de los encuestado que se les pregunto si existe la posibilidad que entre nueva competencia para el Hostal en el mercado de Matagalpa, dijo que no, y es que ellos aseguran que en la ciudad de Matagalpa hay suficientes hostales para abastecer la demanda y que si entrara alguien más ya no tendría clientes que atender porque los que están son bien conocidos en el mundo del turismo. El otro 16.67% que dijo que si pueden entrar nuevos competidores esto puede ser porque hay ocasiones en que los hostales están muy saturados y cuando esto pasa los turistas tienen que buscar otro servicio diferente al de un hostal.

La gerencias del Hostal Familiar LA BUENA ONDA afirma que se corre el riesgo mínimo de que existan nuevos competidores ya que dentro de la ciudad de Matagalpa no se cuenta con un número suficiente de turistas, es por ello que se

## Diagnóstico Estratégico

---

puede decir que pueden abrirse nuevos Hostales más de los que ya existen, pero no serán una gran competencia puesto que el hostel LA BUENA ONDA está muy bien posicionado dentro del mercado.

Se opina que siempre hay que mantener alerta ante la entrada de nuevos competidores porque aunque ya se esté muy establecido en un mercado como es el caso del Hostel Familiar LA BUENA ONDA pueden llegar empresarios como mayor capital para laborar, ofreciendo mejor servicio y mejores precios.

### ✓ Rivalidad Entre Competidores Actuales

Para Porter M. E., 2007, La rivalidad entre los competidores actuales se debe a que alguno de ellos se puede sentir presionados por otros competidores o porque ven la posibilidad de mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad se puede ver traducida en competencias de precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos, mejoras en el servicio a los clientes y mejoras en las garantías sobre productos o servicios a los clientes. En cualquier sector empresarial, la estrategia competitiva de una empresa influye en todas las demás empresas de dicho sector, provocando de esta manera una reacción de las otras en su afán de contrarrestar dichas estrategias.

La rivalidad intensa proviene de varios factores:

- ❖ Competidores numerosos o de igual fuerza
- ❖ Lento crecimiento de la industria
- ❖ Altos costos fijos (de almacenamiento/valor agregado)
- ❖ Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
- ❖ Aumento de la capacidad en grandes incrementos
- ❖ Competidores diversos
- ❖ Importantes intereses estratégicos
- ❖ Barreras sólidas contra la salida.

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito

---

## Diagnóstico Estratégico

---

sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad (David F. R., 2003, p. 100).

Dentro de un segmento de mercado en el que se encuentre una empresa siempre existen rivalidades con otras empresas, lo cual hace que las empresas puedan estar alertas y crear estrategias que le permitan defenderse ante cualquier ataque de otras empresas los cuales pueden ser que la empresa competidora oferte un producto de mejor calidad y con bajos precio así mismo si brida un mejor servicio que el cliente prefiera, también puede que la competencia pueda hacer campañas publicitarias atractiva al cliente.

Según la información obtenida por la gerencia, en cuanto a las rivalidades de los demás hostales establecidos, no afectan la clientela ya que se cuenta con una mejor calidad en el servicio brindado así mismo se puede mencionar que los otros dos hostales que están establecidos son casi una copia del hostel Familiar LA BUENA ONDA.

Los hostales que se dedican al segmento de mercado igual que el del hostel son:

- ✓ Hostal Casa Vieja
- ✓ Hostal Martina´s Place
- ✓ Hostal El Rey
- ✓ Hostal UlapYasica
- ✓ Hostal Don Guillermo

Cabe destacar que para la cantidad de turistas que visitan la ciudad de Matagalpa existen suficientes Hostales como lo mencionaba la Gerencia del Hostel Familiar “LA BUENA ONDA”, pero sí que dentro del Hostel debe de mejorarse día a día ya que si existen suficientes competidores por lo que el Hostel si se descuida un poco puede perder clientela, es por ello que se deben implementar estrategias que sean

## Diagnóstico Estratégico

---

atractivas a los clientes y que le permita crecer y ser líder dentro del mercado , como estrategias de Diferenciación lo cual permite captar clientes.

### ✓ Amenaza De Productos Sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que sin ser iguales a los productos originales producidos por un sector o industria, tienen un uso y rendimiento similar a dichos productos.

Todas las compañías de una industria o sector compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial (Porter, 2007, p. 39).

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

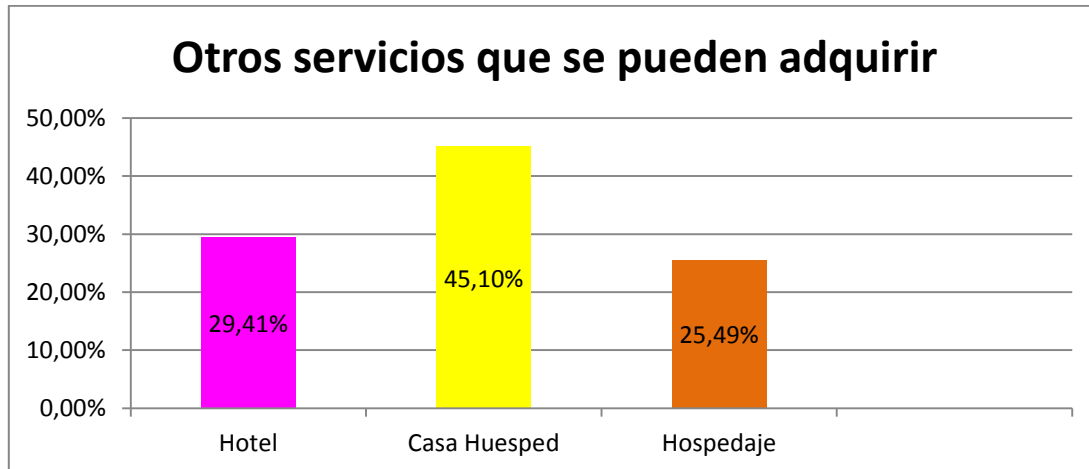
Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado (David F. R., 2003, p. 101)

Los productos sustitutos son aquellos productos los cuales son similares que pueden atraer clientes de otras empresas, estos productos pueden ser de menor precio y con muy buena calidad por lo que se hace atractivo al cliente, la aparición de estos productos hace que las empresas puedan estar alertas a estos para poder usar técnicas que le permitan seguir siendo competitivo. La aparición de



estos productos sustitutos hacen que las empresas estén mejorando en publicidad, calidad, precios accesibles así como brindar una buena atención.

**Gráfico No. 9**



**Autoría Propia: Encuesta realizada a clientes del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”**

Se quería saber cuáles eran los productos sustitutos que tiene el hostal por eso se preguntó a los turistas de dicho Hostal que otros servicios similares adquirirían y de los encuestados el 45.10% opino por las casas huésped ya que son lugares que ofrecen a sus clientes los hoteles que tienen sus instalaciones lejos de la ciudad, por lo general en estas casas huésped los turistas solo están uno o dos días. Otro 29.41% opina que por hotel ya que en estos es mejor la comodidad aunque los precios son más altos. Y por último un 25.49% se decide por los servicios de hospedaje pero por lo general es cuando solo están ahí un día.

(Prado, 2014) Asegura que la industria hotelera tiene servicios y productos sustitutos como lo son los apartamentos hotel, cabañas que han tomado mucha fuerza en la actualidad. El Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” tiene productos sustitutos en la ciudad de Matagalpa como lo son las casas huéspedes o apartamentos y hoteles, que han estado acaparando la atención y el servicio de hospedaje para los extranjeros.

Se considera que los turistas que adquieren un servicio similar al del Hostal Familiar LA BUENA ONDA, lo hacen porque prefieren un servicio de mejor calidad como la de un hotel o en otras ocasiones porque los hostales ya están saturados o

cuando solo pasan por un día por la ciudad, por lo que hay que tener muy en cuenta a los productos sustitutos ya que estos pueden reducir el poder en el mercado del Hostal.

### 5.2 Ventajas competitivas

Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 186)

Según (Frances, 2006) Las estrategias competitivas se refieren a los cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocios para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustitutos. El negocio o empresa puede haber adoptado una estrategia genérica determinada y echar mano, además, de una o más estrategias competitivas, según las situaciones que debe enfrentar. Las estrategias competitivas (Porter, 1985) se clasifican en cuatro grupos:

1. De disuasión: tienen como fin evitar los conflictos con los competidores o Atenuar su magnitud.
2. Ofensivas: destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
3. Defensivas: nacen como respuesta a ataques de los competidores.
4. De cooperación o alianzas: mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

- **Estrategia competitiva** o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio. El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto

## Diagnóstico Estratégico

---

por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa. (Ramos paucar, SF, pág. 20).

Los administradores no toman decisiones estratégicas en el vacío competitivo. Sus compañías compiten con otras por los clientes. La competencia es un proceso de muchas caídas en el que solo las más eficientes y eficaces vencen. Es una carrera interminable. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategia que permitan a su compañía superar a las rivales lo que les da una ventaja competitiva. Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2009)

Cabe destacar que cada empresa pretende ser más competitiva dentro del mercado y llegar a ser líder dentro de él, es por ello que todas las empresas deben emplear estrategias que les ayude a obtener ventajas sobre la competencia, esto porque todos como empresarios quisiéramos sobresalir ante la competencia y hasta llegar a crear una plataforma y así que las amenazas no sean ninguna dificultad sino solo oportunidades, pero para que esto suceda se tienen que tener muy en cuenta cuales son todas las ventajas competitivas que se tienen sobre los demás y así poder ponerlas en relevancia y destacarlas para laborar porque de esta manera habría mayor rentabilidad que en si es la mayor ventaja competitiva que puede haber entre una organización y otra.

Según la encuesta realizada a los clientes en el grafico No. 10 (anexo No. 5) el 100% opinan que el servicio que se brinda en el Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” es de calidad, por lo cual la empresa en ese aspecto está funcionando muy bien y esto proporciona una ventaja competitiva.

Se cree que aunque no por que los clientes opinen eso se debe de dejar de mejorar en cuanto a la calidad día a día se debe brindar una mejor calidad de la

---

## Diagnóstico Estratégico

---

que ya existe puesto que la competencia siempre esta alerta a las mejoras para poder contrarrestar a las demás empresas.

Para (Prado, 2014) Dentro del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” los factores que más sobresalen como ventaja competitiva son: la calidad de servicio brindado, ya que los recepcionistas son bilingüe y brinda información turística, internet libre dentro del Hostal y sobre todo comodidad y tranquilidad a los clientes.

Es importante que toda empresa tenga una ventaja competitiva ante las demás, pero la más importante es la calidad ya que es lo que por lo general un cliente busca al adquirir un producto o servicio, es por ello que muchos de los turistas que visitan la ciudad de Matagalpa prefieren el servicio que brinda el Hostal Familiar LA BUENA ONDA.

### **5.3 Análisis FODA**

(Hill & Jones, 2009) “Puntualiza que es la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. De una manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crearan y sostendrán una ventaja competitiva”

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (*FODA*) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y

## Diagnóstico Estratégico

---

amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

El análisis FODA es muy utilizada en casi todas las empresas porque les proporciona una mejor idea de cómo crear sus estrategias y así ser una organización exitosa porque este contribuye a que la empresa pueda poner en práctica sus mejores estrategias que puedan hacer que pueda crecer dentro del mercado, de igual manera ser más competitivas ya que a través de esta se pueden mejorar aquellas debilidades que tiene la empresa, así como poder prepararse para hacerle frente aquellas amenazas que pueda tener, donde se tomaran muy en cuenta las fortalezas y oportunidades para hacer de estas una herramientas que ayuden a que la empresa pueda funcionar de la mejor manera y cumplir con metas y objetivos planteados.

**Tabla No. 1**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>1) Mayor estabilidad en el mercado.</li><li>2) Más relaciones con el exterior.</li><li>3) Expansión en el mercado</li><li>4) Asociación con nuevos proveedores.</li><li>5) Ingreso de más capital.</li><li>6) Crecimiento del Turismo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1) Inseguridad fuera del Hostal</li><li>2) Escases de agua.</li><li>3) Escases de energía eléctrica.</li><li>4) Entrada de competidores con precios más bajos.</li><li>5) Terminar el contrato con el dueño de la casa donde está el hostal</li></ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>1) Personal bilingüe.</li><li>2) 24 horas de atención.</li><li>3) Calidad de información turística.</li><li>4) Amplitud en los cuartos.</li><li>5) Conocidos en el internet.</li><li>6) Asociados con empresas dedicadas al mismo giro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1) Pequeña construcción del hostal</li><li>2) No tener edificio propio.</li><li>3) No tener tanque para reservar agua.</li><li>4) No tener planta eléctrica.</li></ul>

*Autoría propia: Entrevista realizada a Gerente de Hostal Familiar "LA BUENA ONDA"*

## 5.3.1 OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan favorables, explotables que se deben descubrir en entorno en el que actúa la empresa y que le permiten tener ventajas competitivas. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Las oportunidades con que cuenta una empresa deben ser aprovechadas al máximo ya que a través de esta se podrá ser más competitivo dentro del mercado aun cuando exista una competencia fuerte, cabe mencionar que a través de las oportunidades que tiene una empresa hace de esta se diferencie de las demás siempre y cuando estas se sepan utilizar porque todas las empresas porque si no es así de nada servirían.

Según Tamara Prado Gerente del Hostal Familiar LA BUENA ONDA El crecimiento del turismo es una de las oportunidades que beneficiaría en gran manera al Hostal ya que a través de este se aumentaría la cantidad de clientes, otra oportunidad sería el expandirse a otro mercado y más relaciones con el exterior. Se pudo observar que el Hostal Familiar LA BUENA ONDA tiene muchas oportunidades dentro y fuera de este mercado ya que está bien establecido y goza de la fama de ofrecer un servicio de hostal de muy buena calidad, por ello es que se está de acuerdo con la opinión de su gerente de que tiene oportunidad de llevar su servicio a otro mercado. Pero también se pudieron identificar otras oportunidades que puede tener el hostal a través de las técnicas de investigación:

**Tabla No.2**

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor estabilidad en el mercado.</li><li>• Más relaciones con el exterior.</li><li>• Expansión en el mercado.</li><li>• Asociación con nuevos proveedores.</li><li>• Ingreso de más capital.</li><li>• Crecimiento del Turismo</li></ul>

***Autoría propia: Entrevista realizada a Gerente de Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”***

### 5.3.2 AMENAZAS

Son las que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

(Hill & Jones, 2009) Detalla que las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

Es importante que toda empresa siempre este alerta a las amenazas que estén presente o puedan presentarse, para así tomar medidas y crear estrategias que puedan hacer que estas no afecten a la empresa como tal, ya que si no se está al tanto de ellas estas pueden influir tanto interno como externamente en la organización y poder llegar a acabar con ella, por eso es muy conveniente analizarlas constantemente y así estar precavidos a estas para prevenirlas con las fortalezas. Una de las amenazas que la gerencia expreso que puede afectar el buen prestigio del hostel es la inseguridad dentro de la ciudad y fuera de ella, otra amenaza es la existencia de Hostales con precios más bajos, otra es que el edificio del Hostel no es capital propio y por ende si este ya no fuese rentado el Hostel perdería un poco la clientela ya sea por una nueva estructura o lugar en el que se encuentre ubicado.

**Tabla No.3**

Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad fuera del hostel.</li><li>• Escases de agua.</li><li>• Escases de energía eléctrica.</li><li>• Entrada de competidores con precios más bajos.</li><li>• Terminar contrato con el dueño del edificio.</li></ul>

***Autoría propia: Entrevista realizada a Gerente de Hostel Familiar "LA BUENA ONDA"***

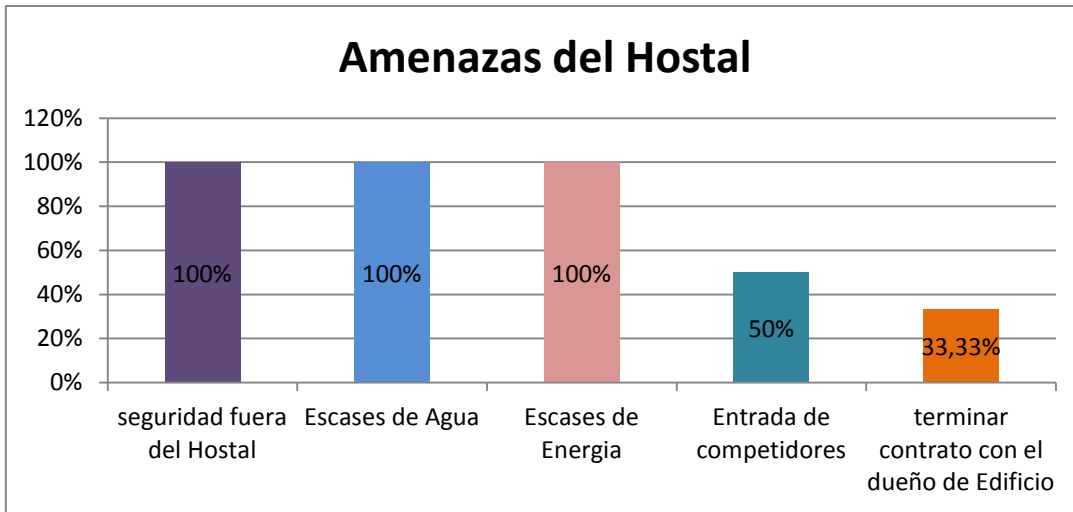
---

## Diagnóstico Estratégico

---

Se piensa que lo que más afecta al Hostal es que no tienen un edificio propio y en algún caso el dueño del local ya no quiera rentarles el lugar tendrían que buscar otro que posiblemente no cumpla con las condiciones que sus clientes desearían, otra amenaza que se identifico es la seguridad fuera del hostel ya que hay venta de licor fuera de este y esto provoca que en los alrededores del hostel hayan personas en estado de ebriedad y cuando estas miran a un extranjero le insultan y otros se les acercan para pedir dinero lo que se cree puede ser un peligro para los clientes.

**Grafico No. 11**



**Autoría propia: Encuesta realizada a trabajadores del Hostal Familiar LA BUENA ONDA.**

Para respaldar la información obtenida sobre las amenazas percibidas en el hostel, se realizó una encuesta para a sus trabajadores y en donde obtuvimos que el 100% de los encuestados opinaron que tanto la seguridad del hostel, la escases de agua y energía son las amenazas con las que el hostel se podría enfrentar, con un 50% otra amenaza seria la entrada de nuevos competidores ya que algunos opinan que siempre se corre ese riesgo aunque otros dicen que no es una amenaza porque ya no hay quienes quieran invertir en ese tipo de negocio en Matagalpa y un 33.33% cree que una amenaza seria que les terminen el contrato que tienen con el propietario donde está el Hostal.



### 5.3.2.1 Análisis del entorno.

(Hill & Jones, 2009) Conceptualiza el propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueda influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: El ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad de han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Analizar el macro ambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria

Cuando se habla del análisis del entorno se pueden mencionar un sinnúmero de aspectos que forman parte de una organización ya que lo que interesa es el comportamiento de todo lo que podría afectar o beneficiar a la empresa, esto se hace para la valoración de las distintas oportunidades y así poderlas aprovechar en cada una de las áreas que se requiera de estas y poder hacerle frente de mejor manera las amenazas existentes o por llegar. Para poder realizar un buen análisis lo recomendable siempre será estudiar todo el mercado que rodea a la organización con respecto a cómo se encuentra este y cuales han sido sus actualizaciones y así poder percibirlo sin dificultad.

### 5.3.3 Entorno General

El **entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que

se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa. (Ramos paucar, SF, pág. 19)

Es conveniente que toda institución esté al tanto de todo lo que le rodea ya que estos son de gran relevancia en su éxito, esto porque se tienen que tener muy en cuenta los factores tecnológicos ya que esto le podrían dar más eficiencia en su productividad o calidad. También otro aspecto de relevancia sería los segmentos políticos porque se tienen que tomar en cuenta las políticas de cada mercado y así adaptarnos a ellas. Muy importante comentar sobre el entorno económico de donde se labora esto debido a que siempre se tiene que valorar la economía de un sector o mercado y tener conocimiento sobre la capacidad adquisitiva de los prospectos y clientes y sobre los proveedores. Hay muchas determinantes a tomar en cuenta para una organización porque estos serán fundamentales para saber el impacto que esta causara.

### **5.3.3.1 Segmento demográfico**

La demografía es la medida de diversas características de los pueblos que comprenden a grupos u otras unidades sociales. Los grupos de trabajo, las organizaciones, los países, los mercados o las sociedades, pueden describirse estadísticamente al referirse a la edad, género, tamaño familiar, ingresos, educación, ocupación y otros datos de sus miembros. Las empresas deben considerar los aspectos demográficos de la fuerza laboral cuando formulen sus estrategias de recursos humanos. El crecimiento de la población influye en el tamaño y en la composición de la fuerza laboral. (Bateman, 2007)

Cuando se quiere tomar en cuenta el entorno de una empresa no hay que dejar a un lado el segmento demográfico esto porque se tiene que analizar la sociedad a la que nos dirigimos, esto se haría pensando más en los recursos humanos que las organizaciones necesitan para poder operar. Es de suma importancia su análisis ya que se necesita saber si estos podrían cumplir con los requisitos deseados por la institución a la hora de contratarlos, pero también se toma en cuenta el segmento demográfico para el análisis de los clientes debido a que

## Diagnóstico Estratégico

---

tenemos que conocer si la empresa sería lo que ellos consumirían y además para saber si ellos serían los clientes que la empresa desearía o si mejor podría buscar otra opción de mercado.

Según Prado (2014) dentro del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” se toma muy en cuenta este segmento y que al momento de realizar contratos de nuevo personal se piden los requisitos así como se toma en cuenta características de la persona como tal puesto que el Hostal brinda un servicio donde se requiere de personal que esté capacitado a ser amable cortés etc. , así mismo al momento de dirigirse a los clientes se tiene en claro que este servicio es brindado a turistas extranjeros donde se tiene conocimiento cual es el aproximado del nivel económico de estos lo que permitió la fijación de precios.

Se infiere que si es importante que dentro del Hostal se tome en cuenta este segmento puesto que le da una mayor seguridad de que se brinda un servicio de buena calidad, ya que según la gerencia los recepcionistas son bilingüe lo que le permite a los clientes en este caso turista extranjeros sentirse cómodos y más satisfechos al estar dentro del Hostal.

### ***5.3.3.2 Segmento Tecnológico***

“Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado”. (kotler & armstrong, 2008, pág. 81)

Membreño (2014) Menciona que una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compite la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse.

Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta estarían:

a) Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa: el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece,

## Diagnóstico Estratégico

---

pueden afectar a los procesos de fabricación, puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores

b) Velocidad de modificación del ambiente tecnológico.

Ramos Paucar,(SF) Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

Hablar de la tecnología en el mundo empresarial es tener una ventaja con respecto a quienes no la podrían tener, esto porque se conoce de las accesibilidades que podría dar la tecnología. El uso de la tecnología puede hacer que una empresa sea emprendedora ya que está constantemente haría innovaciones con el propósito de mejorar, lo cual se sabe que es algo que agradecería al cliente porque se conoce que toda persona cuando adquiere un producto o servicio busca por lo general la calidad de este y muy importante mencionar la accesibilidad que pueda tener y esto es algo que la tecnología nos podría facilitar de gran manera.

Dentro del Hostal se hace uso de tecnología que benefician tanto a los clientes como a la empresas en sus operaciones, a los clientes porque a través de estos es que tienen conocimiento de la existencia de la empresa ya que la empresa tiene página Web donde da a conocer el servicio que se brinda así como los precios, y en las operaciones de la empresa ayuda a realizar las recepciones a través de la página Web así como los sistemas que se utilizan para el control de las operaciones.

La tecnología que se utiliza dentro de Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” permite que pueda tener un mejor desarrollo esto porque los clientes a los que ellos están dirigidos son turistas extranjeros, por lo que la publicidad principalmente se hace a través redes sociales donde los clientes pueden hacer sus reservaciones en línea. Así mismos se hace uso de la tecnología para llevar los controles dentro del

Hostal, también se corrobora que dentro del servicio brindado a los clientes está el internet libre dentro del Hostal.

### **5.3.3.3 Segmento Económico**

Factores Económicos:

Ramos Paucar, (SF) La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro. Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.

Toda organización deberá tomar muy en cuenta el segmento económico al que piensa dirigirse o ya se está dirigiendo, esto porque se debe tener un alto conocimiento de cómo será la demanda de las personas sobre el producto o servicio que se ofrecerá, se menciona esto porque hay varios aspectos que podrían influir a que lo ofrecido presente un sinnúmero de dificultades para producirlo o para que el cliente lo pueda adquirir. Algunas de estas dificultades podrían ser que la materia prima necesaria para la elaboración del producto sea muy difícil de alcanzar por sus altos precios en ciertos mercados, otro y muy fundamental es saber que si el mercado al que se piensa introducir o se desea desarrollar realmente demanda a como una empresa desearía. Si una empresa desea triunfar en un mercado determinado tendrá primero que tener presente la economía de dicho mercado.

Según (Intur, 2014) Entre Jinotega y Matagalpa existe una oferta hotelera de 84 establecimientos legalmente registrados en el Instituto Nicaragüense de Turismo, Intur, que constituyen una importante infraestructura.

Matagalpa tiene documentada una oferta de 55 hoteles con 683 habitaciones.

## Diagnóstico Estratégico

---

Matagalpa se encuentra en el primer lugar de los tres sectores de la economía que se destacan por su actividad productiva, ocupa lugares importantísimos en cuanto a la exportación, pero hace falta más apoyo para mejorar.

Actualmente, MATAGALPA es una de las ciudades que tiene un comercio muy fluido, el que se ha aumentado periódicamente por ser cabecera departamental, ubicación geográfica y con un gran desarrollo productivo generando la mayor parte de los ingresos Municipales.

(Prado, 2014) Expreso que tanto la economía del departamento de Matagalpa o el país en si no les afecta como empresa ya que ellos están muy bien posicionado dentro del mercado al que se dirige, esto porque normalmente todos los turistas que visitan el Hotel tienen un alto nivel económico lo que hace que siempre puedan visitar el Hostal.

Se puede inferir que al Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” la economía del país si afecta como tal aunque esta se encuentre muy bien posicionada y tenga clientes que vienen de otros países, puesto que toda la materia prima siempre están en constante variaciones lo cual hará que se aumenten o bajen los precios del servicio o que se obtengan menos utilidades.

### **5.3.3.4 Entorno competitivo**

(Bateman & Snell, 2000) “Resume que el entorno competitivo comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa la organización. El ambiente competitivo incluye varias rivalidades entre los competidores actuales, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes. Este modelo fue desarrollado originalmente por Michael Porter. De acuerdo con Porter, los gerentes de éxito hacen más que simplemente reaccionar al ambiente; actúan de tal forma que de hecho moldean o modifican el ambiente de la organización”

En los diferentes segmentos de mercado existe mucha competencia, por lo cual se puede decir que el entorno son aquellas empresas dedicadas al mismo producto o servicio, donde estas tienen que buscar estrategias que hagan que las

diferencien de las demás, pero para esto se deberá tomar en cuenta a los competidores nuevos y los viejos para valorarlos detenidamente y cómo actuar contra ellos, también será relevante el análisis de los proveedores y clientes para tener conocimiento de todo lo que rodee la empresa.

### **5.4 Análisis del entorno interno**

(Hill & Jones, 2009) “Declara que el análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y debilidades de la organización. Este proporciona a los administradores la información que se necesita para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos: primero los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ella, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tiene una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar que impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y donde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras deben identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y como cualquier debilidad la reduce”

Cuando se incursiona en el mundo empresarial y se quiere hacer productiva una institución se piensa primeramente en la competencia y no es que sea mal hacerlo solo que no es lo único que se debe analizar porque a veces es mucho más conveniente la valoración de lo interno de la empresa esto para saber en que se está siendo productivo para seguir poniéndolo en práctica y en que se están teniendo debilidades para poder mejorarlas. Si se obtiene a tiempo la información necesaria de esto se podrá tomar acción a tiempo y mejorar creando las

estrategias acorde a la problemática y así poder ser más productivo para sobresalir ante la competencia.

### 5.4.1 FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase (Maldonado, 2014, pág. 138).

El cómo se utilicen las fortalezas en una compañía determinara cuanto ventaja competitiva se tiene sobre la competencia, esto porque si se aprovechan las fortalezas se podrán ejecutar los planes estratégicos en los puntos adecuados y así llevarlos a cabo positivamente existiendo así mayor productividad y que haga la diferencia de buena manera con la competencia.

Según la señora Tamara Prado Gerente de Hostal Familiar LA BUENA ONDA se cuentan con muchas fortalezas lo que han hecho que los turistas que visitan la ciudad de Matagalpa se hospeden en su hostal y decidan adquirir su servicio, ya que el hostal les proporciona un servicio de excelente calidad sobre todo donde incluye Personal calificado bilingüe las 24 horas, calidad de información a turistas sobre todos los lugares que pueden visitar en el país, amplitud en los cuartos, conocidos en el internet y asociados con empresas dedicadas al mismo giro.

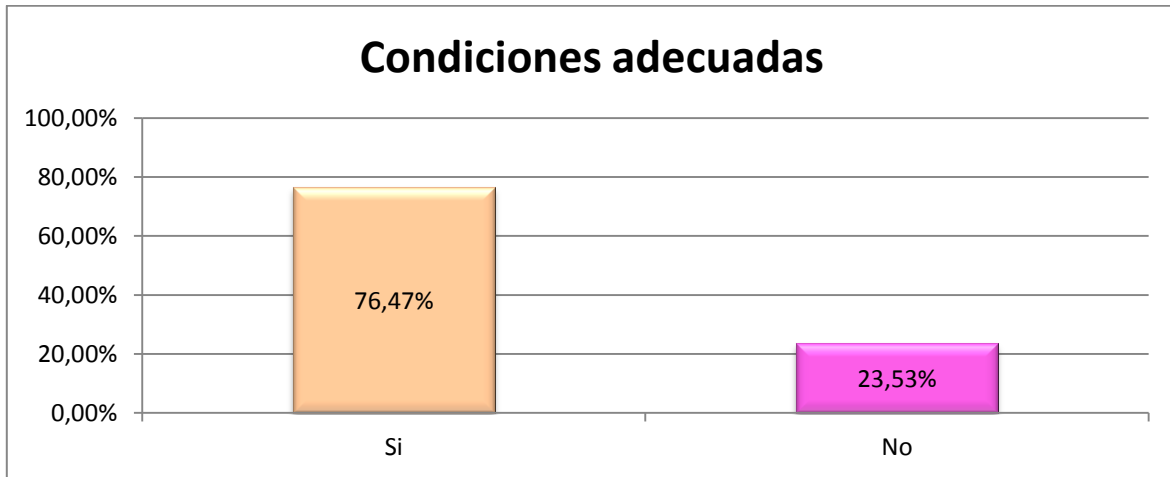
**Tabla No.4**

<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal bilingüe 24 horas.</li><li>• Calidad de información a turistas.</li><li>• Amplitud en los cuartos.</li><li>• Conocidos en el internet.</li><li>• Asociados con empresas dedicadas al mismo giro.</li></ul>

*Autoría propia: Entrevista realizada a Gerente de Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”*



**Grafico No. 12**



**Autoría Propia: Encuesta realizada a clientes del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”.**

Una de las fortalezas que los clientes opinan con un 76% que tienen el Hostal son las condiciones adecuadas lo cual hace que la empresa obtenga prestigio a través de estas, puesto que los comentarios de los visitantes dan recomendaciones a amigos que quieran visitar el País así como la ciudad de Matagalpa. Es importante que la empresa pueda mejorar un poco más en cuanto a las condiciones del Hostal más de lo que está para poder contrarrestar ese 23.53 % de clientes que opinaron que no se brindan condiciones adecuadas dentro del Hostal debido que esto permitiría que los clientes queden totalmente satisfecho .

Se opina que cuando un lugar al que se visita para adquirir un servicio cualquiera presenta las condiciones adecuadas que el cliente desea este estará a gusto, es por eso que los turistas que visitan el Hostal Familiar LA BUENA ONDA se sienten muy satisfechos con el servicio que se les brinda ya que consideran que el hostal cumple con las condiciones que ellos demandan.

### **5.4.2 DEBILIDADES**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece la empresa, habilidades que no se poseen y las actividades que no se desarrollan positivamente. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

## Diagnóstico Estratégico

---

Las debilidades pueden afectar a la empresa de diferentes maneras, es por ello que estas deben de mejorarse día con día ya que si estas se dejan a la deriva la empresa se debilitara y esto lo puede aprovechar la competencia para captar los clientes, es importante que para cada debilidad se puedan crear estrategias de mejoramiento y así poder mantener en crecimiento la empresa.

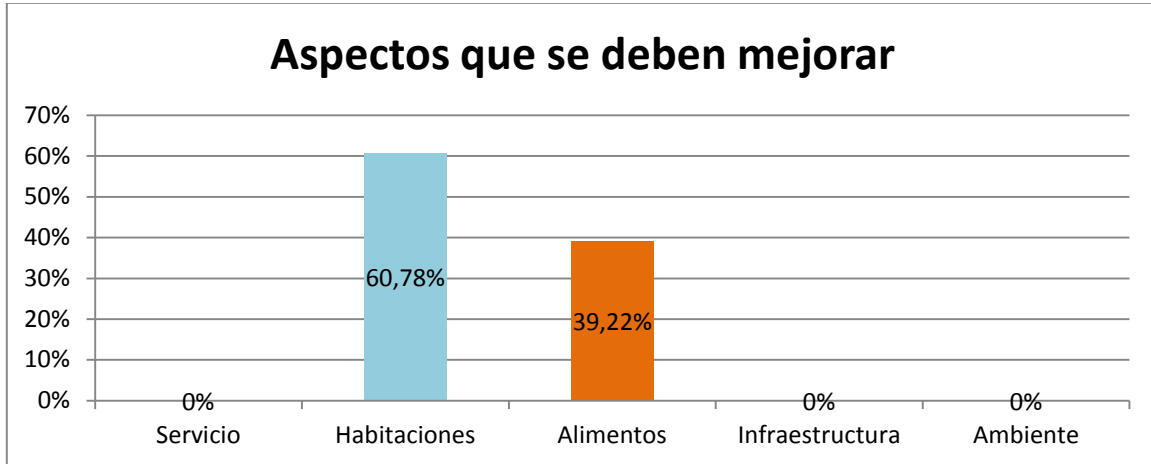
La gerente manifestó que hay aspectos con los que ellos luchan día a día para poder llevar el servicio a como ellos quieren pero que no siempre se puede dar lo mejor a sus clientes porque las debilidades que presenta el hostel son muy difíciles de contrarrestar debido a la falta de capital para hacerlo. Algunas de las debilidades más comunes son la pequeña construcción del edificio esto hace que no pueda expandir más los cuartos, no tienen seguridad fuera del hostel y esto hace que los extranjeros al salir de este no estén seguros, el edificio no es propio y esto incurre en gastos de alquiler los cuales son muy elevados, no tener tanque de agua para almacenarla en caso de que no halla ya que constantemente limitan el servicio de agua potable del sector y no tener una planta eléctrica para cuando se corta el servicio eléctrico.

**Tabla No.5**

<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pequeña construcción del hostel.</li><li>• Seguridad fuera del hostel.</li><li>• No tener edificio propio.</li><li>• No tener tanque para reservar agua.</li><li>• No tener planta eléctrica.</li></ul>

***Autoría propia: Entrevista realizada a Gerente de Hostel Familiar “LA BUENA ONDA”***

**Grafico No.13**



**Autoría propia: Encuesta realizada a clientes del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”**

Como se puede observar en el grafico anterior los clientes opinaron que una de las debilidades del Hostal son las Habitaciones con un 60.78% las cuales deben de mejorarse ya sea en tamaño o crear más habitaciones, otra debilidad considerada por los clientes son los alimentos con un 39.22% ya que dentro del Hostal solo se les brinda desayuno por lo que es importante que el Hostal pueda implementar el servicio de comida los tres tiempos.

Se opina que es necesario mejorar en las habitaciones del hostel para que así sus clientes se sientan más cómodos de lo que lo han estado porque teniendo en cuenta que a dicho hostel por lo general llegan grupos considerados y en ocasiones se hace muy difícil ubicar a tantos clientes en una misma habitación. También debe de tomarse en cuenta la alimentación de los turistas porque ellos por lo general pasan mucho tiempo viajando y extrañan su comida y en el hostel no tienen la capacidad de facilitárselas.

## **5.5 Diseño Organizacional**

Es un concepto amplio e incluye la estructura, pero también acompaña a otros conceptos. Dentro de los parámetros del diseño se incluye elementos tales como la agrupación y tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización de conductas (normas, políticas y procedimientos), y los procesos de

## Diagnóstico Estratégico

---

tomas de decisiones y de centralización— descentralización. Entonces el diseño es un concepto aglutinador que incluye aspectos relacionados con los procesos y con la estructura. Pensemos en la estructura como un esqueleto. Es el marco de trabajo en el que están unidos músculos, nervios, vasos sanguíneos y otros componentes. Estos elementos hacen que esta estructura esté viva. (Hodge, Anthony, & Gales, 2003)

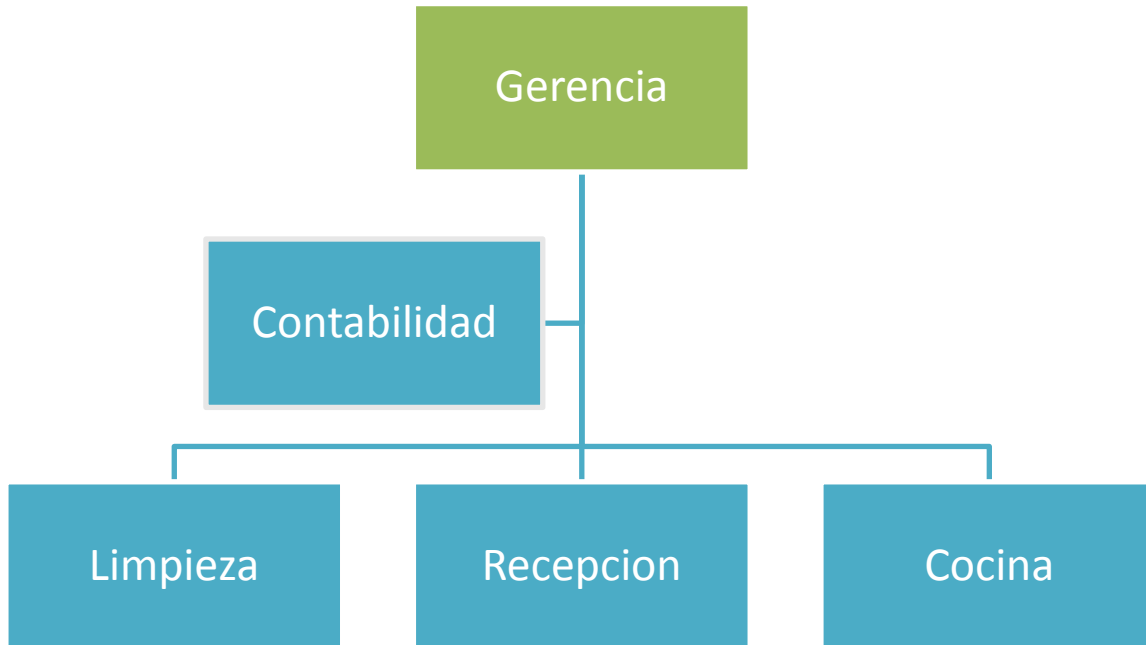
Es de gran importancia que cualquier organización realice un diseño organizacional ya que este servirá para todo el personal ya que este refleja cómo está dividida la empresa, donde se expresaran cada uno de los procesos específicos que debe realizar cada trabajador, así mismo será de gran ayuda para los nuevos empleados ya que estos en muchas ocasiones no están claros cuáles son sus funciones y área que estarán atendiendo además de servir como un instrumento para poder realizar el control de calidad porque así podrán evaluar a cada trabajador si este realiza sus labores.

Según (Prado, 2014) dentro del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” se está organizado como se muestra en la siguiente imagen.

Según (Prado, 2014) dentro del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” se está organizado como se muestra en el siguiente organigrama. Donde el gerente es el encargado de plantearse metas y objetivos, Cuidar del Hostal y que cada trabajador realice sus funciones, así como controlar todas las acciones que se realizan dentro de la empresa. El encargado de la contabilidad lleva el control de entradas y salidas de efectivo, así como realizar mensuales. El recepcionista este se encarga de brindar el servicio a los clientes dando un servicio de calidad así como realizar reservaciones. Y el encargado de cocina este de mantener alimentos a tiempo en este caso desayuno que se brinda a los clientes así como preparar los alimentos al personal de trabajo.

## Diagnóstico Estratégico

---



Se puede inferir que el organigrama que tiene el Hostal se debería de mejorar ya que este se encuentra de una manera muy generalizada lo que no hace que se tenga en claro los aspectos relacionados a los procesos y estructura. Es importante que se defina de una manera más clara cuáles son las funciones de cada puesto de trabajo, ya que a través de estos el Hostal podrá tener un mejor desempeño, ya que teniendo en claro cada trabajador cuáles son sus funciones se podrá tener un mejor nivel de eficacia, además al momento de contratar nuevo personal esto facilitara a los prospectos a tener el conocimiento de cuáles serán las funciones que deberá realizar al momento de adquirir el puesto de trabajo

## 6. ESTRATEGIA

### 6.1 Estrategia Genérica

(Porter, 2007) Identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto. Esas tres estrategias genéricas fueron:

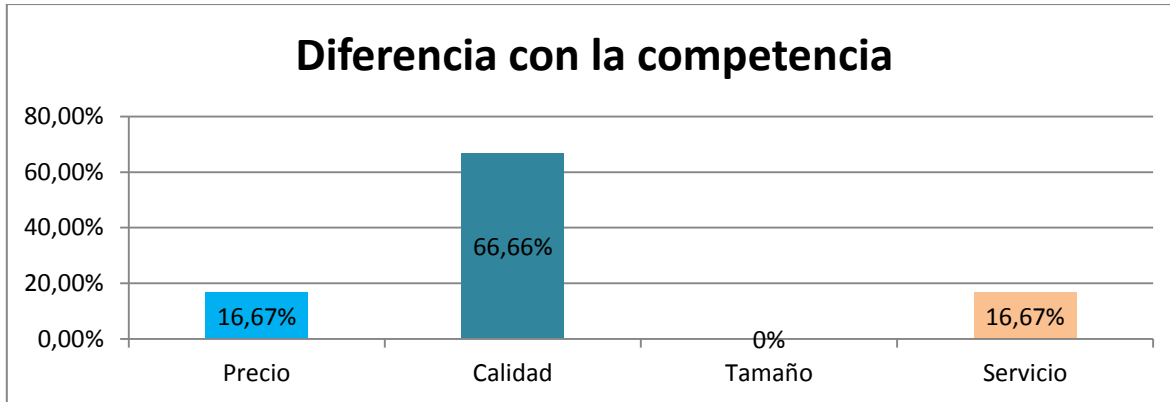
- Liderazgo en costos
- Segmentación o enfoque
- Diferenciación

#### 6.1.1 Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto. (Kume, Sf)

Las estrategias que pueda emplear una empresa deben ser acorde a las necesidades de mejora de la empresa, una de estas puede ser la estrategia de Diferenciación la cual ara que la empresa pueda ser distinguida por el producto siempre y cuando este sea de mejor calidad, que pueda satisfacer al cliente y así hacer que este sea más demandado que el de la competencia además de ser una ventaja de crecimiento.

**Grafico No. 14**



**Autoría propia: Encuesta realizada a trabajadores del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”**

Con los datos obtenidos a través de la encuesta a los trabajadores se puede inferir Dentro del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” tanto calidad con un 66.66% como el servicio en general con un 16.67 % y el precio con un 16.67% hace que se diferencie de los demás Hostales.

Así mismo lo afirma (Prado, 2014) que lo que más diferencia al Hostal de la competencias es la calidad de servicio que se brinda. Es importante que dentro del Hostal se pueda mantener ese nivel de calidad y porque no mejorarlo ya que esto es lo que hace que pueda tener un buen desarrollo y mantener sobre todo la satisfacción del cliente.

Se considera al igual que los trabajadores que lo que diferencia al Hostal de la competencia es la calidad, pero si es importante que se pueda mejorar para que todos los clientes puedan quedar satisfechos y así poder seguir diferenciándose de la competencia.

### **6.1.2 Liderazgo en costos.**

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la

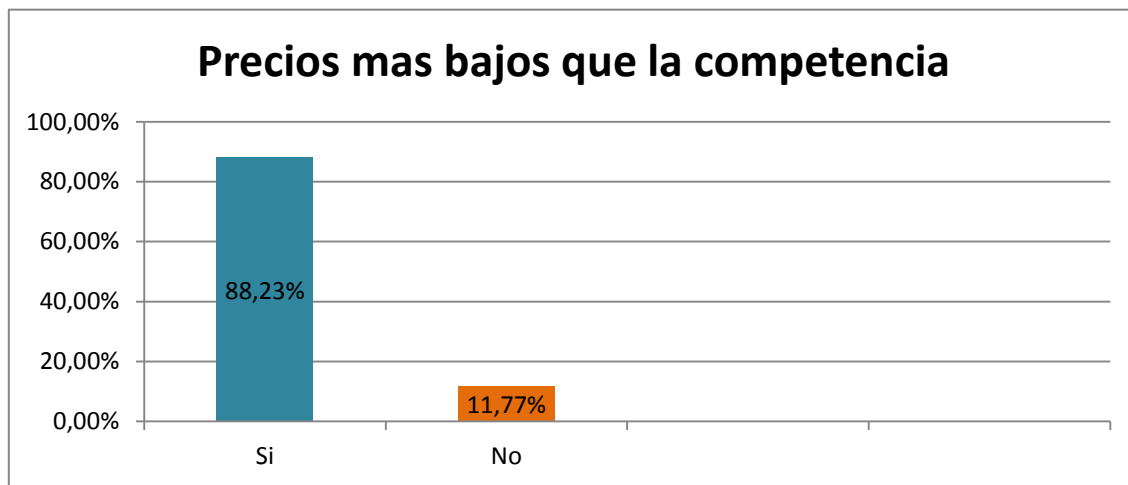
## Diagnóstico Estratégico

---

competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible. (Kume, Sf)

La estrategia de liderazgo en costo es una muy buena estrategia ya que este hace llamativo el producto o servicio, ya que todo consumidor busca lo más favorable es por ello que al aplicar esta estrategias ara que el producto pueda ser consumido en mayor cantidad siempre y cuando este cumpla con las características que el cliente demanda, esta estrategia es bastante funcional en las empresas que producen en grandes cantidades.

**Grafico No. 15**



**Autoría propia: Encuesta realizada a clientes del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”**

Al realizar la encuesta a clientes del Hostal Familiar LA BUENA ONDA para conocer si ellos creen que el hostal tiene precios más bajos con relación a la competencia el 88.23% dijo que si ya que en ese sentido el hostal es líder de costo en el mercado de Matagalpa, mientras que el 11.77% opino que no es el de los precios más bajos y esto se da porque han visitado otros hostales donde consideran que existen mejores precios.

La gerente agrega que son líderes en precios tomando en cuenta que su servicio es de gran calidad y que si existen hostales con precios más bajos pero donde el servicio es de menor calidad y que si hay extranjeros que piensan que por el servicio que se les brinda dentro de la empresa lo que pagan no es muy relativo.



## Diagnóstico Estratégico

---

Se opina que siempre y cuando seas líder en precios en un mercado vas a ser un rival fuerte para la competencia, es por eso que para otros hostales el rival a vencer es Hostal Familiar LA BUENA ONDA ya que sus precios son accesibles para sus clientes y aunque no sean muy elevados siempre brindan un buen servicio.

### **6.1.3 Segmentación**

Para (Kume, Sf) la segmentación consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Otra estrategia es la segmentación de mercado, esta es aquella que se aplica cuando la empresa está clara cuál será su mercado meta, es decir que el producto estará dirigido a un solo segmento donde se debe de tomar en cuenta gustos y preferencia del cliente, edad, cultura etc. Para lo cual se está claro cuáles son los gustos, moda, calidad que los clientes demandan así como cuál es la capacidad adquisitiva que este segmento tiene, para así brindar un producto o servicio acorde a ello.

Según la encuesta realizada a los trabajadores el 100 % de estos opinaron que el Hostal Familiar "LA BUENA ONDA", está dirigida a un solo sector de mercado como lo muestra en el gráfico No. 16 (Anexo No.6).

Es muy importante que el Hostal tenga definido cuál es su segmento de mercado, esto le permite poder brindar un servicio excelente ya que normalmente se tiene conocimiento de los gustos y preferencia de los clientes, aunque en ocasiones no es muy conveniente estar dirigidos a un solo segmento porque cuando la demanda del segmento al que se está dirigido se agota se puede acudir a otro.

### 6.2 Estrategias de Integración.

#### 6.2.1 Hacia adelante

La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa ira aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes. (Estrategias de integracion.blospot, 2009)

La Integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores (David F. R., 2003, p. 162)

La estrategia de integración hacia adelante permitirá que la empresa pueda tener un mayor desarrollo puesto que esta es la que permite que la empresa pueda asociarse con otras empresas donde le permita tener una mayor demanda del producto y al formar alianzas con otras empresas será de beneficio para ambas empresas, además esta estrategia permitirá aplicar otras estrategias donde permita que la empresa pueda hacer la diferencia de los precios.

La señora Prado manifestó que sería muy difícil aplicar esta estrategia esto porque no podrían ser sus propios distribuidores ya que necesitan de otras empresas para que su servicio pueda llegar al consumidor final, y más porque el servicio que ellos brindan es para turistas extranjeros.

Se está en acuerdo con la gerente del Hostal porque como el Hostal todavía está en crecimiento es muy difícil acudir a esta estrategia debido al gasto que esta podría llegar a tener pero como la empresa ya es conocida en el mercado por lo que se podría hacer es invertir más esfuerzos económicos en la publicidad que ya

tienen y de esta manera tener mayor control del mercado a diferencia de la competencia.

### **6.2.2 Hacia atrás**

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, consiste en que la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador. (Estrategias de integracion.blospot, 2009)

La estrategias de integración hacia atrás es una estrategia que permitirá poder hacer negociaciones con los proveedores, lo cual permitirá obtener materias a bajos costos con muy buena calidad siempre, así se podrá producir a un menor costo lo cual permitirá ofertar un producto o servicio a un precio más bajo logrando así una participación mayor en el mercado.

En la entrevista hecha por los investigadores hacia el gerente se consultó si les gustaría producir su propia materia prima a lo cual respondió que sería productivo hacerlo porque podrían mejorar más la calidad del servicio brindado pero que por el momento esto es muy difícil poderlo hacer esto por la falta de capital, aunque es una estrategia que se piensa desarrollar en el futuro.

Se opina que usar la estrategia de integración hacia atrás proporcionara mayor control del mercado, por eso se cree que sería muy ventajoso que el Hostal Familiar LA BUENA ONDA la aplicara a como lo tiene pensado y una de las mejores maneras sería adquirir un local nuevo para brindar su servicio esto porque en el que se encuentran ubicados no tiene espacio para ampliarse más, el cual es una de las metas del Hostal.

### 6.2.3 Horizontal

(Estrategias de integracion.blospot, 2009) Esta estrategia es para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar de la eficiencia o para poder aumentar el poder del mercado.

La integración horizontal se refiere a la vinculación entre unidades estratégicas de negocios semejantes, que realizan las mismas actividades. Pueden estar ubicadas en el mismo país o en diferentes países. Las UEN pueden corresponder a diferentes zonas geográficas o ser el resultado de la adquisición de varias empresas del mismo ramo, las que conservan por separado su propias organizaciones (Frances, 2006)

La estrategia Horizontal es la que permite que la empresa pueda trabajar de la mano con otra empresa siempre y cuando esta se dedique al mismo segmento de mercado aun cuando estas no se encuentren en la misma posición geográfica. Esta estrategia permitirá que ambas empresas puedan ayudarse y hacer mejoras al producto que sea atractivo y que pueda satisfacer las necesidades de los consumidores.

Para la señora Tamara Prado gerente de Hostal Familiar LA BUENA ONDA aplicar esta estrategia sería conveniente pero muy imposible ya que opina que el negocio de hostal es muy rentable y quienes tienen este tipo de negocio no consideran deshacerse de el además manifestó que aunque quisiera hacerlo no cuentan con el capital para poder adquirir otro hostal.

Se opina ventajoso aplicar esta estrategia pero es real lo que opina la señora Prado ya que como son una micro empresa sería difícil que contaran con el capital para adquirir otro, porque sería mejorar trabajar en la mejora del que se tiene para mejorar su servicio.

### 6.3 Intensivas

(David F. , 2003) “Define la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategia intensivas porque exige la

realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes”

La estrategia intensiva es aquella que permite que una empresa pueda desarrollarse, ya sea mejorando el producto, brindando un mejor servicio, creando una buena campaña publicitaria, haciendo ofertas, etc.; lo cual permita que el producto o servicio sea conocido y atractivo a los demandantes.

### **6.3.1 Desarrollo del Producto**

Así mismo está orientada a realizar modificaciones o mejoras en el producto. Algo que hay que tener en cuenta es que para realizar esta estrategia siempre se requiere de un gasto elevado para investigaciones y desarrollo. (Cruz, 2009)

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios y tamaños. (Andrea, 2011)

La estrategia de desarrollo del producto es la que se utiliza cuando la empresa busca realizar mejoras para poder introducir sus productos con mayor calidad, para esta estrategia se deben de realizar gastos como publicidad para poder dar a conocer el producto así como realizar promociones que motiven al cliente para poder tener una buena aceptación de la población sobre las mejoras realizadas.

Tamara Prado Gerente del Hostal afirma que esta estrategia es utilizada constantemente ya que le han venido haciendo mejoras al local donde brindan su servicio esto para que cada vez el cliente se sienta más cómodo y como en su

casa, además que en ocasiones se capacita al personal que brinda la atención en el Hostal.

Los investigadores creen que es muy necesario hacer mejoras constantes en el producto o servicio que se ofrece, por eso se cree que está muy bien que el Hostal Familiar LA BUENA ONDA haga mejoras en su servicio para que los turistas que los visiten se sientan cada vez más cómodos y de esta manera ser más competitivos.

### **6.3.2 Penetración en el Mercado**

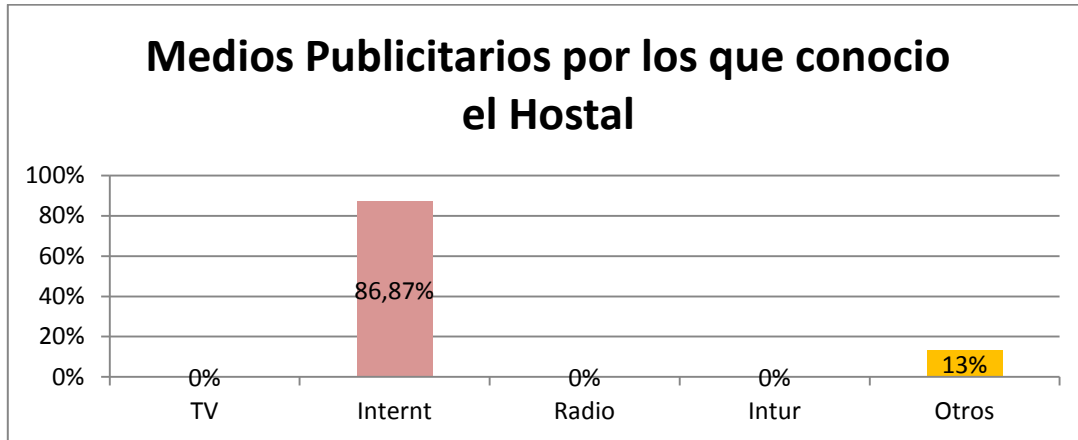
Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. (Andrea, 2011)

Con esta estrategia podemos aumentar la participación de los productos o servicios ya existentes realizando un esfuerzo mayor para la comercialización. Y las tácticas que se utilizan son aumentar vendedores, incrementar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. (Cruz, 2009)

La estrategia de penetración de mercado por lo general es utilizada en momentos que se percibe que un producto o servicio ya no está siendo demandado por la población o cuando se quiere ser más competitivo en el mercado por ello la estrategia de penetración de mercado requiere de más inversión para mostrar el producto o servicio de manera que pueda llegar más información de este hacia sus consumidores. Se puede decir también será de gran ayuda para poder aumentar la cartera de cliente y así de igual manera aumentar las ventas, también servirá para poder dar a conocer más el producto invirtiendo en publicidad y realizar diferentes actividades que hagan que el producto pueda desarrollarse y

sea competitivo dentro del mercado. Esta estrategia puede asociarse con otra para que sea más efectiva como Desarrollo del producto.

**Grafico No.17**



**Autoría propia: Encuesta realizada a los clientes del Hostal Familiar LA BUENA ONDA**

Como se puede observar en el siguiente grafico según la opinión de los clientes estos tuvieron conocimientos de la existencia del Hostal con un 86.87% a través de la internet y un 13% por medio de otros medios publicitarios.

(Prado, Caracterizacion del Hostal Familiar la buena Onda, 2014) Afirma que dentro del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” se están haciendo constantemente campañas publicitarias dentro de las cuales se hace uso de las redes sociales, así como tarjetas de presentación y poster, así mismo afirmo que es a través de internet que se hacen las reservaciones lo que hace que los clientes tengan mayor accesibilidad .

Esto permite que el Hostal pueda tener una buena penetración en el mercado ya que para el segmento de mercado al que se dirige el Hostal constantemente están en las redes sociales, la inversión en medios publicitarios para el Hostal debe de hacerse siempre de manera constante puesto que esto permitirá que pueda mantenerse fuerte dentro del mercado y así mismo poder atraer clientes.

### 6.3.3 Desarrollo del Mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente. (Andrea, 2011)

Esta estrategia está orientada a buscar nuevos mercados para los productos que ofrece nuestro negocio, que generalmente se realiza para introducir nuestros productos en otras zonas geográficas. (Cruz, 2009)

Toda empresa busca desarrollarse cada día más dentro de un mercado, pero algo que siempre se anhela es introducirse en otro mercado el cual podría tener otra cultura, lenguaje, creencia política o religiosa etc. La estrategia de desarrollo de mercado pretende esto, desarrollarse con el producto o servicio que brinda una organización y darse a conocer en otro lugar, esto haría ser más sólidos ya que como empresa no solo se depende de un mismo mercado sino de otros y eso sería una fortaleza ante otras organizaciones con el mismo rubro. Es necesario tomar en cuenta que a la hora de introducirse en otro mercado será conveniente no perder la calidad del producto esto porque cuando se trabaja más por cantidad se pierde calidad lo cual no debe de funcionar de esa manera.

Prado, 2014 Afirma que realizaron un estudio de mercado en la ciudad de León donde se obtuvo como resultado que ya existen Hostales que dan abastecimiento a la demanda de este servicio, por lo que no se considera una buena opción expandirse a otras zonas geográficas.



Es importante que siempre que se pretenda expandirse a otra zona Geográfica se realicen estudios de mercado ya que a través de estos se obtienen resultados que puedan evitar hacer una inversión en algo que a la larga no funcionara, y así de esa manera actuar cuando se tenga la certeza que si se expandirá a otra zona es porque se obtendrá una muy buena aceptación por parte de los demandantes.

En cuanto al Hostal es importante que este pueda buscar un mejor desarrollo por lo que puede crear o brindar en otras zonas productos relacionados al que se brinda, siempre y cuando este orientado a turistas lo cual permitirá mantener el giro del negocio.

### **6.4 Diversificación**

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

#### **6.4.1 Diversificación concéntrica**

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet (Díaz, SF).

Cuando una empresa integra un nuevo producto o servicio que se relaciona directamente con lo que esta comercializa se le conoce como diversificación concéntrica, esta estrategia se utiliza cuando se quiere tener multiplicidad del producto o servicio.

Según la señora Tamara Prado gerente del Hostal familiar LA BUENA ONDA que todavía no utilizan esta estrategia pero está en sus planes a futuro su aplicación, una de las maneras seria el servicio de guía turístico para cuando sus clientes deseen conocer el país.

Se cree que sería muy conveniente que el Hostal ponga en práctica esta estrategia implementando el servicio de guía turístico para que de esta manera no tengan que contratar a uno cuando sus clientes opten por conocer otros lugares del país.

### **6.4.2 Diversificación de conglomerado**

“Adición de productos o servicios nuevos no relacionados para los clientes potenciales”. (David F. , 2003, pág. 170)

Toda empresa busca crecer dentro de un mercado determinado y a veces las oportunidades para hacerlo son muy escasas esto porque la competencia es bastante grande es por ello que las organizaciones optan por integrar productos que están fuera del giro de su negocio.

Tamara Prado afirma que les ha interesado aplicar esta estrategia ya que tienen una pequeña tienda contigua al Hostal donde ofrecen a sus clientes camisas, pulseras, adornos entre otras cosas típicas tanto de Matagalpa como de Nicaragua.

Se opina que ejecutar esta estrategia genera una ventaja competitiva esto porque los turistas que visitan el Hostal tienen la facilidad de obtener un producto o servicio extra aparte del que ellos demandan y es algo que no toda la competencia ofrece.

### **6.4.3 Diversificación Horizontal**

Esta estrategia se basa en incorporar nuevos productos que no están relacionados con nuestra actividad principal, pero enfocados en nuestros clientes actuales. Este tipo de diversificación se puede dar cuando:

Los ingresos de los productos que agregamos y no tienen relación alguna.

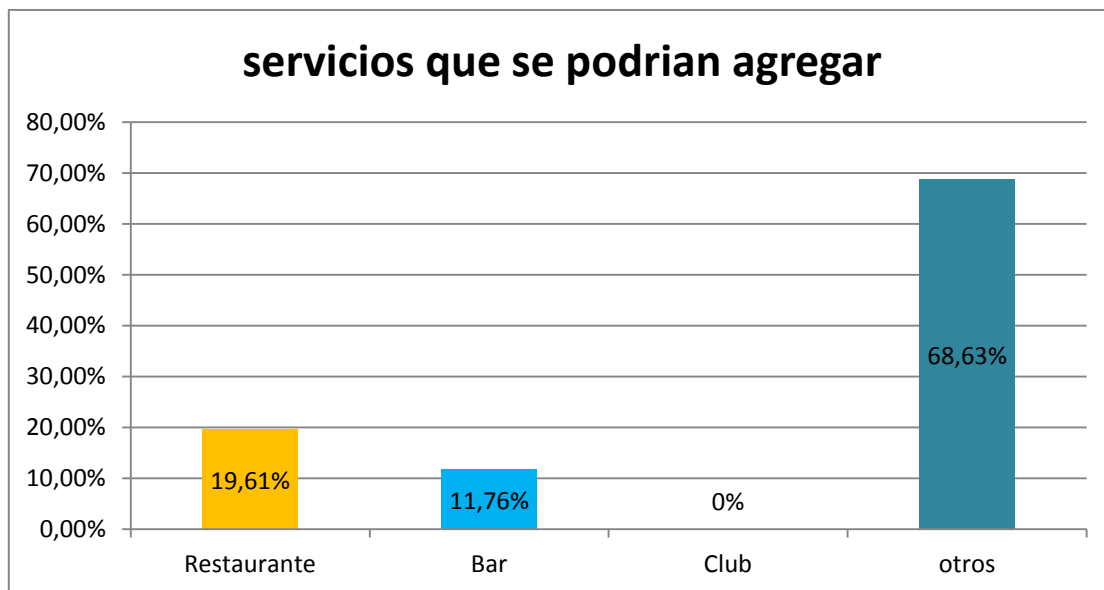
Cuando en el mercado que estamos es muy competitivo y las oportunidades de crecimiento son pocas, esto de acuerdo con las ventas y utilidades que tengamos. (Katherine, 2009)

Adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados con los clientes actuales. (Medina, 2012)

Cuando una institución utiliza la estrategia de diversificación horizontal pretende facilitar un producto más al cliente siempre y cuando este tenga relación con el producto que se consume, esto para que no tenga que visitar otro lugar para adquirirlo, al hacer esto se pretende tener una ventaja competitiva sobre los demás.

Según (Prado, 2014) dentro del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” no se brinda un producto adicional, por lo que sería importante tomar en cuenta la implementación de este.

### Grafico No. 18



**Autoría propia: Encuesta realizada a clientes del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”**

Como podemos observar en el siguiente gráfico, según encuesta realizada a los clientes del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” opinan que se podría crear nuevos productos, con un 68.63% opinaron que otros (guías turístico), un 19.61% opinaron que restaurante y un 11.76% bar.

Cabe mencionar que sería muy bueno que dentro del Hostal se implementara esta estrategia puesto que los clientes de estos son extranjeros donde buscan obtener productos distintos a los de su país por lo que si sería bueno que se implementaran.

### **6.5 Ofensivas**

Destinada a eliminar o debilitar a los competidores, ya sea ofreciendo productos similares o con algún atributo adicional y atacar los segmentos del mercado servidos por la competencia, además buscar mercados no atendidos y establecer plantas cerca de los mercados metas. También puede adquirirse control accionario o de gestión sobre los insumos de la competencia de igual manera adquirir control sobre los canales de distribución. (Frances, 2006).

La estrategia ofensiva es la que trata de obtener ventajas haciendo actuaciones agresivas contra la competencia, es decir que esta estrategia permite que las empresas puedan aprovecharse en momentos que las demás empresas aun no tomen acciones defensivas.

Esta estrategia puede ser utilizada cuando existe un gran nivel de competencia, en este caso según (Prado, 2014) el Hostal no cuenta con un nivel tan alto de competencia puesto que el Hostal se encuentra muy bien establecido y tiene bastante demanda de su servicio, pero el nivel de competencia puede crecer y es posible que el Hostal utilice esta estrategia donde pueda hacer uso de sus fortalezas y que le permita tomar ventajas ante la competencia.

Se considera necesario que el Hostal Familiar LA BUENA ONDA tenga en cuenta la estrategia ofensiva para que pueda tomar ventaja de la competencia en el momento que tenga la oportunidad de hacerlo, teniendo en cuenta que entre menos competencia es mejor porque más demanda se tendrá en el servicio.

### 6.5.1 Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia, las dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa. Otros tipos de acuerdos de cooperación incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de concesiones cruzadas, los acuerdos de manufactura cruzada y los consorcios de oferta conjunta. Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación se utilizan cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos. (David F. , 2003, pág. 177)

Las alianzas estratégicas permiten que las empresas puedan realizar una agrupación donde les permita crear estrategias donde puedan sacar beneficio ambas empresas. Estas alianzas permiten que las empresas puedan desarrollarse así mismo como poder brindar un producto o servicio de calidad.

Según (Prado, 2014) el Hostal no tiene definida estrategias, pero esta inconscientemente las utiliza una de ellas es la alianzas estratégicas lo cual permite que el Hostal pueda trabajar de la mano con otras empresas lo cual aprueba que ambas puedan tener un mejor funcionamiento.

El Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” cuenta con asociaciones como Tour Operadora, Tierra Tour y Nacambres Tour. Las cuales permitan que los turistas tengan conocimiento tanto del Hostal en Matagalpa como de los centros turísticos en León, Granada, Somoto y San Juan del sur. (Prado, Caracterización del Hostal Familiar la buena Onda, 2014). Es importante que el Hostal mantenga estas asociaciones con estas empresas ya que esto permitirá que siempre se mantenga el nivel de demanda del servicio brindado por el Hostal.

### V. CONCLUSIONES

Luego de realizar el diagnóstico estratégico del Hostal Familiar “LA BUENA ONDA”, se concluye que:

1. Al realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” pudo analizar la situación interna y externa de la empresa donde la empresa se ha utilizado estrategias que le han permitido ser competitivos en el mercado, así mismo esta tiene oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, las cuales debe de saber en qué momentos contrarrestar esas debilidades y amenazas haciendo de estas una arma que le admita seguir siendo una empresa competitiva dentro del mercado haciendo uso de las fortalezas y oportunidades que esta tiene, y poder hacer uso de las estrategias que permitan que la empresa pueda crecer.
2. El Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” es una empresa dedicada a brindar un servicio de Hostal a turistas extranjeros, actualmente esta ha logrado posicionarse dentro del mercado haciendo uso de estrategias como segmentación de mercado y penetración en el mercado, así mismo esta ha hecho uso de fortalezas como lo es brindar un servicio las 24 Horas y con personal Bilingüe, sin embargo la empresa cuenta con amenazas como la entrada de competidores con precios más bajos, también esta tiene oportunidades como expandirse dentro del mercado para así contrarrestar debilidades como la pequeña construcción del Hostal.
3. La Empresa Hostal familiar “LA BUENA ONDA” ha logrado posicionarse dentro del mercado haciendo uso de estrategias como, diferenciación, ya que brinda un servicio de calidad, así mismo liderazgo en costo, ya que ofrece precios más bajos que la competencia, segmentación de mercado, ya que el servicio está dirigido a turistas extranjeros, penetración en el mercado, puesto que se utilizan técnicas publicitarias como página Web, otra estrategia

## Diagnóstico Estratégico

---

utilizada es diversificación de conglomerado, ya que oferta adición de producto en una tienda al lado del Hostal y alianzas estratégicas donde se benefician ambas partes puesto que se brinda información de las demás empresas, así como ellas del Hostal “LA BUENA ONDA”.

4. La empresa Hostal Familiar “LA BUENA ONDA” debe de seguir haciendo uso y mejorar las estrategias que ya ha puesto en práctica, así como implementar la estrategias intensiva de Desarrollo de Mercado ya que esta permitiría poder abrir otro Hostal en otra zona Geográfica, así como la estrategia de Diversificación Horizontal puesto que accedería a que el Hostal pueda crear productos diferentes pero dirigidos al mismo segmento de mercado.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Andrea. (01 de Junio de 2011). *Scribd*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de Scribd:  
<http://es.scribd.com/doc/56776933/Las-Estrategias-Intensivas>
- Bateman, T. (2007). *Administracion un nuevo panorama administrativo*. Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cruz, J. (Mayo de 2009). *Estrategias blogspot*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de Estrategias blogspot: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-marketing-intensivas.htm>
- Cruz, J. (Mayo de 2009). *Estrategias blogspot*. Recuperado el 19 de Septiembre de 20014, de Estrategias blogspot: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-marketing-intensivas.htm>
- David, F. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Pearson prentice hall.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V.
- David, F. (2003). Conceptos de Administracion Estrategica . En F. David, *Conceptos de Administracion Estrategica* (pág. 13). Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearsons Educacion.
- descuadrando.com. (s.f.). *descuadrando.com*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de descuadrando.com:  
[http://descuadrando.com/Estrategia\\_de\\_diversificaci%C3%B3n\\_no\\_relacionada\\_o\\_conglomerada](http://descuadrando.com/Estrategia_de_diversificaci%C3%B3n_no_relacionada_o_conglomerada)
- Díaz, J. A. (SF). *Galeon.com*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de Galeon.com, Planeacion Estrategica: <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>
- Estrategias de integracion.blospot. (22 de Octubre de 2009). *Estrategias de integracion.blospot*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de Estrategias de integracion.blospot:  
<http://estrategiasdeintegracion.blogspot.com/>
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Control Total de la Calidad*. Mexico: McGraw-Hill, Inc.



# Diagnóstico Estratégico

---

- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes Para La Empresa*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A de C.V.
- HeadWays media. (s.f.). *HeadWays media*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de HeadWays media: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/diversificacion-concentrica/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodologia de Investigacion*. México, D.F: McGrawHill.
- Hill, C. I., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: The McGRAW-Hill Companies, Inc.
- Hodge, J. B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoria de la Organizacion* (6ta ed.). Madrid: Pearson Educacion.
- Intur. (2014). *Instituto nicaraguense de Turismo*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de Instituto nicaraguense de Turismo: <http://www.intur.gob.ni>
- Katherine. (30 de Noviembre de 2009). *Estrategias de diversificacion.blocspot*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Estrategias de diversificacion.blocspot: <http://estrategiasdediversificacion.blogspot.com/>
- kotler, & armstrong. (2008). *fundamentos del marketing*. naucalpan de juarez,mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kume, A. (Sf). *CreceNegocios*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia y direccion estrategica*. Tegucigalpa.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico a traves del cuadro de mando integral*. Diaz de Santos.
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *GestioPolis*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>
- Membreño, A. (12 de Septiembre de 2014). Plan Estrategico. (A. Jarquin, Entrevistador)
- Porter, M. E. (2007). *Estrategia Competitiva, Edicion revisada 37 Reimpresion*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Prado, T. (septiembre de 2014). Caracterizacion del Hostal Familiar la buena Onda. (j. alma, & p. Jorge, Entrevistadores)

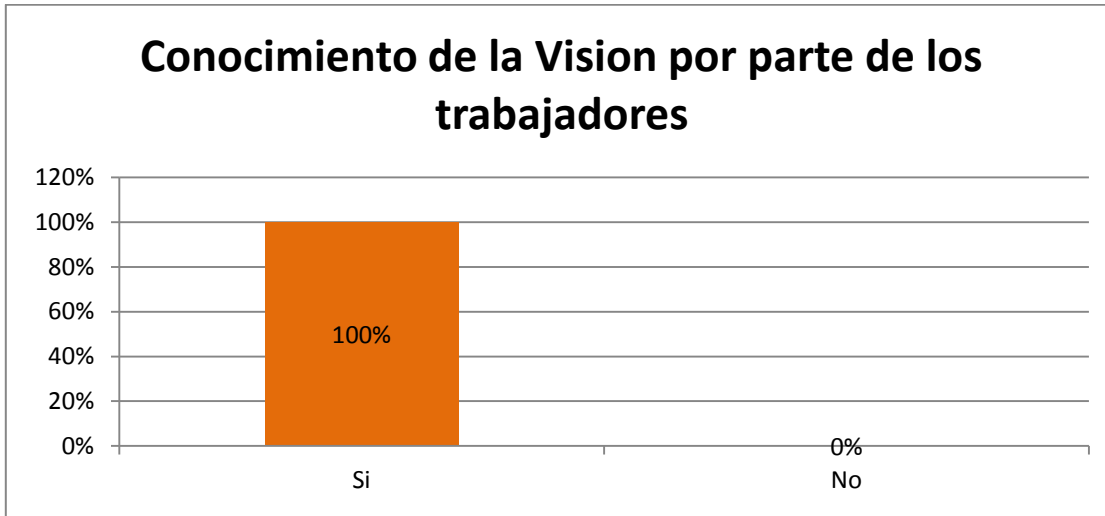
## Diagnóstico Estratégico

---

- Prado, T. (Septiembre de 2014). Caracterización Hostal Familiar LA BUENA ONDA. (A. Jarquin, & J. Palacios, Entrevistadores)
- Ramos paucar, w. (SF). *eco 3 colecciones, la elaboración del plan estratégico*. altair consultores.
- Ramos, P. (SF). *eco3 colecciones, la elaboración del plan estratégico*.
- Saenz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *el plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- Sandoval Peralta, C. P., & Sandoval Jasso, D. (2010). *Sistemas PEA*. Obtenido de <http://www.sistemaspea.info/diagnostico-estrategico/>
- Thompson. (s.f.). Recuperado el 09 de setiembre de 2014, de <http://www.eumet.com>
- Thompson. (s.f.). Recuperado el 09 de junio de 2014, de <http://www.eumet.com>
- Thompson, J., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica Teorías y Casos*. Mexico D.F: The McGRAW-HILL Companies, Inc.
- Veciana Verges, J. M. (1999). *ciencia I técnica, función directiva*. barcelona: servei publicacions.
- Vernar Correz, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía ,humanidades y ciencias sociales*. Mexico: pearson educacion de Mexico S.A de C.V.

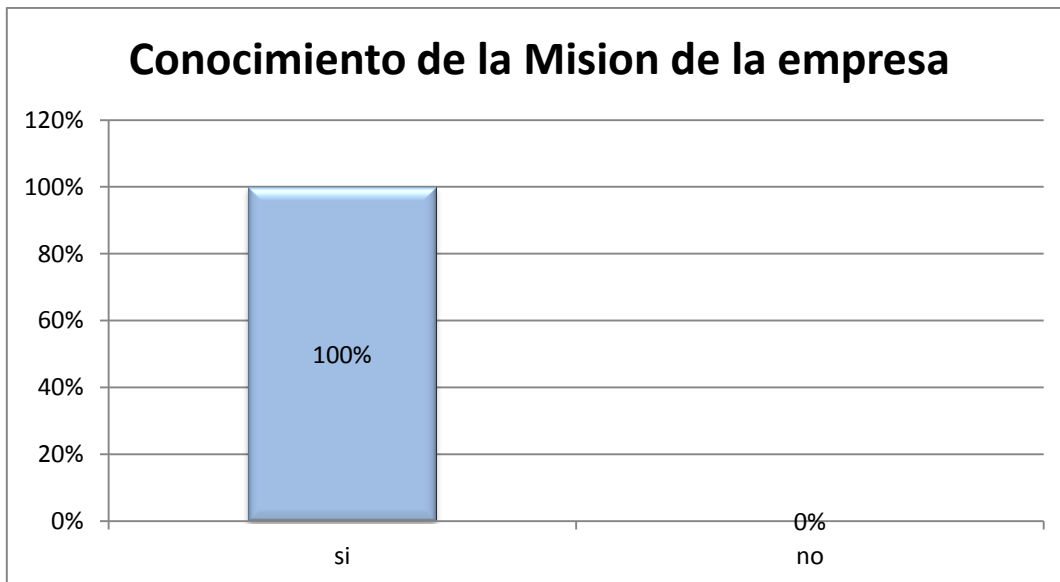
# VII. Anexos.

## Anexo No. 1 (Grafico No.1)



*Autoría Propia: Encuesta a los trabajadores del Hostal Familiar "LA BUENA ONDA".*

## Anexo No.2 (Grafico No.2)



*Autoría Propia: Encuesta a trabajadores de la empresa Hostal Familiar "LA BUENA ONDA"*

---

# Diagnóstico Estratégico

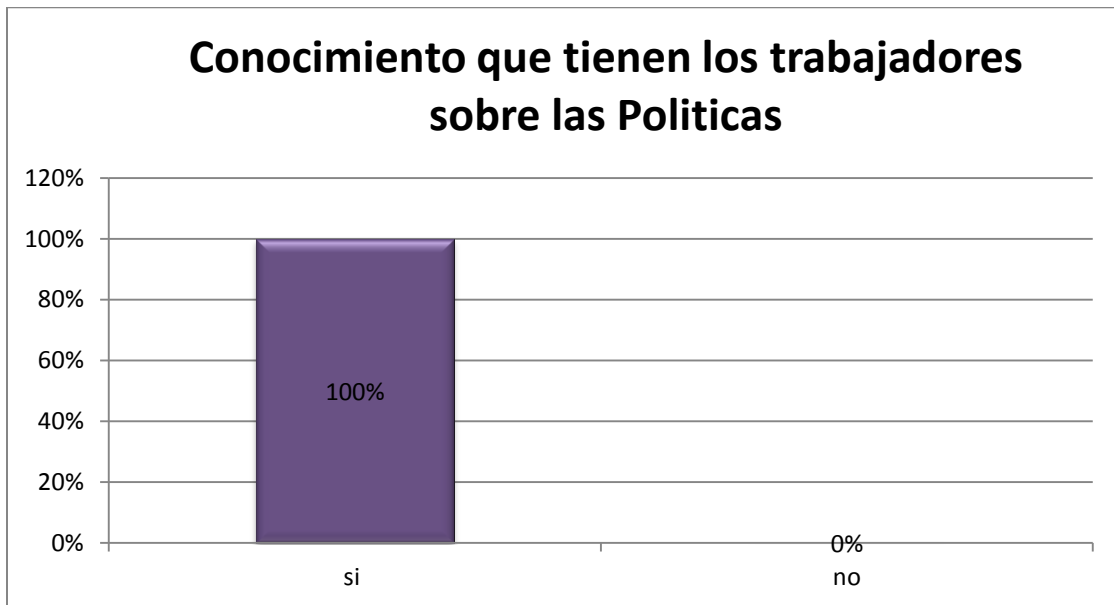
---

## Anexo No. 3 (Grafico No.3)



*Autoría Propia: encuesta a trabajadores del Hostal Familiar "LA BUENA ONDA"*

## Anexo No.4 (Grafico No.4)



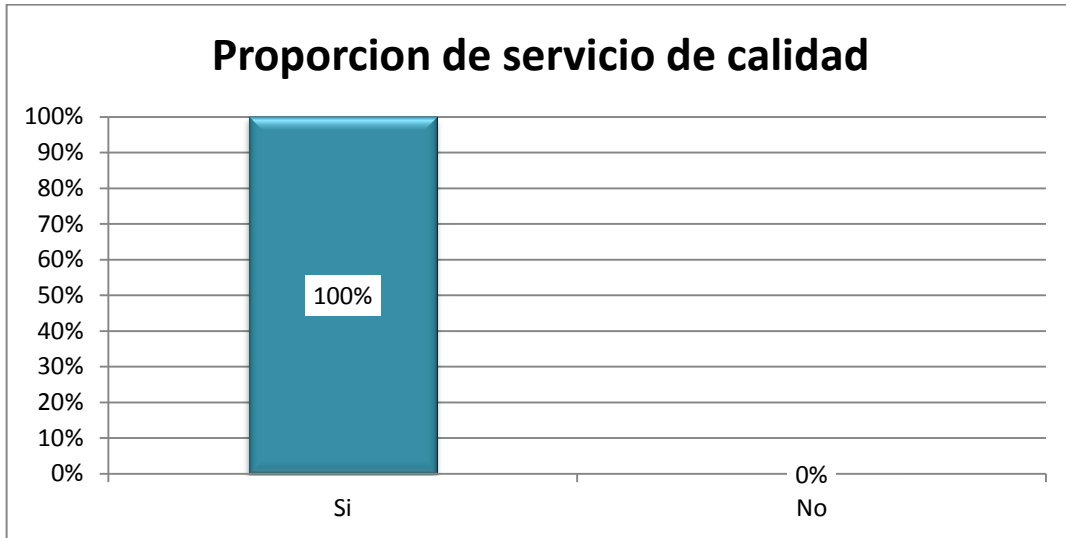
*Autoría: Encuesta realizada a trabajadores del Hostal Familiar "LA BUENA ONDA"*

---

# Diagnóstico Estratégico

---

## Anexo No. 5 (Grafico No.10)



*Autoría: Encuesta realizada clientes del Hostal Familiar "LA BUENA ONDA"*

## Anexo No. 6 (Grafico No. 16)



*Autoría: Encuesta realizada a trabajadores del Hostal Familiar "LA BUENA ONDA"*

---

## Diagnóstico Estratégico

---

### Anexo No. 7

#### Fórmula para la muestra de clientes de Hostal Familiar LA BUENA ONDA:

El universo de estudio son 207 clientes los cuales serían los que visitan el hostal en un mes.

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

En donde:

N= Es el tamaño estándar de la población (50 clientes en una semana)

Z= Nivel de confianza 95%= 1.65

E= Máximo de error permitido (0.10= 10 %)

p+q= 1 probabilidad de éxito

q= 1-p Probabilidad de fracaso

Aplicando la Fórmula:

$$n = \frac{207(1.65)^2(0.5)(0.5)}{(207 - 1)(0.10)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{140.89}{2.7406}$$

$$n = 51$$

La muestra de estudio para los clientes del hostal será de 51 y para la aplicación de estas se harán 7 encuestas por día durante 6 días y en un día hacer 9 encuestas más y así aplicar las 51 encuestas.

---

## Anexo No.8

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Fuente
Plan Estratégico	Filosofía de la empresa	Visión	¿Tiene definida la Visión de su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce la Visión de la empresa?	Sí__ No__	Encuesta	Trabajadores
		Misión	¿Tiene definida la Misión de su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce la Misión de la empresa?	Sí__ No__	Encuesta	Trabajadores
		Valores	¿Valores que sobresalen en la empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Reconoce alguno de estos los valores dentro de la empresa?	Responsabilidad Lealtad Honestidad Justicia Dignidad Respeto	Encuesta	Gerente

---



Plan Estratégico		Políticas	¿Cuáles son las políticas de la empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce las políticas de la empresa?	Si ___ No ___	Encuesta	Trabajadores
		Objetivos Organizacionales	¿Tiene definidos los objetivos la empresa? ¿Cuáles son?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce los objetivos de la empresa?	Sí__ No__	Encuesta	Trabajadores
	Análisis del sector industrial.	Poder de negociación de los compradores.	¿Existe negociación previa con los clientes para fijar los precios de su servicio?		Entrevista	Gerente
			¿Está de acuerdo con los precios establecidos por el Hostal Familiar LA BUENA ONDA?		Encuesta	Clientes



Plan Estratégico		Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores?		Entrevista	Gerente
			¿Cómo considera que es la relación entre los proveedores y la empresa?	Excelente — Muy buena — Buena — Regular — Deficiente —	Encuesta	Trabajadores
		Existencia de productos sustitutos	¿Cuál cree que serían los servicios sustitutos para el servicio que ofrecen?		Entrevista	Gerente
			¿Qué otros servicios adquiriría además de los de un hostel?	Hotel Casa huésped Hospedaje	Encuesta	Clientes
		Rivalidad entre los competidores	¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia? ¿Quiénes son?		Entrevista	Gerente
			¿Existen barreras de entrada para la			

---

Plan Estratégico		Entrada de nuevos competidores	aparición de nuevos competidores?		Entrevista	Gerente
			¿Cree que pueden aparecer nuevos competidores para el Hostal Familiar LA BUENA ONDA?	Si ___ No ___	Encuesta	Trabajadores
	Análisis FODA	Fortaleza	¿Cuáles son las mayores fortalezas con las que cuenta el hostal?		Entrevista	Gerente
			¿Considera que el establecimiento cuenta con las condiciones adecuadas para que usted se sienta cómodo?	Si ___ No ___	Encuesta	Clientes
		oportunidades	¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene el hostal en el mercado?		Entrevista	Gerente

---

	Análisis FODA	Debilidades	¿Qué debilidades cree que tiene el hostel?		Entrevista	Gerente
			¿Qué aspectos cree que el hostel debe mejorar?	Servicio Habitaciones Alimentos Infraestructura Ambiente	Encuesta	Cliente
		Amenazas	¿Cuáles son las principales amenazas a las que se enfrenta la empresa?		Entrevista	Gerente



Plan Estratégico			¿De los siguientes aspectos, cuales considera que son una amenaza para el hostel?	Seguridad fuera del hostel. Escases de agua. Escases de energía eléctrica. Entrada de competidores con precios más bajos. Terminar contrato con el dueño del edificio.	Encuesta	Trabajadores
------------------	--	--	---	--	----------	--------------



### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumentos	Fuente
Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costo	¿Qué toman en cuenta para fijar los precios que brinda el hostel?		Entrevista	Gerente
			¿Considera que los precios que oferta por su servicio el hostel están por debajo de la competencia?	Si No	Encuesta	Clientes
		Diferenciación	¿Qué es lo que hace diferente su producto al de la competencia?		Entrevista	Gerente
			¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?	Precio Calidad Tamaño Servicio	Encuesta	Trabajadores



Estrategias		Segmentación	¿A qué sector de mercado está dirigida su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Considera que el servicio de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?	Si No	Encuesta	Trabajadores
		Estrategia de integración hacia delante	¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos?		Entrevista	Gerente
		Estrategia de integración hacia atrás	¿Tiene un número establecido de proveedores o se encuentran concentrados en varios grupos?		Entrevista	Gerente
		Estrategia de integración Horizontal	¿Qué estrategias utiliza para mejorar la eficiencia de sus trabajadores? ¿De qué manera le beneficiaría aumentar el poder en el mercado?		Entrevista	Gerente



Estrategias		Intensivas desarrollo del Producto	¿Qué técnicas utiliza para la implementación de la innovación en su producto?		Entrevista	Gerente
		Penetración de mercado	¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?		Entrevista	Gerente
			¿Por qué medios se entero de la ubicación del Hostal?	Televisión Radio Internet Intur otros	Encuesta	Trabajadores





Estrategias	Desarrollo de mercado	¿Se han realizado estudios de mercados para expandirse a otras zonas?		Entrevista	Gerente
	Diversificación concéntrica	¿Qué valoración le daría a que la empresa elaborara nuevos productos relacionados con los que ya ofrece?		Entrevista	Gerente
		¿Le gustaría agregar otros productos o servicios a su oferta?		Entrevista	Gerente



Estrategias	Diversificación de conglomerado	¿Qué valoración le daría de que la empresa ofertara otros productos o servicios no relacionados con los clientes actuales?		Entrevista	Gerente
	Diversificación horizontal	¿La empresa estaría dispuesta a incorporar nuevos productos o servicios para satisfacer a nuevos clientes?		Entrevista	Gerente
		¿Qué otros servicios le gustaría que esta empresa brinde?	Restaurante Bar Discoteca Otros	Encuesta	Clientes
	Innovación	¿Qué tipo de innovaciones ha implementado en sus productos o servicios?		Entrevista	Gerente
	Ofensivas Alianzas estratégicas	¿Se encuentra aliado con otra empresa similar o del mismo rubro que la suya?		Entrevista	Gerente

---

## Anexo No.9



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA FAREM-MATAGALPA

#### ENTREVISTA

Dirigida al gerente de Hotel La buena onda

Estimado Gerente: Esta entrevista se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un plan estratégico del hotel. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Cuál es la visión y misión de su empresa?
  2. ¿Posee una estructura organizacional? ¿Cuál es?
  3. ¿Considera que esta estructura organizacional se adapta a la visión y misión de la empresa?
  4. ¿Cuántos trabajadores laboran dentro del hotel?
  5. ¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?
  6. ¿Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?
  7. ¿Tiene definidos los objetivos la empresa?
  8. ¿Existe negociación previa con los clientes para fijar los precios de su servicio?
  9. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
  10. ¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos?
  11. ¿Qué poder de negociación adopta el hotel para sus proveedores?
  12. ¿Cuál cree que serían los servicios sustitutos para el servicio que ofrecen?
  13. ¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia? ¿Quiénes son?
  14. ¿Cree usted que la entrada de nuevos competidores afectaría la fidelidad de sus clientes? ¿Por qué?
  15. ¿Qué es lo que hace la diferencia entre su servicio y el de la competencia?
  16. ¿Existen barreras de entrada para la aparición de nuevos competidores?
  17. ¿Cuáles son las mayores fortalezas con las que cuenta el hotel?
  18. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?
  19. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar la eficiencia de sus trabajadores?
  20. ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo de su servicio?
-

## Diagnóstico Estratégico

---

21. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene el hotel en el mercado?
  22. ¿Qué debilidades cree que tiene el hotel?
  23. ¿Cuáles considera que son las principales amenazas a la que se enfrenta el hotel?
  24. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del servicio que oferta el hotel?
  25. ¿Qué poder de negociación tienen con sus clientes?
  26. ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa?
  27. ¿A qué segmento de mercado está enfocada su empresa?
  28. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su empresa?
  29. ¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio fuera de la ciudad?
  30. ¿Ha valorado el hotel ofrecer otros servicios relacionado con el que ya ofrece?
  31. ¿Qué otros servicios le interesaría que el hotel agregue a su oferta?
  32. ¿Con cuántas asociaciones cuentan para enfrentar a la competencia?
  33. ¿Qué otros estudios se le han realizado al hotel?
-

## Anexo No.10



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA FAREM-MATAGALPA

#### ENCUESTA

Dirigida a los trabajadores del Hostal familiar la Buena Onda

Estimados Trabajadores: Esta encuesta se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un plan del Hostal Familiar La buena onda. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de la empresa?

- a) Si
- b) No

2. Reconoce usted algunos de estos valores dentro de la empresa:

Valores	Si	No
Responsabilidad		
Lealtad		
Honestidad		
Justicia		
Dignidad		
Respeto		

3. ¿Tiene conocimiento de las políticas internas de la empresa?

- a) Si
- b) No

4. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

- a) Si
- b) No

5. ¿Cómo considera que es la relación entre los proveedores y la empresa?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

6. ¿Cree que pueden aparecer nuevos competidores para el Hostal Familiar LA BUENA ONDA?

- a) Si
  - b) No
-

## Diagnóstico Estratégico

---

7. ¿De los siguientes aspectos, cuales considera que son una amenaza para el hostel?
- a) Seguridad fuera del hostel.
  - b) Escases de agua.
  - c) Escases de energía eléctrica.
  - d) Entrada de competidores con precios más bajos.
  - e) Terminar contrato con el dueño del edificio.
8. ¿Considera que el servicio de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?
- a) Si
  - b) No
- ¿Por qué?
9. ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?
- a) Precio
  - b) Calidad
  - c) Tamaño
  - d) Servicio
-

## Anexo No.11



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA FAREM-MATAGALPA

#### ENCUESTA

Dirigida a los clientes del Hostal la buena onda

Estimados clientes: Esta encuesta se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un plan estratégico del Hostal la Buena Onda. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Cómo considera que es el servicio que brinda “Hostal La Buena Onda”?  
Excelente  
Muy buena  
Buena  
Regular  
Deficient
  2. ¿Considera que los precios que oferta por su servicio el hostel están por debajo de la competencia?
    - a) Si
    - b) No
  3. ¿Esta de acuerdo con los precios establecidos por el Hostal Familiar LA BUENA ONDA?
    - a) Si
    - b) No
  4. ¿Qué otros servicios adquiriría además de los de un hostel?
    - a) Hotel
    - b) Casa Huésped
    - c) Hospedaje
  5. ¿Qué otros servicios le gustaría que esta empresa le brinde?
    - a) Restaurante
    - b) Bar
    - c) Discoteca
    - d) Otros
  6. ¿Los trabajadores del hostel, les proporcionan el servicio de calidad que usted busca?
    - a) Si
    - b) No
-

## Diagnóstico Estratégico

---

7. ¿Por qué medios se enteró de la ubicación de Hostal “La Buena Onda”?
- a) Televisión
  - b) Radio
  - c) Internet
  - d) Intur
  - e) Otros
8. ¿Considera que el establecimiento cuenta con las condiciones adecuadas para que usted se sienta cómodo?
- a) Si
  - b) No
9. ¿En qué aspectos cree que el hostal debe mejorar?
- a) Servicio
  - b) Habitaciones
  - c) Alimentos
  - d) Infraestructura
  - e) Ambient
-



