

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, UNAN- MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-MATAGALPA.



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA GENERAL:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.

SUB TEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa FERROMAX – Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el año 2014.

AUTORAS:

- ✓ BR. Ana Francys Herrera Zamora.
- ✓ BR. Ingrid Ruby Palacios Castro.

TUTOR:

MSC. Abel de Jesús Membreño Galeano.

Febrero 2015.

“Año de la Universidad Saludable”

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, UNAN- MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-MATAGALPA.



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA GENERAL:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.

SUB TEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa FERROMAX – Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el año 2014.

AUTORAS:

- ✓ BR. Ana Francys Herrera Zamora.
- ✓ BR. Ingrid Ruby Palacios Castro.

TUTOR:

MSC. Abel de Jesús Membreño Galeano.

Febrero 2015.

“Año de la Universidad Saludable”

CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
AVAL DEL DOCENTE.....	v
RESUMEN	vi
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	7
III. OBJETIVOS.....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL:.....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	8
IV. DESARROLLO	9
4.1 ASPECTOS GENERALES	9
4.1.1 Caracterización de la Empresa	9
4.1.2 Antecedentes de la Empresa.....	9
4.1.3 Visión, Misión y Objetivos	10
4.1.4 Valores.....	11
4.1.5 Políticas	11
4.1.6 Estructura organizacional.....	11
4.1.7 Aspectos Legales.	12
4.2 Diagnóstico Estratégico.....	13
4.2.1 Concepto	13
4.2.2 Análisis Empresarial.....	13
4.2.3 Filosofía Empresarial	14
4.2.3.1 Visión.....	15
4.2.3.2 Misión.....	16
4.2.3.3 Valores.....	17
4.2.3.4 Políticas	20
4.2.3.5 Objetivos Estratégicos.....	21
4.2.4 Entorno General	22
4.2.4.1 Segmento Demográfico.....	23
4.2.4.2 Segmento Tecnológico	25
4.2.4.3 Segmento Económico.....	26

4.2.4.4	Segmento Político	27
4.2.4.5	Segmento Socio Cultural	27
4.2.4.6	Segmento Global	28
4.2.5	Análisis del Entorno Competitivo	28
4.2.5.1	Ventajas Competitivas.....	29
4.2.5.2	Barreras de Entrada.....	31
4.2.5.3	Barreras de Salida.....	32
4.2.5.4	Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	33
4.2.6	Análisis del Entorno Interno	42
4.2.6.1	Cadena de Valor	43
4.2.7	Análisis del Entorno Externo	44
4.2.7.1	Análisis FODA	45
4.2.7.1.1	Fortalezas	46
4.2.7.1.2	Oportunidades	48
4.2.7.1.3	Debilidades.....	50
4.2.7.1.4	Amenazas	53
4.2.8	Análisis Organizacional.....	55
4.3	Estrategia.....	55
4.3.1	Concepto	55
4.3.2	Tipos de Estrategia	56
4.3.2.1	Estrategias Genéricas	56
4.3.2.1.1	Liderazgo en Costo	57
4.3.2.1.2	Diferenciación	60
4.3.2.1.3	Enfoque o Alta Segmentación	63
4.3.2.2	Estrategias de Integración.....	65
4.3.2.2.1	Integración Hacia Adelante	65
4.3.2.2.2	Integración Hacia Atrás	68
4.3.2.2.3	Integración Horizontal.....	70
4.3.2.3	Estrategias Intensivas.....	71
4.3.2.3.1	Penetración de Mercado.....	72
4.3.2.3.2	Desarrollo del Mercado.....	74
4.3.2.3.3	Desarrollo de Producto	75

4.3.2.4	Estrategias de Diversificación.....	77
4.3.2.4.1	Diversificación de Conglomerado	78
4.3.2.4.2	Diversificación Horizontal.....	79
4.3.2.4.3	Diversificación Concéntrica	81
4.3.2.5	Estrategias Defensivas.....	82
4.3.2.5.1	Encogimiento.....	82
4.3.2.5.2	Enajenación	84
4.3.2.5.3	Liquidación	84
4.3.2.6	Estrategias Ofensivas	85
4.3.2.6.1	Adquisiciones	86
4.3.2.6.2	Innovación.....	87
4.3.2.7	Estrategia de Estructuración	89
4.3.2.7.1	Estrategia Funcional	89
4.3.3	Diseño Organizacional.....	90
4.3.3.1	Estructura organizacional.....	91
4.3.4	Elaboración de la Matriz FODA	93
4.3.5	Definición de los Objetivos Estratégicos	94
V.	CONCLUSIONES	95
VI.	Bibliografía	97
VII.	ANEXOS	102

TEMA GENERAL:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.

SUB TEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa FERROMAX – Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el año 2014.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo el que con mucho esfuerzo he logrado culminar:

A DIOS

Nuestro padre celestial, por haberme regalado el don de la vida, la sabiduría e inteligencia para sobrellevar mis estudios, la fuerza para alcanzar mis metas y sobre todo derramar bendiciones, las cuales me han permitido llegar hasta donde ahora estoy.

A MIS PADRES

Por ser las personas que durante toda mi vida me han apoyado incondicionalmente, que con su humildad y sencillez se han convertido en el pilar fundamental de mi personalidad, quienes han sabido darme consejos sabios que durante todo el tiempo me han ayudado a afrontar los problemas y dificultades que se han presentado y sobre todo me han permitido mantenerme firme en mis decisiones.

A MIS AMIGAS

Porque gracias al equipo que formamos hemos logrado triunfar en este camino y que juntas nos hemos venido forjando a lo largo de este tiempo: Kjara Massiel Rivas López, María Elena Matamoros Galeano, Esveth Celeste Meza González, Diana Patricia Zamora, Ingrid Ruby Palacios Y Yosmara de los Angeles Díaz Escobar.

A LA FAMILIA MOTTA JARQUIN

Por brindarme su apoyo incondicional en estos momentos tan importantes de mi vida y porque además de la amistad entrañable que hemos formado durante el poco tiempo que tenemos de conocernos los considero parte de mi familia.

Ana Francys Herrera Zamora.

A Dios

A Dios por haberme regalado la vida, por darme la fortaleza y la sabiduría que me fue necesaria para culminar este trabajo, pues sin él no hubiese sido posible enfrentar las dificultades presentadas durante este proceso de aprendizaje.

A Mis Padres

A mi madre Rubí Castro, por su amor, su cariño, su apoyo incondicional para mi persona, por ser ella mi modelo a seguir y mi inspiración para formarme profesionalmente. A mi padre Boanerges Palacios por su apoyo en los momentos que he necesitado y por su ejemplo de perseverancia en la vida.

A Mi Esposo Y Mi Hijo

*A mi esposo Ivan Jarquin, por su amor, cariño, por motivarme a seguir adelante y porque además de ser mi esposo, es mi mejor amigo con quien puedo sentirme en confianza. A mi hijo Diego, que por todo el amor que le tengo, quiero ser un ejemplo para él. **“Este triunfo no es solo mío, sino también de ustedes”***

A Mis Amigas

Porque con ellas conocí, el valor de la amistad y el verdadero significado de “trabajar en equipo”: Kiara Rivas, María Elena Matamoros, Esveth Meza, Diana Zamora, Yosmara Díaz y en especial a mi compañera Ana Francys Herrera Zamora.

Ingrid Ruby Palacios Castro.

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por derramar bendiciones sobre mi vida y permitirme alcanzar mi mayor éxito.

A MIS PADRES

Mi madre Francisca Zamora y Mi Padre Ignacio Herrera Albizua Por ser mi apoyo incondicional, brindarme su amor y motivación que durante el transcurso de mi vida ha sido el motor para mantenerme en pie y no desfallecer.

A NUESTRO TUTOR

Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano, Por su gran apoyo, paciencia y conducción para lograr culminar este seminario.

A NUESTROS DOCENTES

Por brindarnos sus conocimientos, los cuales nos permitirán ser profesionales de bien y con éxito.

AL EQUIPO ADMINISTRATIVO DE LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Por el arduo trabajo que realizan día con día y gracias a ellos nuestros esfuerzos se ven realizados, permitiéndonos ser parte de la nueva generación de triunfadores y gente fructífera para nuestro país.

AL GRUPO FERROMAX

Por permitimos realizar nuestro trabajo, brindándonos toda aquella información que serviría en gran medida para el desarrollo del documento.

Ana Francys Herrera Zamora.

A Dios

Por aportarme la sabiduría y las fuerzas necesarias para la culminación de mi carrera.

A Mi Familia

Principalmente a mis padres y a mi esposo, por su acompañamiento, en esta importante etapa de mi vida. Quiero agradecer de manera especial a mis abuelas. Adilia Castro y Ángela Cárdenas, a mis primas Carla Alvarado y Norma Palacios, pues sin el apoyo de estas personas no me hubiese sido posibles llegar hasta aquí. También quiero agradecer a Alex Jarquin por habernos facilitado el equipo de cómputo durante la realización de este trabajo.

A Nuestros Docentes

Por brindarnos el pan de la enseñanza durante estos años de estudio, para convertirnos en profesionales de bien, y en especial a nuestro tutor MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano por sus consejos y conocimientos aportados en dicho trabajo.

Al Equipo Administrativo De La UNAN FAREM

Por la labor y dedicación que con esfuerzo y humildad realizan cada día, ya que ellos son el pilar fundamental del funcionamiento de esta universidad.

Al Grupo Ferromax

Por su generosidad, al abrirnos las puertas y proporcionarnos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Ingrid Ruby Palacios Castro

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 las Bachilleres: ANA FRANCYS HERRERA ZAMORA (CARNET No. 10060050) y INGRID RUBY PALACIOS CASTRO (CARNET No.09061810) con el Tema general: **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2014.** Y correspondiente al subtema: **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FERROMAX – MATAGALPA DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2014.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS** en el desarrollo del diagnóstico estratégico para las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el 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 JESUS MEMBREÑO GALEANO
Maestro Tutor.

RESUMEN

Por considerarse el diagnóstico estratégico como una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución, que a través del proceso de recopilación de la información nos permite la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Se realizó la presente investigación referida a la temática “Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2014”.

Abordándose como subtema el “Diagnóstico estratégico de la empresa FERROMAX – Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el año 2014”.

En este trabajo se describen las diferentes estrategias aplicadas por la entidad para ser participe dentro del mercado Matagalpino, específicamente en el ramo ferretero, las cuales les permiten alcanzar ventajas competitivas dentro del mercado en el que se desenvuelve, en donde se hace uso de diferentes técnicas que son indispensables para la adopción y aplicación de las mismas. Así mismo se logró identificar todos aquellos factores internos y externos que intervienen en la aplicación de las mismas.

Para finalizar se detallará el estado actual en el que se encuentra la empresa y a su vez se valoraran las estrategias aplicadas por la entidad para luego brindarle propuestas de nuevas estrategias con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado actual para incrementar sus utilidades y acaparar clientes potenciales, los cuales son un factor de relevancia para el mejoramiento competitivo de la empresa.

I. INTRODUCCION

En la actualidad, la adecuada aplicación de diversas estrategias por parte de las pequeñas y medianas empresas es un problema que comúnmente se está viviendo y que por ende afecta directamente la competitividad dentro del mercado en que se desarrolla.

Por ello, se realiza la presente investigación la cual se refiere al tema “Diagnostico estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), del departamento de Matagalpa, durante el año 2014”, ya que según Sandoval & Sandoval (2010), “Al efectuar un diagnóstico estratégico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir”.

La investigación de esta problemática se efectúa con el propósito de “Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa FERROMAX - Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el año 2014”. Este estudio tiene como fin identificar: ¿Cuál es la situación actual que presenta la empresa?, ¿Cuáles son las diferentes estrategias que aplica la entidad? y ¿Cuáles serán las estrategias a utilizar para la formulación del plan estratégico?

Dicho trabajo es de gran importancia porque permite adquirir conocimientos acerca del manejo de las diferentes estrategias a aplicar en una empresa para obtener una mayor ventaja competitiva frente a la competencia. Es cierto que no se pretende cambiar a la organización pero si facilitarle a los mismos conocimientos sobre las estrategias, puesto que al no utilizar las estrategias idóneas, conllevaría a la organización al no aprovechar las oportunidades de mejora que apoyen a la rentabilidad de la empresa.

En la actualidad no se cuenta con ningún estudio referente a “Diagnóstico estratégico de la empresa FERROMAX – Matagalpa en el municipio de Matagalpa”, sin embargo se encontraron documentos de investigaciones relacionados con el

ámbito de las estrategias, los cuales tienen que ver con: diseño de estrategias, ventajas competitivas y cadena de valor.

Según estudios realizados por los autores: El Dr. Carlos Cristóbal Martínez, la Lic. Yanisley Moya Monteagudo, la Lic. Berta Leidy González Valdés, el Lic. Marcos Romero Gómez, el Ing. Jorge Edmundo Vejar. Especialistas del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas. Cuba. Abordaron la temática de “Procedimiento para el diagnóstico 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 la realización del Diagnóstico Estratégico, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección; aplicando el Procedimiento para el diagnóstico estratégico en MPYMES Turísticas.

Un estudio importante realizado en la ciudad de Huaraz Perú, por la Dra. Rosario Yslado Méndez sobre “Propuesta de un modelo de diagnóstico estratégico para la Universidad Nacional de Ancash”, basado principalmente en los lineamientos teóricos y percepciones de expertos en planeación estratégica universitaria y educación superior. El cual tiene como objetivo general: Estudiar el sistema de diagnóstico del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010, para comprender sus aspectos positivos y negativos, y derivar lecciones para la planeación universitaria.

Se realizó una tesis sobre el “Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicado al banco de Chile en el período 2001 a 2004”, en Valparaíso por los Sres. Gonzalo Camus Soto y Jaime Cisternas López; cuyo interés principal en el desarrollo de esta tesis es el de profundizar en ámbitos estratégicos y financieros de la empresa, pudiendo determinar factores que vinculen estrategia, procesos y estados financieros desde un enfoque eminentemente sistémico.

También en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria UNAN – FAREM, Matagalpa se encontraron estudios referentes a la temática, entre ellos se encuentran:

El seminario de graduación elaborado por las autoras; Br. Ana Ivet Castro Somoza y la Br. Sayda Elena Rodríguez en el año 2010 con el tema: “Las estrategias de mercadeo como un medio de crear competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa”. Cuyo estudio trata sobre la valoración de las estrategias de ventas aplicadas por las pequeñas y medianas empresas, que son una fuente de ingresos económicos para la población debido a que se consideran las principales fuentes generadoras de empleo.

También, se realizó un seminario de graduación en el año 2010 por el Br. José David Ramírez Amador. Con el tema: “Las Estrategias de Mercado como un medio para crear competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Municipio de Matagalpa, durante el año 2009”, en el cual se habla sobre la importancia de conocer el estado, desarrollo y el nivel de preparación que tienen las pequeñas y medianas empresas ante las exigencias de los mercados actuales que requieren competitividad.

Por último, el seminario de graduación elaborado por la Br. Patricia Vanessa Chacón Solís. En el año 2011 acerca de “La influencia de las estrategias de desarrollo en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de Matagalpa en el año 2010”, la cual consistía en las perspectivas que tienen las pymes para su crecimiento como empresas, las limitaciones que poseen y a pesar de estas han procurado establecer estrategias de desarrollo para satisfacer a sus clientes procurando de esta manera que las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa puedan mantenerse en el mercado.

Dichos trabajos contribuyen en gran medida a la investigación, ya que a través de dichas investigaciones se logra tener una noción más clara sobre la influencia que tienen las pequeñas y medianas empresas dentro del sector matagalpino y como estas han venido evolucionando con el tiempo haciéndole frente a aquellos factores internos y externos que inciden en el funcionamiento y desarrollo de las mismas, así mismo de las estrategias aplicadas que les permiten obtener ventajas competitivas y desarrollar mejoras para la satisfacción de sus clientes.

La presente investigación se caracteriza según su enfoque filosófico como una investigación Cualitativa cuantitativa, para Barrantes (2003), citando a Cook (1986), definen a una investigación como Cualitativa “Como dos formas generales de concebir la realidad y los utilajes necesarios para conocerla y manejarse en ella”. En dicho caso **Cualitativa** porque estudia especialmente los significados de las acciones humanas, utilizando metodologías interpretativas, y **cuantitativas** porque se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de cuantificar, para ello se hace uso de análisis estadístico para darle mayor carácter de científicidad en donde se recolecta, analiza y vinculan los datos para poder llegar a una conclusión. Para el tratamiento de los datos obtenidos por la aplicación de los instrumentos se utilizara el programa IBM SPSS Statics 19 y Microsoft EXCEL (versión 2010).

Según su nivel de profundidad se clasifica como Descriptiva, ya que según Naghi (2005), “La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, como y porque del sujeto de estudio”. Por tanto se pretende determinar las situaciones y actitudes predominantes de la empresa, en donde se reseñan las características del escenario en el que se hace uso de estrategias que se ponen en práctica dentro de la organización.

Según su aplicabilidad es de tipo aplicada, ya que según Sequeira & Cruz (1997), “La investigación aplicada es la que tiene como objetivo el estudio de problemas concretos, cercanos y que nos lleven a la solución. Para su realización se toma como base un conjunto de conocimientos generales y teóricos”. En dicho caso se pretende dar solución a los problemas prácticos y notorios, para transformar condiciones de dichos hechos del diagnóstico estratégico que son preocupantes para la entidad y por tanto se darán pautas a los elementos de juicio para proponer mejoras ante posibles factores negativos que pudieran encontrarse.

En lo que respecta a su orientación en el tiempo es de tipo transversal, ya que según Barrantes (2003), “Un estudio transversal indaga aspectos de desarrollo de los

sujetos en un momento dado”. Por tanto dicho estudio estará orientado a un periodo determinado de tiempo (año 2014).

El método para la recolección de datos es de carácter teórico - empírico, ya que según Sequeira & Cruz (1997), “El método teórico es aquel nivel de conocimiento de mucha complejidad, de mayor profundidad y se llega a él a través de métodos, se hace de manera organizada y premeditada. Este tipo de conocimiento refleja anexos y relaciones entre objetos y fenómenos que no pueden ser vistos a simple vista. En dicha investigación se hará uso de libros, trabajos documentales elaborados por estudiantes y expertos en la temática. Y el método empírico es aquel que se limita a la práctica y a la descripción superficial de hechos particulares a base de la relación o experiencia acumulada por el hombre, para ello se tomara como referencia la experiencia de los trabajadores de la empresa Ferromax”.

Las técnicas que se utilizaran para la recolección de datos son: la entrevista al gerente de la empresa FERROMAX, como también encuestas a los trabajadores que laboran en ella y clientes que visitan la empresa; todo ello para obtener información sobre la base de preguntas escritas (preguntas abiertas y preguntas cerradas), además de la elaboración de una guía de observación en las visitas a la empresa para así concretizar aspectos del estudio (**Ver Anexos 2, 3, 4 y 5**), así mismo se recabara información por medio de investigaciones documentales que se registraran en fichas bibliográficas, en la cual se aplicara el nivel inferencial y analógico.

El universo de estudio lo integraran todos los trabajadores de la empresa FERROMAX - Matagalpa, la cual cuenta con 10 trabajadores actualmente. Para la obtención de la muestra se tomará como referencia la teoría de Scheaffer, Mendenhall & L. (1987), quien indica que si la población está compuesta por un número inferior o igual a 100 elementos la muestra estará dada por el total de la población, (**Ver Anexo N^o 6**).

Por consiguiente para la obtención de la muestra de clientes a encuestar se hará por conveniencia, acompañado del muestreo probabilístico aleatorio sistemático, el cual consiste en conocer la probabilidad con la que cada miembro participa en la muestra, seleccionando a un individuo de la población de modo aleatorio y a partir de él se selecciona uno de cada individuo, por lo que al aplicar la fórmula se determinó que la muestra constara de 44 clientes **(Ver Anexo N° 7)**.

II. JUSTIFICACION

Debido a la importancia de la aplicación de las diferentes estrategias por parte de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), considerando que estas representan parte fundamental de la economía de nuestro país, se elabora el presente “Diagnóstico estratégico de la Empresa FERROMAX – Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el año 2014”, ya que este permite conocer la situación actual en la que se encuentra una organización o una área determina de ella con respecto a las estrategias que implementa.

Con este trabajo se pretende que al contar la empresa con nuevas estrategias, las cuales definen la aplicabilidad de nuevos procesos y mecanismos le permitan a esta aumentar su rentabilidad, a través de la productividad y el buen desempeño de sus funciones, ya que vendría a aliviar problemas que se generen a partir de la falta de aplicación de planes estratégicos eficientes, los cuales preservan las debidas medidas a tomar para superar a la competencia y por ende crear mayores oportunidades de crecimiento.

Desde el punto de vista teórico este trabajo servirá como base para realizar otros estudios de interés o como material de apoyo para docentes, y por medio de ella generar ideas para otras investigaciones, además quedara una experiencia para que en un futuro no se cometan algunas fallas como gerentes o administradores, ya que al no establecer e implementar las debidas estrategias le impide a la organización manifestarse de manera eficiente y eficaz dentro de las actividades que rigen el medio o mercado en el que se desarrolla, y por ende la insatisfacción de sus clientes y decaimiento de sus ventas, además servirá de ayuda a la gerencia de la entidad para tomar las medidas correctivas para dar solución a este problema.

También, será de gran importancia para las autoras, ya que al realizar esta investigación se obtendrá un amplio conocimiento en el ámbito de las estrategias aplicadas por las PYMES del municipio de Matagalpa, a través del trabajo de campo realizado a la empresa FERROMAX - Matagalpa.

III. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa FERROMAX – Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el año 2014.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

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

IV. DESARROLLO

4.1 ASPECTOS GENERALES

4.1.1 Caracterización de la Empresa

Giro del negocio:

FERROMAX es una empresa constructora por su gran gama en cuanto a la transformación del acero y el hierro que disponen a sus clientes una gran variedad donde cualquiera de ellos se puede acercar dependiendo de la necesidad que tenga.

Por su naturaleza Ferromax es una empresa privada.

Por su naturaleza de operaciones Ferromax es una empresa internacional.

Por su naturaleza organizacional Ferromax es una agrupación.

Por su naturaleza de funciones Ferromax se ubica en los empleados.

4.1.2 Antecedentes de la Empresa.

FERROMAX fue fundada en el año 1985 en san salvador, con el nombre de comercializadora, en 1995 cambia a GALVANISSA como una sociedad anónima de capital variable dedicada a la fabricación de productos que derivan del acero.

Para el año 1995 para el bienestar de sus clientes introdujo una lámina de perfil estructurada que se llama MAXALUM que es la mejor lamina aluminizada de alta resistencia.

Para el año 2002 nace con el nombre comercial de FERROMAX, ofreciendo productos de larga durabilidad que se especializa en techos y perlines.

Para el año 2003 inicia operaciones en Nicaragua y Guatemala, posteriormente en el año 2011 inicia operaciones en Costa Rica.

Grupo FERROMAX, la corporación número 1 en hierros y techos de Centro América. Fabricados con calidad mundial, sus marcas líderes eco-amigables que venden exclusivamente en su propia cadena especializada de Mega Servicios y sucursales más grandes de toda la región, para mejorar la calidad de vida de sus clientes con seguridad y economía

4.1.3 Visión, Misión y Objetivos

VISIÓN:

Ser líderes en todas las plazas que atendemos de Centroamérica y el Caribe, en el sector de productos y servicios del acero para la industria y el metal mecánica, desarrollando nuestra operación con clase mundial.

MISIÓN:

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, con nuestras marcas de productos y servicios innovadores de acero de la más alta calidad, identificándonos con las comunidades que atendemos fundamentando nuestra gestión en el profesionalismo, la mejora continua y la vivencia de nuestros valores.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Objetivo general:

Ofrecer una variedad de productos a precios accesibles para todo tipo de construcción en el departamento de Matagalpa.

Objetivos específicos:

- ✓ Ofertar una variedad de productos orientados a todo tipo de sector constructor.
- ✓ Incorporar nuevas líneas de productos destacando nuestras marcas propias en el mercado.
- ✓ Ampliar nuestras líneas de productos de donde creamos nuevos diseños de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

4.1.4 Valores

FERROMAX apunta hacia los siguientes valores:

- ✓ integridad: siendo honestos, leales, puntuales, responsables, fieles a los principios de la empresa.
- ✓ Compromiso: el compromiso es hacer realidad la visión de la empresa, cumpliendo con la misión que a cada uno le corresponde.
- ✓ Liderazgo: enfocando esfuerzos en ser y formar nuevos líderes, capaces de desarrollar y dirigir nuevas operaciones.
- ✓ Servicio al cliente: Se caracteriza por servir con excelencia a los clientes internos y externos, generando mayor valor agregado de la industria.

4.1.5 Políticas

Política FERROMAX:

Para el grupo FERROMAX la calidad de nuestro personal, de nuestros procesos, de nuestros productos y servicios, y la búsqueda de la excelencia en la satisfacción del cliente, son fundamentales para lograr el desarrollo.

4.1.6 Estructura organizacional.

Número de trabajadores:

1 Gerente de Venta

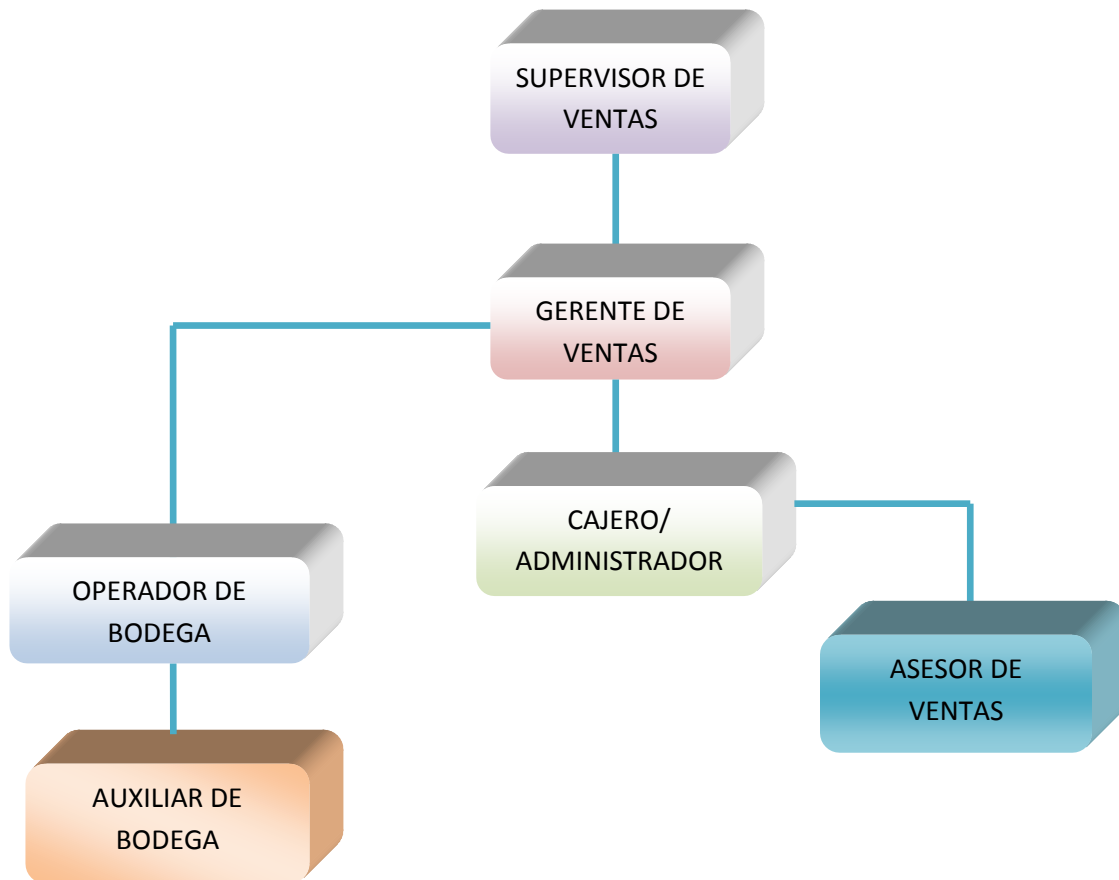
1 Cajero

3 Bodega

5 ventas.

Figura N° 1

Estructura organizacional actual de la empresa FERROMAX - Matagalpa.



Fuente: *Proporcionado por la gerencia de la empresa Ferromax Matagalpa.*

4.1.7 Aspectos Legales.

- Ferromax S. A
- Consta de personería jurídica
- Matricula 2014
- Declara impuestos mensuales
- La matriz se ubica en Managua.
- Posee representante legal
- Numero RUC J031000007999

4.2 Diagnóstico Estratégico

4.2.1 Concepto

Según Scott (2011), “El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización”.

El diagnóstico estratégico es un estudio que se le realiza a una organización, atendiendo a todos aquellos elementos del ambiente en el que se desarrolla, tomando en cuenta el análisis FODA, las metas establecidas por la empresa y los medios para alcanzarlas, a través de la formulación de diversas estrategias.

Dentro de toda y cada una de las organizaciones el que se apliquen diagnósticos estratégicos les permitirá ver con mayor claridad cuáles son las ventajas y desventajas que esta presenta al realizar el análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades), y el entorno externo (oportunidades y amenazas), todo ello con el fin de brindarle a la empresa estrategias que les permitan sobreponer las adversidades.

4.2.2 Análisis Empresarial

“El análisis empresarial (también llamado planeación de sistemas de negocios), propone que los requerimientos de información de la empresa solo se puedan entender contemplando toda la organización en términos de unidades, funciones, procesos y elementos de datos organizacionales, además puede ayudar a identificar las entidades y atributos clave de los datos de la organización”. (Laudon & Laudon, 2004, p. 380)

“El análisis empresarial consiste en definir cuál ha sido el desarrollo actual y la situación de partida de la empresa desde una perspectiva global. A través del uso de métodos de análisis que descubran, en particular, los comportamientos estratégicos relevantes”. (Pümpin & García, 1993, pág. 73)

El análisis empresarial, es un proceso por medio del cual se efectúa un estudio para analizar todos aquellos aspectos importantes que involucran el mejoramiento de la empresa para ello se toma en cuenta (documentos, registros, procesos o acciones que la organización realiza al momento de establecer sus operaciones), los cuales les permiten evaluar el comportamiento que este ha tenido durante su funcionamiento.

Hoy en día para las empresas es de gran importancia permitir la realización de análisis empresariales, ya que estos les permiten determinar si la entidad ha logrado avances o ha decaído durante sus operaciones, atendiendo a aquellos factores, tales como: la situación externa (economía, política y social), la situación interna y como esta se proyecta en el sector que se desarrolla, así mismo la aplicación de sus objetivos y la dimensión de sus actividades.

4.2.3 Filosofía Empresarial

“La filosofía empresarial o corporativa es el resultado de una visión valorativa de la evolución de los valores de una sociedad”. (García, 1994, pág. 202)

“La filosofía empresarial refleja el contenido real de la empresa y es la que va a legitimar los comportamientos y generar los criterios institucionales”. (Pümpin & García, 1993, pág. 179)

La filosofía empresarial es el conjunto de todos aquellos elementos que permiten definir la forma de ser de una organización basándose en la cultura, los principios y los valores por los cuales se rigen cada una de ellas.

Dentro de las pequeñas y medianas empresas (pymes), en su conjunto cuentan con una filosofía empresarial bien definida, ya que esta es la que les permite establecer lo que son actualmente (misión) y lo que quieren alcanzar en el futuro (visión) y para ello se recurre a la formulación tanto de objetivos como políticas a través de las cuales se rige una entidad, además es la que les permite determinar lo que la empresa intenta alcanzar en un mediano plazo.

4.2.3.1 Visión

Hill & Gareth (2009), aseveran que “La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar”.

“La visión parte de una idea a la que daremos forma y enriqueceremos con los valores que hacen únicos a nuestra empresa o proyectos. Es decir que la visión es la capacidad de tender un puente entre << lo que es >> y <<lo que puedo ser>>”. (Yates, 2008, p. 2)

“La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización, además es la respuesta a la pregunta. ¿En qué queremos que se convierta la organización en los próximos años?”. (Asensio del arco & Vazquez, 2009, p. 26)

Se puede decir que la visión es aquella que explica de forma breve el estado futuro al que la empresa desea llegar, así mismo les permite proponerse metas alcanzables y lograr objetivos que ayuden al mejoramiento de la organización.

En el Gráfico N^o 1 (**Ver Anexo N^o 8**). Se muestra el nivel de conocimiento que poseen los trabajadores de la empresa FERROMAX, y según los datos obtenidos, se afirma que el 100% de los encuestados poseen pleno conocimiento sobre la visión plasmada por la empresa. Por tanto al aplicar la entrevista al gerente de FERROMAX, este indico que esto se debe a que se les brindan capacitaciones constantes a los colaboradores en donde se les da a conocer dicho aspecto.

Por tanto a través de la guía de observación, se corroboró que en las instalaciones de la empresa se encuentra la visión a la vista de sus colaboradores y del público en general.

En la actualidad dentro de las empresas el conocimiento de la visión por parte de sus colaboradores es de gran importancia, ya que esto les permite tener un enfoque más claro sobre lo que la empresa desea lograr en un futuro y que es lo que ara para lograrlo, hasta dónde quiere llegar y de qué manera ellos pueden cooperar.

Al momento de conocer la visión de la empresa se determinó que esta no apunta rumbo a donde quiere dirigirse, por lo tanto se plantea que se haga uso de una nueva y mejorada:

“Producción y comercialización de productos y servicios innovadores del acero de la más alta calidad en hierro y techos eco amigables para la industria de la construcción y metal mecánica”.

4.2.3.2 Misión

Hill & Gareth (2009), definen que “La misión describe que hace la compañía”.

“La misión se considera como una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. Se define de una forma general, vaga y a menudo poética. Debe de responder a la pregunta de: ¿para qué existe la empresa?”. (Asensio del arco & Vazquez, 2009, p. 26)

“La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma”. (Vértice, 2008, p. 40)

La misión es una expresión directa de lo que la empresa, su producto o servicio le ofrece al público y que beneficios les brinda, además en marca de manera clara su actividad, giro y los ejes fundamentales de su aportación de valor, en donde todo lo antes mencionado es la descripción de la misma.

Según datos recolectados se determina a través del Gráfico N° 2 (**Ver Anexo N° 8**), que el 100% del grupo de encuestados de la empresa FERROMAX conocen plenamente la misión de la entidad, e igualmente que la visión esta se transmite por medio de las capacitaciones constantes que les brinda la empresa a los trabajadores (según el gerente de la empresa), luego se corroboró a través de la guía de observación, que efectivamente en las instalaciones se encuentra visible.

En la actualidad dentro de las organizaciones se debe dar a conocer la misión y por ende esta debe ser compartida tanto a sus integrantes como al público en general, ya que esta representa un aspecto fundamental de la organización, a través de la cual se pueden tomar las acciones necesarias para así poder mejorar su posición dentro del mercado.

Se considera que la misión antes descrita por la entidad no enmarca correctamente la razón de ser de la empresa, por lo tanto se elabora la siguiente:

“Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de hierro y techos para toda Centroamérica y el Caribe”.

4.2.3.3 Valores

“Los valores Plantean el Marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y establecen límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella”. (Francés, 2006, p. 44)

“Se entiende por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Sirve como guía de todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones”. (Vértice, 2008, p. 44)

“En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos, es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales”. (Jimenez, 2008, p. 72)

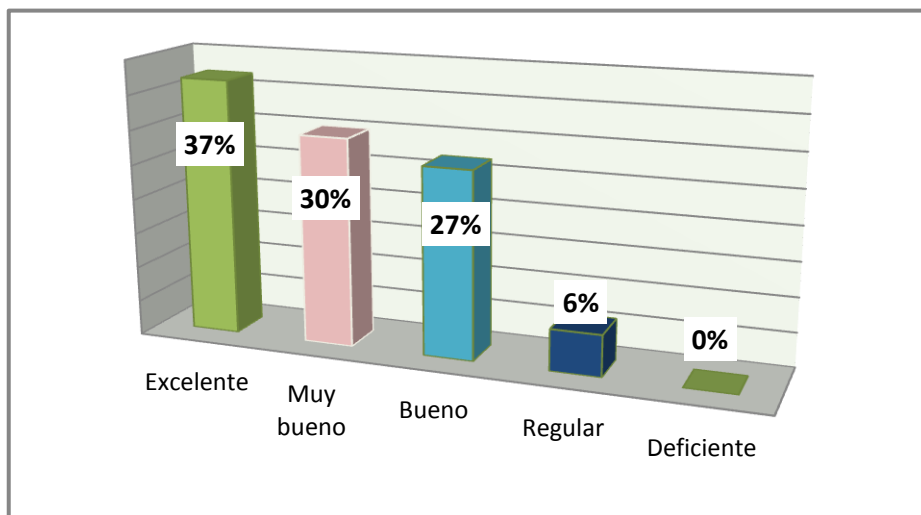
Los valores de una empresa son el pilar fundamental de cada uno de los individuos que la integran, ya que a través de ellos se logra el cumplimiento y alcance de la misión, visión y objetivos con el fin de alcanzar las metas propuestas, además incluyen acciones, actitudes, normas o estándares que cada persona debe adaptar con el objetivo de lograr dentro de la organización el buen manejo y funcionamiento, con el fin de impulsar y dar pie al comportamiento formal, organizacional y profesional de sus involucrados.

En la Gráfica N° 3 (**Ver Anexo N° 8**). Se observa que el 100% de los encuestados coinciden con el conocimiento claro y cabal de los valores que se aplican dentro de la empresa, así mismo se pudo constatar a través de la entrevista al gerente de FERROMAX que se encuentran claramente definidos y estos son puestos en práctica por sus integrantes. Por medio de la observación directa se puede dar fe que estos se encuentran ubicados en un lugar visible para el personal que labora dentro de la entidad, como para sus posibles visitantes.

En una organización es fundamental inculcar valores empresariales que le permitan a la misma desarrollarse en un ambiente más organizado y fundamentalmente se dirija de manera que su productividad y rendimiento este siempre en buen estado, ya que estos representan la cultura organizacional en la que se desarrolla la empresa.

Gráfico N° 4

Servicio por parte de los trabajadores



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los clientes.

En cuanto a los datos obtenidos por medio de las encuestas, se puede observar en el Gráfico N° 4; que el 37% de los clientes opinan que el servicio que ofrecen los trabajadores de la empresa es Excelente, es decir que se aplican todos los valores descritos por la entidad, entre ellos: El servicio al cliente, la Eficiencia y Eficacia para la satisfacción de los mismos; el 30% dedujo que estos brindan un servicio muy bueno y el 27% lo caracteriza como bueno y el 6% como Regular. Por tanto se puede indicar que al realizar observaciones al momento de que los trabajadores ejercían sus labores como fuerza de venta, la manera en que brindan el servicio definido por la entidad es el adecuado.

En la actualidad dentro de las empresas es imprescindible que exista una buena atención al cliente, ya que el pilar fundamental del funcionamiento y operación de las mismas es la satisfacción que presenten los consumidores que requieren y demandan su producto o servicio, por lo que a través de ellos es que las entidades obtienen y generan las ganancias que les permiten considerarse productivos.

4.2.3.4 Políticas

“Las políticas ayudan a evitar la lentitud, defectos y sobre, todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización, por lo tanto su propósito en la organización es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades, esta tiene razón de ser cuando contribuye a las actividades y procesos de la organización para que logren sus propósitos”. (Alvares, 1996, p. 28)

“Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir”. (Francés, 2006, p. 51)

“Las políticas son declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conforme a la cultura de la empresa”. (Puchol, 2007, p. 25)

Se puede decir que las políticas de una empresa se delimitan a aquellas actividades, las cuales establecen de manera general lo que se debe realizar dentro de la entidad, formando parte de aquellas decisiones donde cada actividad a realizar debe ser específicamente adaptada a la cultura y manejo de la entidad, a través de acciones que se deben realizar en tiempo y forma con el fin de ayudar a la empresa a obtener mayores beneficios, los cuales les permitan lograr sus objetivos.

En el Gráfico N^o 5 (**Ver Anexo N^o 8**). Se puede observar como el 100% de los trabajadores opinan que las políticas aplicadas por la empresa son de su pleno conocimiento, es decir que la empresa les proporciona toda aquella información indispensable para la realización de sus labores y aplicabilidad de cada una de sus actividades, así como también se les comunica de todos aquellos cambios que se efectúan dentro de la misma. Por otro lado el gerente constato que la situación antes mencionada es real, ya que según su opinión se debe de expresar todo aquello importante e indispensable de la organización a sus colaboradores para que esta marche de manera eficiente y por ende alcance el máximo rendimiento organizacional.

Dentro de las políticas internas aplicadas por la empresa se encuentran: políticas de ventas (no otorgamiento de crédito, se debe de establecer una buena atención al cliente para que este se sienta satisfecho, etc.); políticas de recursos humanos (solo trabajadores varones en las instalaciones por motivos que son cambiantes en sus puestos, los pre-vendedores deben haber cursado sus estudios universitarios, etc.), entre otras.

Con lo antes mencionado se puede deducir que dentro de las entidades es primordial el establecer políticas que le permitan a estas mejorar su funcionamiento y por ende caracterizar de manera sistemática cada una de sus actividades.

4.2.3.5 Objetivos Estratégicos

Según Cruz (2008), “Un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada”.

“Los objetivos estratégicos son los que permiten expresar los cambios que desea introducir, así como los vinculados causales entre ellos”. (Francés, 2006, p. 54)

Según Ruíz M. D. (2004), “Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión; su consecución es un factor clave para llevar a cabo la estrategia de la organización. El establecimiento de los objetivos de modo que desarrollen la estrategia de la entidad será la clave para que después el BSC se convierta en una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la propia estrategia organizacional, convirtiéndose en caso contrario en un mero cuadro que recoge ratios o indicadores de diferentes perspectivas”.

Los objetivos estratégicos son propósitos que se plantean para lograr la eficiencia de la organización y para alcanzar o mantenerse en pie lo descrito en su visión,

estableciendo acciones y estrategias eficaces para su logro, a través de los objetivos estratégicos la entidad puede lograr avanzar en un marco de nuevas oportunidades, ya que estos se elaboran con el fin de proyectar ideas a futuro, las cuales se pueden lograr y llevar a cabo en donde la organización alcance los éxitos esperados o cree nuevas opciones para introducirse a nuevos ambientes.

Según entrevista realizada al gerente de FERROMAX, este nos indica que dentro de la empresa se encuentran bien definidos los objetivos de la misma, los cuales les permiten guiar y proyectar sus propósitos a largo plazo que les llevaran a alcanzar sus metas, también se pudo constatar por medio de la observación que estos están plasmados de manera documentada, ya que estos fueron proporcionados concisamente sin problemas ni contratiempo. Por consiguiente en la Gráfica N° 6 se muestra que existe conocimiento de dichos objetivos por parte de los trabajadores con un 100% de aceptación **(Ver Anexo N° 8)**.

Es decir que dentro de la empresa FERROMAX existe una fuerte responsabilidad y compromiso para con los trabajadores al darles a conocer todo lo relacionado con los objetivos que esta desea lograr y por lo cual sus colaboradores se consideran relacionados directamente con ella, ya que ellos son los principales participes en el cumplimiento de los mismos.

4.2.4 Entorno General

“El entorno general consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. En el análisis del entorno general se definen cuatro factores clave: factores económicos, factores tecnológicos, factores políticos y factores sociales”. (Martinez & Milla, 2012, p. 34)

El análisis del entorno general es aquel que comprende la examinación de todos aquellos aspectos que interfieren externa e internamente dentro de una empresa y los cuales influyen, ya sea de manera positiva (para lograr avances o cambios de

mejora) o de forma negativa dentro de un determinado lapso de tiempo o ya sea a futuro (provocando el declive de la misma).

Dentro de una organización es indispensable realizar un análisis general, para determinar si el entorno en el que se está desarrollando o sobre el que destinara sus objetivos es el adecuado, ya que le permitirá establecer si las acciones que realizara le servirán de ayuda o simplemente le traerá dificultades. Por lo tanto según el gerente de la Empresa FERROMAX, considera que el entorno general de la misma marcha adecuadamente, tanto a nivel interno (porque se cuenta con la cantidad de personal necesario para realizar sus operaciones, además de ello posee una filosofía empresarial bien definida que apunta directamente al logro de sus metas y objetivos) y externo (de acuerdo al rubro del negocio este es relativamente cambiante, ya que se involucra directamente en la oferta y demanda de los productos que la empresa ofrece a causa de los niveles altos y bajos en sus ventas, lo cual puede representar una variación constante en la economía de la empresa).

4.2.4.1 Segmento Demográfico

“La demografía es el elemento más sencillo de comprender y de cuantificar, es la raíz de muchos cambios en la sociedad, la demografía incluye elementos como la edad de la población creciente o decreciente, niveles de riqueza, cambio en la posición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos”. (Martinez & Milla, 2012, p. 36)

Según Rodríguez (2014), “La demografía o como quiera llamarlo, este es el entorno que incluye a toda la gente que se encuentra a su alrededor, sus clientes, o los clientes de sus clientes. En todo caso, se trata de la gente que constituye la fuente de la demanda final de todos los bienes y servicios. Es el entorno que se mueve más despacio de todos. Comparado con la velocidad con que el entorno político cambia, el entorno demográfico / social / cultural es la tortura más lenta. Todo el mundo dentro de este entorno tiene que vivir cada año a la vez. No hay avances significativos, ni acontecimientos que representen saltos enormes. Se trata solo de

un día a la vez, día tras día. Por todo lo anterior, el entorno demográfico /social /cultural es definitivamente el más difícil de anticipar de los cinco. Es posible verlo, medirlo de manera precisa, se mueve a paso de tortuga y puede observarlo siempre por el camino que se extiende frente a usted. Sin embargo, afecta a su empresa en cualquiera o ambas de las siguientes maneras: a través de sus clientes y a través de sus empleados”.

Bateman & Snell (2001), expresan que “La demografía es la medida de diversas características de los pueblos, que comprende grupos u otras unidades sociales. Grupo de trabajo, organizaciones, países, mercados o sociedades pueden ser descritos estadísticamente al referirse a la edad, género, tamaño de la familia, ingreso, educación, ocupación y otros datos de sus miembros. Las compañías deben considerar la demografía de la fuerza de trabajo al formular sus estrategias de recursos humanos. El crecimiento de la población influye en el tamaño y en la composición de la fuerza de trabajo”.

El segmento demográfico representa todos aquellos elementos como: la edad, el sexo, la distribución geográfica, población, entre otros. A través de los cuales se mueve o rige la sociedad. Dentro del segmento demográfico se manifiestan todos aquellos componentes de cada individuo o grupo de individuos incluyendo aspectos como: edad, género, tamaño, educación, ocupación y otros datos esenciales, ya que dentro de una organización son el factor determinante para manifestarse dentro del mercado, es decir que deben de conocer todos los elementos por medio de los cuales se mantendrá o adentrará en el mercado.

El segmento demográfico es aquel que influye con todo lo relacionado a una población. Este dentro del ambiente empresarial tiene participación, ya sea a través de sus clientes o el personal que labora dentro de una empresa, ya que por ser de manera específica un fenómeno que día a día se manifiesta y a través del cual el medio en el que se rodea es imprescindible para su manejo, además involucra el desarrollo de las actividades, ya que este implica la sociedad y el ámbito geográfico por el cual establece sus procedimientos.

En cuanto a FERROMAX esta dirige su línea de productos a toda la población matagalpina en general, siendo sus mayores clientes los albañiles y empresas constructoras, además de ello también ofrece sus productos al por mayor y al detalle a cualquier tipo de consumidor final y les beneficia en gran medida por la ubicación en la que se presentan las instalaciones de la empresa, ya que esta se encuentra situada en el costado Norte a la entrada al Hospital Regional Cesar Amador Molina, en donde les permite la plena accesibilidad a sus clientes y siendo además este domicilio de conocimiento popular entre los pobladores.

4.2.4.2 Segmento Tecnológico

“Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y entregan al usuario final”. (Martinez & Milla, 2012, p. 35)

Según Rodríguez (2014), “Existen dos formas en que el entorno tecnológico afecta a su empresa. Una es que los nuevos métodos de producción modifican de manera sustancial la estructura de costos del sector industrial y, por lo tanto, también cambian la rentabilidad de los competidores. Sea consciente de que la tecnología cambiante de fabricación ocurre tanto entre sus proveedores y/o clientes, como entre los competidores. Pero la otra amenaza del entorno tecnológico es la más peligrosa. Y consiste en que los nuevos productos desarrollados completamente fuera de sector industrial en el que usted se mueve y quizá destruyan el mercado de sus productos”.

Según lo anterior se puede decir que el segmento tecnológico es un factor determinante dentro de una empresa ya que le permite participar en el mercado competitivo que debido a los diferentes cambios que se han producido les ayuda a mejorar la calidad de los productos o servicios que estos ofrecen hacia el público que los demanda, aunque también se pueden convertir en un aspecto negativo ya que obligaran a la empresa a realizar radicales, los cuales podrían traer efectos secundarios.

El segmento tecnológico es uno de los factores determinantes dentro del mercado de hoy en día, ya que toda organización debe implementar nuevas innovaciones en sus productos para alcanzar mayores oportunidades en cuanto a su competencia, suponiendo así que la entidad emplea lo mejor posible en lo que respecta a la tecnología, puesto que se cuenta con una máquina que permite fabricar sus producto a la medida exacta (Zinc), con el propósito de brindarles a sus clientes un producto que garantice su calidad.

4.2.4.3 Segmento Económico

“El factor económico es la evolución de determinados factores macroeconómicos que tiene influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad”. (Martinez & Milla, 2012, p. 35)

Según Rodríguez (2014), “El entorno o ambiente económico es el más importante para toda empresa, pero también es el único en el que existe menor probabilidad de que una compañía lo afecte. Lo primero que debe entenderse acerca de este entorno es el ciclo de negocios. El ciclo de negocios comprende dos etapas: expansión y contracción”.

Dentro de la sociedad y medio empresarial el segmento económico es el principal determinante de las actividades que se desarrollan dentro del mercado, por ser el medio que determina la capacidad, estabilidad y rendimiento para alcanzar la eficiencia y eficacia necesaria que conduzca al crecimiento económico.

La empresa FERROMAX es relevante dentro de la sociedad en la que se desenvuelve, por lo que hoy en día, la población en general desea mejorar su calidad de vida, por lo tanto este es un punto a favor para la entidad ya que el construir o mejorar sus viviendas representa un factor importante en la economía en general.

4.2.4.4 Segmento Político

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía”. (Martinez & Milla, 2012, p. 36)

Según Rodríguez (2014), “El entorno político es el más susceptible de modificarse más rápido y frecuentemente provoca efectos inmediatos. Hay dos dimensiones fundamentales del entorno político que requieren su atención. Una es la nueva legislación para su sector industrial que entra en vigor. La otra dimensión son las actitudes gubernamentales hacia las utilidades, inversiones y gasto específico de las empresas”.

Se puede decir que el entorno político es el conjunto de ideas que se reflejan en la estructura jurídica dentro de una sociedad, en la que se crea una estructuración en el comportamiento de los mismos a través de normas que regulen el funcionamiento de un país u organización. Este puede cambiar de acuerdo a las acciones y políticas que se establezcan por un gobierno en los distintos niveles.

La empresa FERROMAX S.A es una empresa no Gubernamental, ya que esta es una empresa internacional y por tanto las legislaciones gubernamentales pueden beneficiarles y en ocasiones afectar los intereses de la misma, puesto a que el entorno político es susceptible a cambios.

4.2.4.5 Segmento Socio Cultural

“Recoge las creencias, los valores, los estilos de vida y las condiciones culturales y religiosas de las personas que rodean la empresa. Por ejemplo la incorporación de la mujer al ámbito laboral”. (Caballero & Freijeiro, 2007, p. 71)

Es decir que es el fenómeno a través del cual se encuentra construida la realidad de cada persona, es decir todos aquellos factores que interactúan dentro de una

sociedad como lo es el medio ambiente y otras sociedades, las diversas expresiones artísticas, la creación de instituciones, entre otros.

Dentro de este segmento la entidad está apegada a una cultura social tradicionalista, ya que dentro de la misma solo se admiten trabajadores del sexo masculino, debido al rubro en el que se desarrolla la empresa, por lo tanto según las políticas socio culturales una mujer no es apta para ningún desempeñar ningún cargo dentro de la organización.

4.2.4.6 Segmento Global

Hill & Jones (2009), Detallan que “Durante el último medio siglo se han generado enormes cambios en el sistema económico mundial. Los puntos importantes por observar son que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión y que cada vez más países disfrutan del crecimiento económico sostenido”.

Con lo antes mencionado se puede decir que el segmento global es todo aquello que de manera general afecta de manera efectiva la economía de una empresa y donde la competencia es uno de los fenómenos primordiales dentro de este, ya que en un mercado representa su mayor inestabilidad.

En la actualidad toda organización debe estar implementando innovaciones que le permitan apegarse a los cambios que trae consigo la globalización, por tal razón si la empresa Ferromax quiere sobrevivir ante sus competidores, esta debe ser flexible a los cambios que puedan presentarse afrontando los pro y los contra que puedan perjudicar o beneficiar a la organización.

4.2.5 Análisis del Entorno Competitivo

De acuerdo con Prósper & Songel (2004), “Evalúa las oportunidades y amenazas de la competencia tanto actual, como potencial, y la naturaleza de la rivalidad competitiva”. (Costo, servicio, nuevos productos, etc.)

El entorno competitivo de una empresa es el medio dentro del cual la empresa compete, además es donde se limita la flexibilidad de la empresa entre ellos: condiciones económicas, obligación de las entidades, eventos, la mano de obra, entre otros.

Toda empresa que se encuentra dentro de un mercado exigente, tiende a enfrentarse a una competencia ya sea esta leal o desleal. La empresa FERROMAX por ser un ente enmarcado en el ramo ferretero, este se encuentra expuesto a diversidad de competidores que a lo largo no es perjudicial, sino un factor que les exija mejorar constantemente.

4.2.5.1 Ventajas Competitivas

Segun Thompson, Land III, & Gamble (2008), define que “Una compañía que posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que lo promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes cuanto más alta sea su rentabilidad en relación con la de sus rivales mayor será la ventaja competitiva. Por lo que si tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años”.

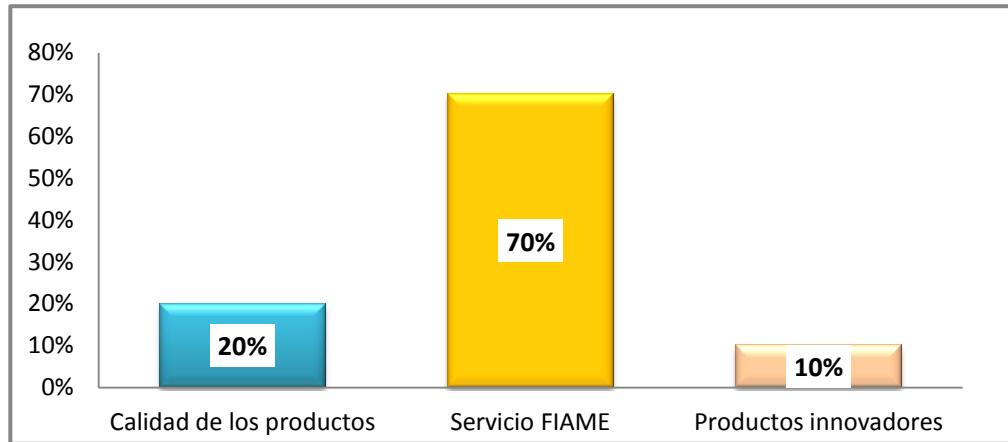
“Las ventajas competitivas constituyen una destreza o habilidad que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado”. (Soriano C. L., 2005, p. 29)

Hitt, Black, & Porter (2006), indican que “Las ventajas competitivas son la ventaja que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva de manera constante y a largo plazo”.

Las ventajas competitivas establecen nuevos criterios que le sirven a una organización para alcanzar la mayor competencia dentro de la industria en que se está desarrollando, es decir que son habilidades, destrezas o la diferenciación de una empresa con otra, las cuales le permiten a ella colocarse o posicionarse dentro de un mercado cambiante.

Gráfico N° 7

Ventaja competitiva de la empresa



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Por considerarse las ventajas competitivas el logro de la rentabilidad o estabilidad de la empresa, se muestra en el Gráfico N° 7 que el 70% de los trabajadores consideran que la principal ventaja competitiva con que cuenta la empresa Ferromax es el servicio FIAME, el 20% consideran que es la calidad de los productos y el 10% opinan que son los productos sustitutos.

Luego de realizar la entrevista al gerente se pudo confirmar que en realidad la principal ventaja que presenta la empresa es el servicio FIAME, de Max Alum y Color Alum, permitiéndoles a sus clientes la fabricación a la medida exacta y al momento que el este lo desea desde una lámina hasta techos completos de grandes proyectos, además se considera como única porque cuenta con la mayor cobertura nacional.

Es por ello que dentro de las organizaciones debe de existir una superioridad en cuanto al producto o servicio que este ofrece al público o segmento de mercado al que este se dirige, ya que es lo que les ayuda a tener una ventaja ante sus competidores y por ende sus consumidores se sientan satisfechos y sean clientes leales con la entidad.

4.2.5.2 Barreras de Entrada

“Las barreras de entrada son los obstáculos que dificultan que las empresas ingresen en los negocios. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será entrar en el negocio, cuanto más difícil sea de entrar, menores serán los nuevos competidores que ingresen”. (Hitt & Pérez, 2006, pág. 94)

Steinberg (2004), define que “Las barreras de entrada como aquello que permite a las empresas establecidas lograr beneficios extraordinarios elevando el precio por encima del nivel competitivo sin inducir a nuevas a empresas a entrar en el sector”.

Según la Enciclopedia de Economía (2009), “Las barreras de entrada son obstáculos o dificultades que una empresa tiene que salvar o costes que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo”.

Una barrera de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado, estas son una medida de la competitividad de un mercado.

A través de entrevista realizada el gerente de la empresa FERROMAX, este indica que una de las principales barreras de entrada dentro del mercado matagalpino se encuentra: la cultura del mismo lugar, ya que por las características que presenta el producto que ofrece la entidad dichos consumidores presentaban un poco de resistencia con los precios que se ofertaban, entre otras se encuentra la magnitud del negocio, ya que existe un sin número de negocios dirigidos al mismo segmento de mercado y los diferencia en los productos brindados.

Toda empresa que inicia operaciones dentro de un mercado, se encuentra expuesta a dificultades para el acceso a este, por lo que se deben tomar con naturalidad ya que cada país cuenta con sus propios reglamentos y políticas las cuales deben ser superadas por las organizaciones.

4.2.5.3 Barreras de Salida

“Las barreras de salida son un factor que determina un incremento de la rivalidad, ya que mantienen a las empresas compitiendo en un sector con baja y negativa rentabilidad”. (Membrado, 2007, pág. 89)

Según Vargas (2014), “Las barreras de salida son como su propio nombre indica, las dificultades o impedimentos para abandonar un tipo de negocio o un mercado determinado”.

Según Muñiz (2014), “Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas”.

Las barreras de salida son los obstáculos o dificultades que una empresa tiene que superar para abandonar el sector en el que opera. En un principio, cuanto mayor sea el volumen, la vida útil y la especificidad de sus activos, mayores serán las barreras de salida.

Según entrevista aplicada al Lic. Henry Antonio Díaz (gerente), este afirma que dentro de las barreras de salida que se le presentan a la empresa FERROMAX se encuentran: El marco legal, entre ellos los convenios que establecen por ser de nacionalidad extranjera, por lo que se destina como una entidad centralizada, lo cual les trae algunos problemas en cuanto a la toma de decisiones; así como también el tamaño y el desarrollo del mercado por la aceptación que con el tiempo ha venido teniendo dicho producto y sus características de distinción.

En la actualidad al momento en que una organización desee descartar sus operaciones del mercado en el que se encuentre posicionado, esta tendrá que enfrentarse a determinados obstáculos que le impidan retirarse con facilidad. Por lo que para ello se deben de establecer alternativas de solución según el motivo por el cual la empresa se retirara. En caso de que la empresa FERROMAX quiera salir del mercado Matagalpino y adentrarse a un nuevo mercado, esta debe tomar en cuenta

los siguientes aspectos: liquidación de empleados, crecimiento del mercado, la movilización de inventarios, maquinarias, equipos y gestiones legales.

4.2.5.4 Las Cinco Fuerzas Competitiva

Schlemenson (2014), indica que “El modelo de las cinco fuerzas de Porter competitivas es por mucho la herramienta más poderosa de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada uno”.

1. Presiones competitivas asociadas a la maniobrabilidad del mercado y la competencia por la preferencia de los compradores, presentes entre vendedores rivales en la industria.
2. Presiones competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos comerciantes en el mercado.
3. Presiones competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios productos sustitutos.
4. Presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor-vendedor.
5. Presiones competitivas por el poder de negociación del comprador y la colaboración vendedor-comprador.

Según Hill & Jones (2009), “Las cinco fuerzas competitivas se enfocan en cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria”.

- 1) Poder de negociación con los compradores
- 2) El poder de negociación con los proveedores
- 3) Cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria
- 4) Rivalidad entre las compañías establecidas en una industria
- 5) Riesgo entre nuevos competidores

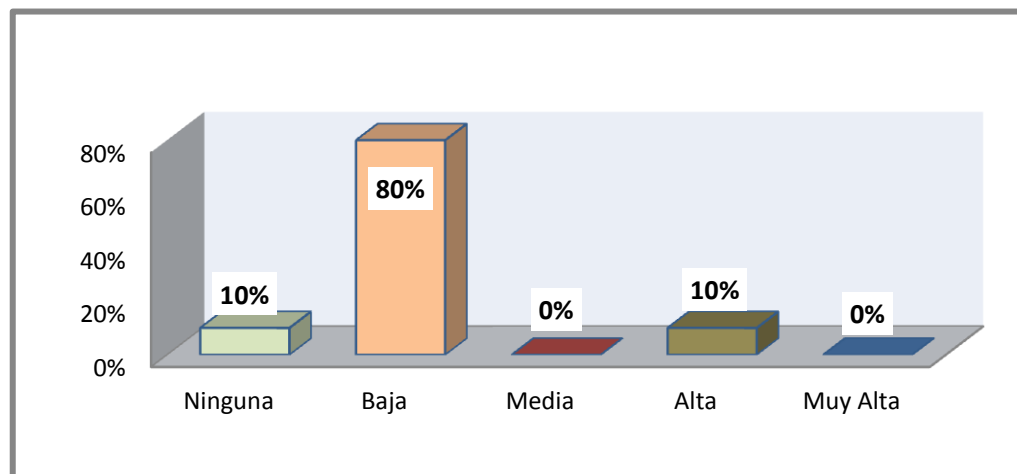
A continuación se presenta la definición de cada una de las cinco fuerzas:

1) Poder de negociación de los compradores.

“Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria especialmente si son sensibles a los precios, por que emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios”. (Porter, 2009, pág. 44)

Es decir que dicho poder de negociación consiste en la influencia que estos tienen al momento de que la empresa desee imponer sus precios en el mercado que se desarrolla, ya que dichos prospectos son incidentes en el margen de las ganancias que se generan en la entidad, lo cual tiende a incrementar la rivalidad entre sus competidores, en cuanto a la disminución de los precios que esta ofrece con lo que ofrecen ellos.

Gráfico N° 8
Influencia de los clientes para establecer el precio.



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

El Gráfico N° 8 muestra a través de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa que el 80% de ellos opinan que los clientes tienen una baja influencia para el establecimiento de los precios, el 10% indican que la influencia es alta y el otro 10% indica que no existe ninguna influencia de los clientes para la imposición de los precios de los productos. A través de la entrevista aplicada al Lic. Henry se pudo constatar que el precio de los productos está basado en la calidad del producto

y la adecuación del mercado y/o viceversa debido a que se utilizan tecnologías y por ende son considerados fabricantes directos y se le da al cliente algo diferente como lo es: el costo – beneficio.

Por lo tanto se considera que no existe ningún tipo de influencia por parte de los clientes para determinar los precios de los productos que ofrece la empresa, ya que los precios ya están establecidos y no se les aplica ninguna modificación.

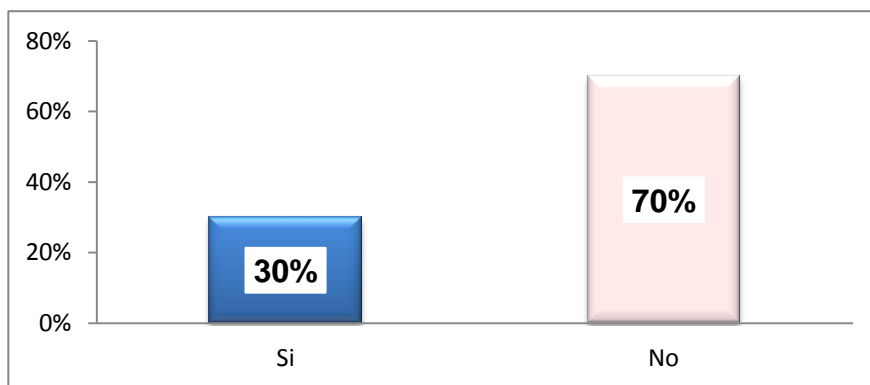
2) Poder de negociación con los proveedores.

“Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios al traspasar sus costes a los participantes de la industria”. (Porter, 2009, pág. 43)

Esta fuerza dentro del mercado consiste en el poder de aumentar los precios y disminuir los costos (calidad del producto) con respecto a los de la competencia, ya que esto les permite la entrada de nuevos productos sustitutos que le permiten competir con las demás empresas que están integradas al mercado en el que ella se desenvuelve, por lo que en la actualidad no es de mucha ventaja que dentro de una empresa quien maneje los precios en cuanto a la venta y compra de productos indispensables para la misma sean los proveedores, ya que esto les conllevaría a tener un poco de complicaciones al momento de dirigirse dentro del mercado.

Gráfico N° 9

Establecimiento de precios por parte de los proveedores



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Según el Gráfico N° 9, muestra la opinión que tiene el personal encuestado de la empresa Ferromax acerca del poder de negociación que tiene los proveedores con la empresa, respecto al precio de los productos suministrados por ellos. Por lo que un 30% del grupo expuso que los precios si son establecidos por los proveedores, en cambio el 70% restante determinó que no existe ningún poder de negociación por parte de los proveedores para con la empresa. Además a través de la entrevista, el gerente refirió que por contar con una diversificada cartera de proveedores de diversos países entre ellos: EEUU, Turquía, Australia, Corea e Irlanda, siendo estos internacionales, lo cual les permite manejarse de manera eficiente dentro de la negociación de precios y por lo tanto esta no influye en gran manera, ya que estas negociaciones se hacen a través de acuerdos mutuos para ambas partes.

Por ser la negociación de precios un medio indispensable para que las organizaciones ofrezcan productos de calidad en el mercado, se es primordial el establecer buenas relaciones, ya que lo que se trata es establecer precios justos y rentables para ambas partes, en donde se les puedan ofrecer grandes beneficios a los consumidores finales de dichos productos y por ende las comunicaciones que establece la empresa con sus proveedores se hacen por vía telefónica y a través de la red social Skype, considerando la distancia en que se encuentran estos.

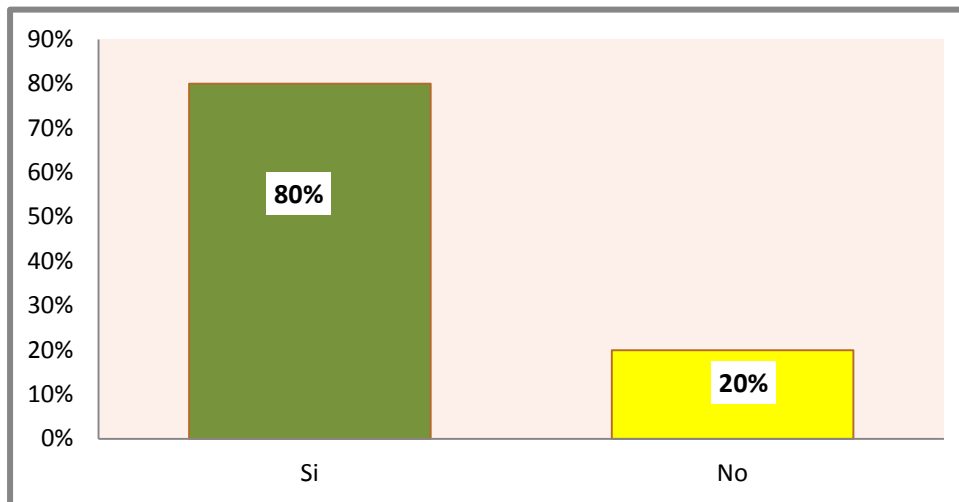
3) Cercanía de productos sustitutos.

“Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la de un producto de una industria, pero de distinta manera”. (Porter, 2009, pág. 47)

Esta es la estrategia en la que se encuentra la distribución de productos sustitutos, los cuales limitan el potencial de una empresa, obligándolos a establecer una caracterización específica de precios, a través de los cuales se describen las funciones de los productos originales, por tanto estos compiten dentro del mismo mercado y de una forma u otra son indispensables para satisfacer algunas de las necesidades de las cuales el original también realiza, pero en distinta manera.

Gráfico N° 10

Productos sustitutos



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

El Gráfico N° 10 muestra las consideraciones que tienen los encuestados acerca de la existencia de productos sustitutos a los que ofrece la empresa en que laboran, ya que el 80% opina que si existen productos sustitutos a los que se ofrecen, entre ellos están: del Hierro (Madera, Alfajillas, pilares, reglas) y del Zinc galvanizado (las Tejas, el Nicali, el zinc aluminizado y el aluminio), y el 20% indico que no existe ningún producto sustituto. Lo mismo fue expresado por el gerente de la empresa recalcando que en efecto entre todos los competidores existen productos sustitutos a los que ellos ofertan y por lo que si se considera un factor determinante.

A través de lo antes mencionado se considera que en la actualidad los productos sustitutos son bienes que compiten dentro del mismo mercado, ya que estos satisfacen la misma necesidad y por ende la empresa FERROMAX debe de implementar el avance tecnológico en cada uno de sus productos, ya que el sustituto es aquel que se va posicionando sobre el otro hasta sacar al original del mercado, ya que si estos están considerados en precios más bajos, le reducirían utilidades a la empresa y podría afectar directamente por que al no encontrar el cliente lo que

necesita dentro de la ferretería, aunque sea considerado un cliente fiel este estaría obligado a buscarlo en otra ferretería.

4) Rivalidad entre los competidores.

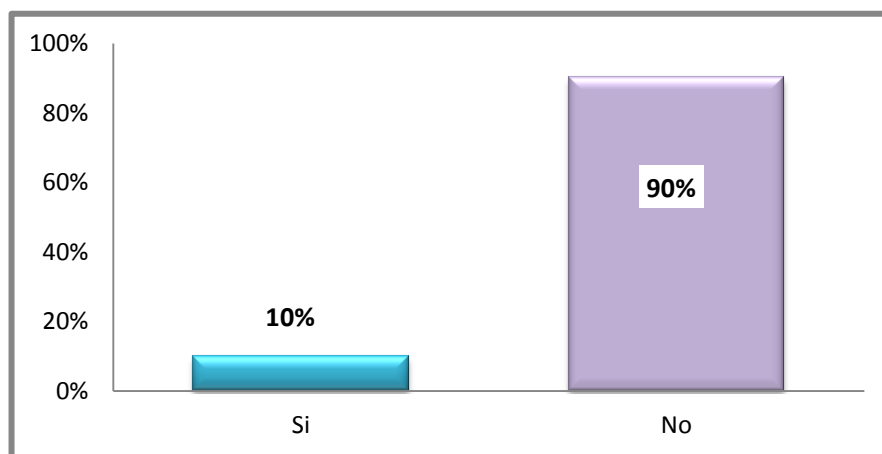
“La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria”. (Porter, 2009, pág. 48)

Considerando que las empresas que compiten dentro del mercado, poseen diferentes características y elementos que las diferencian una de la otra, ha de existir una que se asimile, la cual representara más que una competencia una rivalidad, por tanto la rivalidad entre los competidores puede considerarse a través de: Los precios, las cantidades de productos que vendan, la innovación de los productos que ofrecen, el servicio que brindan, las promociones, el tipo de publicidad que implementan para dar a conocerse, entre otros.

Además consiste en la intensidad de la organización ante la competencia que ahí se desarrolla.

Gráfica N° 11

Rivalidad entre competidores



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

El Gráfico N^o 11 expresa la opinión que tienen los colaboradores de la empresa en cuanto a la existencia de rivalidad ente la entidad y sus competidores, dando estos resultados: el 90% indican que no existe competencia entre ella y las demás entidades que se establecen dentro del sector y los demás que representan el 10% consideraron que si existe rivalidad.

Según el gerente a través de la entrevista expresó que entre sus principales competidores se encuentran: Las ferreterías (Blandón Moreno y Nenicsa), las cuales no son consideradas como un peligro, ya que están dirigidas a un propio segmento, por otro lado la empresa FERROMAX se diferencia en gran medida de las demás, ya que la visión con la que trabajan es la mejor.

Por lo que al tomar la situación actual que presenta el mercado Matagalpino en el que se desarrolla la empresa FERROMAX se puede deducir que la entidad tiene bien marcada la que es actualmente su competencia entre empresas que se dirigen al sector de Hierro y Techos y la influencia de estas para la obtención de beneficios, ya que si estas no compiten en precios lo hacen a través de publicidad e innovación de productos.

Por lo tanto la entidad debería de realizar campañas publicitarias constantemente que le recuerden a los clientes que el producto está presente. En cambio se supone que Nenicsa no es una rivalidad para ellos, ya que esta posee las mismas características y brinda un servicio similar, pero no se encuentra ubicada en el municipio de Matagalpa, sino que está ubicada en Sébaco.

5) Riesgo entre nuevos competidores.

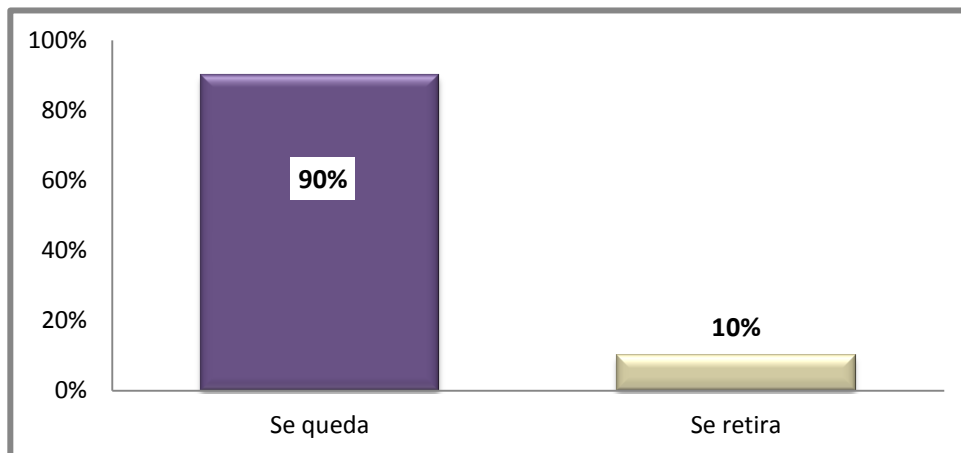
“El riesgo de ingreso a como su nombre lo indica, intenta medir la probabilidad o posibilidad, que exista para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado”. (Restrepo, 2004, pág. 31)

Esta consiste en la entrada de nuevas empresas que ofrezca productos o servicios iguales o similares a los que ahí se ofrecen, trayendo dentro del mercado la capacidad de superar a los entes que ya están posicionados y que les permiten obtener una participación mayor en la industria, lo que les puede ocasionar a las

actuales el disminuir su margen de ganancias y por consiguiente el desplazamiento de esta dentro de la misma.

Gráfico N° 12

Surgimiento de nuevas empresas (competencia)



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Luego de analizar los resultados obtenidos por medio de la entrevista el gerente manifestó que en caso que se diera la entrada de nuevos competidores potenciales o iguales a ellos les afectaría de manera en que deberían de mejorar las estrategias empleadas, el trabajo y los beneficios que se les brindan a los clientes, es decir que se debería de hacer una revisión de los costos por los cuales operan, en cambio los trabajadores consideraron que si esto llegará a ocurrir la empresa seguiría operando dentro del mercado, ya que esto no les afectaría directamente con un 90% de aceptación de acuerdo a datos obtenidos en el Gráfico N° 12 y el 10% expresó que lo mejor para la empresa sería retirarse del mercado Matagalpino.

Es decir, que dentro de la entidad, se deben de proponer y definir mejoras a nivel interno y externo, ya que al momento de ingresar nuevas competencias esta puede verse afectada, tanto en la reducción de la cartera de clientes, como en desvanecer la firmeza de su fuerza de ventas y por ende se deben implementar nuevos métodos,

para que al momento de que las nuevas empresas se introduzcan dentro del mercado no tomen posiciones mayores.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas, en aumentar los precios y obtener ganancias. En la estrategia 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 cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria y las tareas que enfrentan.

Las cinco fuerzas de Porter son una herramienta, las cuales le permiten a una empresa conocer el mercado en el que se está desarrollando, así como también aquellas fortalezas que le permiten tener una ventaja competitiva ante otra entidad, ya sea esta una competencia fuerte que pueda aumentar su participación dentro del estado cambiante.

A continuación se presenta el análisis de las 5 fuerzas competitivas:

Tabla N° 1

Sustitutos		Competidores potenciales	Compradores	Proveedores	Rivalidad
Hierro	Zinc	<ul style="list-style-type: none"> • Ferreterías las Marías. • Ferretería Blandón Moreno. • Ferretería el Caribe. • Ferretería INCOMACOM. 	Albañiles.	Compra de materia prima en Europa, Brasil y Corea.	Ferretería Blandón-Moreno.
Madera	Tejas		Constructores.		Ferretería Las Marías.
Alfajillas	Nicali		Empresas constructoras.		Ferretería Alcons.
Pilares	Zinc		Domiciliar.		
Reglas	aluminio				

		<ul style="list-style-type: none"> • Ferretería El Progreso. • Ferretería La Esquina. • Ferretería Masis. • Ferretería El Norteño. • Ferretería Alcons. • SINSA • Ladrilleras 			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con soporte en entrevista realizada al gerente

4.2.6 Análisis del Entorno Interno

Ruíz M. D. (2004), manifiesta que “Nos referimos a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todo los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, alumnos, profesores, recursos, departamentos, etc.”

“El análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito de detectar las fortalezas y las debilidades de la organización”. (Fred, 2003, p. 149)

Es decir que el análisis interno sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva.

Por lo tanto aplicar un análisis interno a las empresas sirve para determinar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, así mismo detectar los puntos críticos y las áreas sustantivas que necesitan ser tratadas para realizar mejoras en lo que se está fallando.

4.2.6.1 Cadena de Valor

“La cadena de valor consiste en dividir la actividad de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de producción de valor, por lo que parte de contemplar a la empresa como un conjunto de actividades enlazadas, cada una de las cuales va contribuyendo sucesiva y proporcionalmente a la formación del valor”. (Vértice, 2008, p. 124)

“La cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistemática, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar los productos en términos de calidad, valor y garantía así como también la forma en que interactúan esas actividades”. (Guerra, 2002, p. 102)

“La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación”. (Francés, 2006, p. 145)

Según las definiciones anteriores se puede decir que la cadena de valor es aquella que examina de manera sistemática el ambiente interno de una organización, en donde se mantiene un control de las distintas operaciones que realiza, siendo esta desde la adquisición de la materia prima hasta que el producto llega al consumidor final, buscando la identificación de las ventajas competitivas.

Considerando que la cadena de valor son cada uno de los eslabones que le dan valor agregado al producto. La mayoría de los productos ofertados entre ellos el zinc galvanizado (fabricado a la medida exacta, con sus pintura anticorrosiva incluida) y los perlines (con el beneficio de realizar la compra e instalación directa sin hacerle ninguna modificación al producto) por la empresa FERROMAX poseen valor

agregado es por ello que se puede decir que la organización brinda costo-beneficio a sus clientes, es decir que aunque el producto sea un poco más costoso este posee mayores ventajas para sus consumidores.

4.2.7 Análisis del Entorno Externo

“El análisis del entorno externo tiene como objetivo la realización de un detallado examen de la situación y perspectiva no controlables por la empresa (factores económicos , sociales, políticos, culturales o tecnológicos) junto con otros factores sobre los que puede ejercer su influencia y cierto grado de control debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua y prácticamente inmediata (público objetivo y grupos de inter suministradores o proveedores intermediarios y competencia)”. (Talaya & De Maradiaga, 2008, p. 57)

Sainz de Vicuña (2012), define que “El análisis del entorno externo empieza a estudiar un breve repaso del grado de competitividad del sector y del subsector de actividad en el que opera la empresa: cuantos y como son los competidores, que poder de negociación tienen los proveedores, que posibles amenazas de nuevas formas comerciales se detectan, etc. El elemento más importante de este análisis externo es el análisis del mercado relevante para nuestra empresa”.

En términos generales se puede decir que el análisis externo, es aquel examen que se elabora para determinar el cómo afectan todas aquellas condiciones y se encuentran fuera del alcance de la empresa, y que por consiguiente puede hacer influencia o control sobre estos, y en donde su principal propósito es la identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas dentro del ambiente operativo en el que se está desarrollando y la manera en como cumple con su misión.

Analizar el ambiente externo de una empresa en la actualidad es muy indispensable, ya que les permite determinar todos aquellos índices que les producen problemas significativos en la productividad y utilidades de la organización. En el caso de la empresa FERROMAX le afectaría en gran medida, puesto que esta es una empresa

meramente comercial y por ende ocasionaría disminución de clientes que demandarían sus productos.

4.2.7.1 Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones públicas y privadas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o el alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización”. (Zambrano, 2006, p. 84)

“El análisis FODA es aquel que se encarga de analizar las amenazas y oportunidades, las que son fruto del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene el mercado en el que se mueve”. (Sainz de Vicuña, 2012, p. 172)

Días & Matamoros (2011), definen que “El análisis FODA es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de las empresas. El nombre FODA, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades”.

El análisis FODA es un estudio que se realiza con el objetivo de encontrar todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas por las que una empresa u organización puede encontrar del momento de adentrarse dentro de un mercado competitivo, en este se describen todos aquellos factores externos e internos que afectan directamente a la empresa y por los que la misma puede a través de esto establecer planes de acción que respondan de manera positiva al medio que les rodea.

Aplicar un análisis FODA en una empresa que se dedica a la venta de productos ferreteros serviría como un estudio dinámico y completo de la misma, en donde se pueden identificar todos aquellos factores relevantes que son de gran ventaja para ella, así como los que consideran de gran cuidado e influyen de manera negativa en el cumplimiento de todo lo planeado.

4.2.7.1.1 Fortalezas

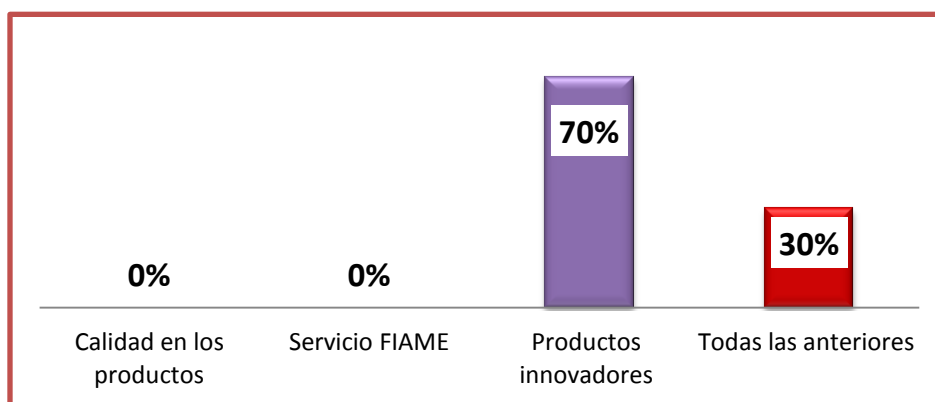
“Las fortalezas son factores propios de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos marcados”. (Sainz de Vicuña, 2009, pág. 112)

Días & Matamoros (2011), definen que “Las fortalezas es alguna función de la empresa que se realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social”.

Las fortalezas son todas aquellas actividades que una organización realiza con un alto grado de eficiencia y por medio de las cuales puede alcanzar su máximo dentro de un mercado competitivo.

Gráfico N^o 13

Fuerzas de la empresa



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

El Gráfico N° 13 se muestran las principales fortalezas que identifican los trabajadores, luego de haber realizado encuestas a los mismos y en su mayoría el 70% de ellos consideran que la principal fuerza con la que opera la entidad es la innovación en los productos que ofrecen, en cambio el 30% indica que son todos los ítems anteriores como lo son: los productos innovadores, el servicio FIAME y sobre todo la calidad de los mismos, ya que estos les permiten atraer mayor cartera de clientes y satisfacer algunas de sus necesidades. Además dicha información se pudo constatar con el Lic. Henry Díaz por medio de la entrevista aplicada, aunque expresó que existen otras fortalezas que no se encuentran determinadas, como: el conocimiento y experiencia en la rama ferretera, entre otras.

Entre las fortalezas encontradas por medio de la investigación se encuentran:

Tabla N° 2

FORTALEZAS	<i>Amplias instalaciones</i>
	<i>Cadena especializada de hierros y techos</i>
	<i>Productos de larga durabilidad y calidad garantizada</i>
	<i>Buena atención al cliente</i>
	<i>Productos de acero amigable con el medio ambiente</i>
	<i>Cuenta con laboratorios de control de calidad</i>
	<i>Belleza arquitectónica en arquitejas</i>
	<i>Precios competitivos</i>
	<i>Conocimientos y experiencias en la rama ferretera</i>
	<i>Servicios que la competencia no ofrece</i>
	<i>Capacitación constante a la fuerza de venta</i>

	<i>Fuerza para captar nuevos clientes</i>
	<i>Fabricación de sus propios productos</i>
	<i>Ferromax cuenta con centro de fabricación y logística para Centro América</i>
	<i>Ventas al por mayor y al detalle.</i>

Fuente: Elaboración propia con soporte en entrevista realizada al gerente

Por lo que se puede referir a que en FERROMAX el desarrollar una fortaleza como lo es la innovación y sus demás acciones contribuyen de manera adecuada, ya que la introducción de tecnología en los productos que ofertan a las empresas les abre mayores puertas de aceptación en un mercado cambiante como el de hoy.

4.2.7.1.2 Oportunidades

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

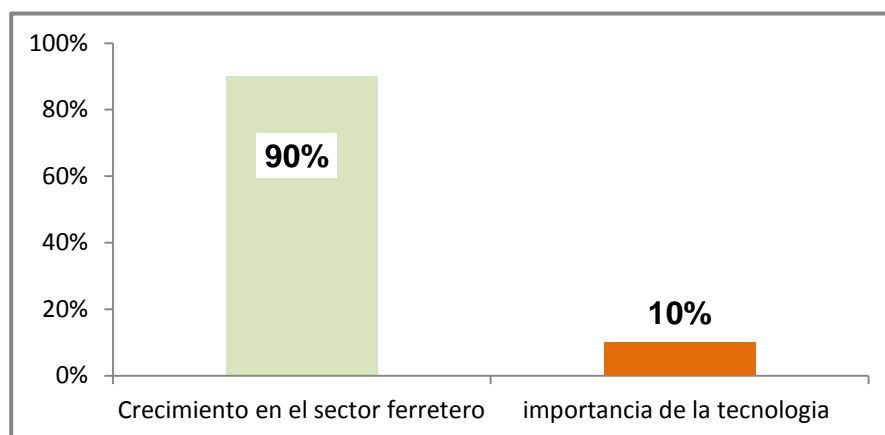
Según Alvares (1996), “Las oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente que de presentarse, facilitaría que la organización logre más fácilmente sus objetivos. La oportunidad no está bajo el control de la organización, depende de terceros”.

Días & Matamoros (2011), determinan que “Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones”.

Las oportunidades son todas aquellas acciones que se presentan en una organización, ya que estas le permitan alcanzar todos aquellos objetivos, metas y logros convenientes para su mejor funcionamiento, en donde a través de un buen control se establecen nuevas estrategias y planes que les permitan crear un futuro.

Gráfico N° 14

Oportunidades de la empresa



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Como se puede observar en el Gráfico N° 14 a través de la aplicación de los instrumentos, el 90% de los encuestados deducen que el crecimiento de la demanda del sector ferretero es la principal oportunidad con la que goza la empresa, ya que hoy en día el sector construcción ha venido aumentando significativamente y por tanto el 10% restante indicó que la principal oportunidad que se le presenta a la empresa es la importancia de la tecnología en la industria, ya que esto les permite mejorar la calidad de sus productos al utilizar tecnología de punta.

Por lo tanto, a través de la entrevista al gerente se corroboró que los aspectos antes mencionados son factores determinantes, ya que ellos aportan elementos indispensables para que la empresa realice mejoras en cuanto a su funcionamiento interno (mejorar su competitividad ante las demás empresas) y externo (de manera que permita atraer a nuevos clientes), lo cual les ayudaría a aumentar su rentabilidad.

Luego de realizar el estudio preliminar se encontraron las siguientes oportunidades y entre estas están:

Tabla N° 3

OPORTUNIDADES	Las actividades gremiales
	Políticas gubernamentales
	Ley de fronteras
	Ubicación del departamento
	Nuevos sistemas de información (medios de comunicación)
	El mercado potencial

Fuente: Elaboración propia con soporte en entrevista realizada al gerente

Es decir que la empresa se encuentra sustentada por oportunidades bastante específicas que le permiten seguir incursionando nuevos mercados o nuevos segmentos de mercado en donde sus productos sean aceptables.

Por lo tanto el aprovechar dichas oportunidades le sería de gran ayuda a la empresa a obtener mayores beneficios dentro del sector en el que esta se desarrolla.

4.2.7.1.3 Debilidades

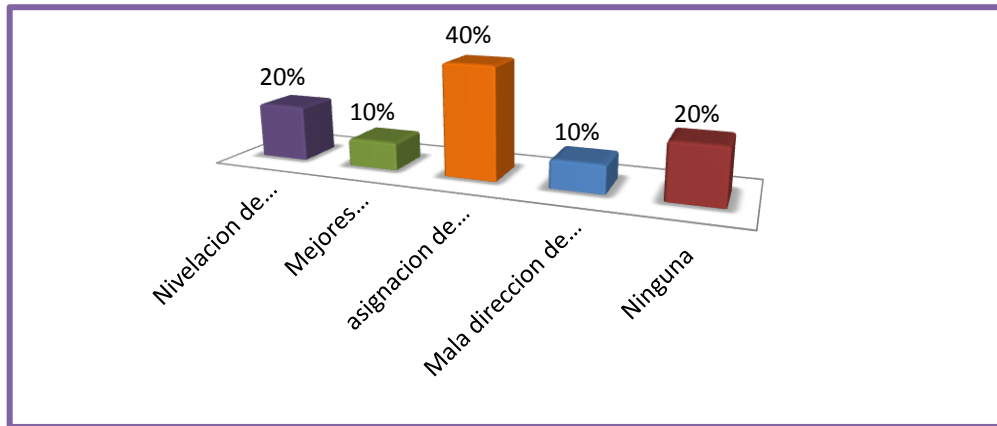
Según Días & Matamoros (2011), “Las debilidades se definen como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil”.

“Las debilidades son aquellos factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos”. (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 112)

Es decir que las debilidades son un factor determinante del mercado, ya que es donde se identifican los principales problemas por medio de los cuales una empresa se encuentra en desventaja con su competencia y perjudica el alcance de sus metas.

Gráfico N° 15

Problemas internos



Fuente: Autoría propia, por medio de encuesta a los trabajadores

Según el Gráfico N° 15 los factores internos de mayor incidencia por los cuales se está viendo afectada la organización actualmente son: un 40% indicaron que la asignación de viáticos no es la suficiente para realizar las actividades que se les designan, entre ellas el ruteo a los clientes; un 20% considera que la nivelación de salarios no se adecua a las acciones que ellos realizan ; otro 20% apreció que no existe ninguna debilidad dentro del establecimiento, pero dentro de los porcentajes bajos opinaron en un 10% que existe una mala gerencia y el otro 10% que no existen mejoras en las prestaciones que la empresa les ofrece.

Por el contrario el gerente expresó a través de la entrevista realizada que las debilidades que presentaba la empresa se referían a la centralización que existe, por considerarse una dependencia de la sede central, la cual se encuentra ubicada en El Salvador y por tanto la toma de decisiones en los procesos son tardíos y de esa manera afectan internamente.

Debido a la investigación realizada se pudo determinar de manera clara aquellos factores internos que afectan a la empresa, entre ellos:

TABLA N° 4

DEBILIDADES	<i>Local alquilado</i>
	<i>Establecimiento poco atractivo</i>
	<i>Mala distribución de espacios físicos</i>
	<i>Falta de supervisión a los trabajadores</i>
	<i>Falta de personal de carga</i>
	<i>Uso inadecuado de los medios de protección por parte de los trabajadores</i>
	<i>Altos riesgos de accidentes laborales</i>
	<i>Mal diseño de la estructura organizacional</i>
	<i>Duplicidad de responsabilidades</i>
	<i>Falta de uso de planes estratégicos</i>
	<i>La globalización</i>
	<i>La inflación</i>
	<i>Aumento de competencia en la ciudad</i>
	<i>Mercados en crecimiento</i>

Fuente: Elaboración propia con soporte en entrevista realizada al gerente

Luego de analizar lo antes mencionado se puede decir que la empresa debe de implementar estrategias que le permitan determinar cuáles son las principales alternativas de solución que le admitan superar dichos problemas.

4.2.7.1.4 Amenazas

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

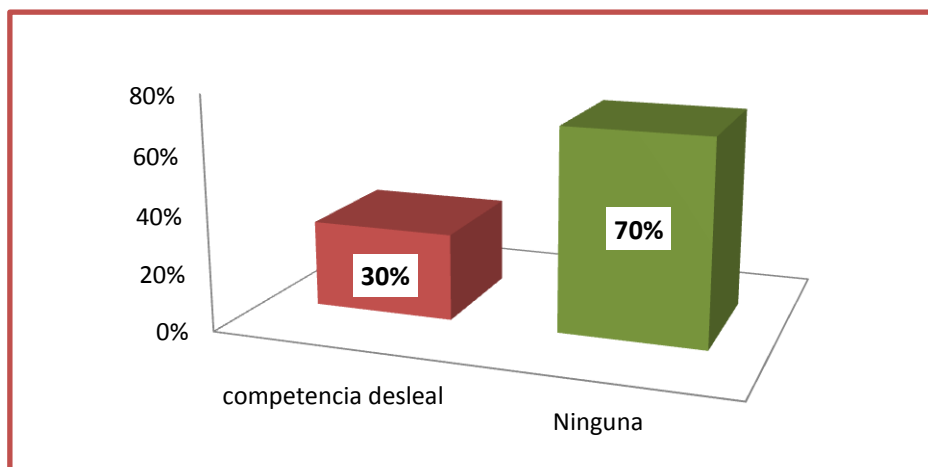
Alvares (1996), indica que “Las amenazas es todo aquel evento del medio ambiente, que de presentarse podría afectar negativamente los resultados del negocio en forma significativa. La amenaza no está bajo el control de la organización, depende de terceros”.

Según Días & Matamoros (2011), “Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”.

En términos generales se puede decir que las amenazas son todos aquellos factores externos que afectan de forma negativa a una empresa y a las cuales peligran las operaciones y prosperidad de la misma.

Gráfico N° 16

Amenazas



Fuente: Autoría propia, por medio de encuesta a los trabajadores

Al analizar el Gráfico N° 16 se puede observar como el 30% de los encuestados dicen que entre los factores del ambiente externo que afectan a FERROMAX se encuentra la competencia desleal y un 70% opino que no existe ninguna amenaza.

Por otro lado el gerente expresó que entre las amenazas que se le presentan a la empresa se encuentra: la variación constante en los precios de la materia prima, lo que les obligaría a aumentar el costo de los productos, la disminución del poder adquisitivo a causa de la crisis económica mundial.

Pero luego de analizar dichas situaciones externas se pudo determinar otra cantidad de amenazas entre ellos:

TABLA N° 5

AMENAZAS	<i>Alta tasa de desempeño</i>
	<i>Surgimiento de nuevos competidores</i>
	<i>Problemas de inflación que afectan el volumen en ventas y ganancias</i>
	<i>Sensibilidad a los precios de los productos que ofrece Ferromax.</i>

Fuente: *Elaboración propia con soporte en entrevista realizada al gerente*

Es decir que ante dichos elementos externos, se deben tomar algunas medidas de acción que en un futuro le permitan a la entidad hacerle frente a dichas situaciones; ya que si estas continúan perjudicarían las operaciones que esta ejerce ante el mercado y sus actividades disminuirían y por consiguiente sus inversiones e utilidades se reducirían también.

4.2.8 Análisis Organizacional

“El análisis organizacional es una disciplina teórica metodológica basada en conocimientos científicos, que ofrece un modelo de abordaje para lograr los cambios que un sistema organizativo particular requiere, esto se logra atendiendo a la naturaleza específica de la entidad en cuestión; las personas que trabajan en ella y las necesidades de cumplir con valores que hacen a la responsabilidad social de las empresas entre ellos el cuidado del medio ambiente”. (Schlemenson, 2014, p. 4)

El análisis organizacional es un proceso metódico, el cual se realiza a la empresa para establecer si dentro de ella se requiere un determinado cambio, tanto de la naturaleza como de los individuos que se encuentran en la misma, en donde se evalúa el cumplimiento de aquellos valores que hacen que la responsabilidad social se ejecute.

Dentro de las pequeñas y medianas empresas realizar análisis organizacionales les permiten determinar todos aquellos índices tanto de mejorías o cambios mediante los cuales se establezcan nuevos procesos, métodos o ejecuten el cumplimiento de metas establecidas.

4.3 Estrategia

4.3.1 Concepto

“La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro”. (Cedeño, 2006, pág. 162)

“La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito. Considerándose así la estrategia es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo,

sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos”. (Hax & Majluf, 2004, pág. 24)

Según Keath (2004), “La estrategia es el medio por el cual una organización utiliza sus recursos escasos para relacionarse con el ambiente competitivo de la forma en la que se espera alcanzar un desempeño superior de negocios a largo plazo”.

Las estrategias son el propósito de una entidad en términos de cumplimiento de objetivos y metas a largo plazo, por ser el medio en el cual una empresa hace frente a la competencia, de los cuales se esperan resultados superiores.

El hecho de que la empresa emplee estrategias, es de vital importancia para el mejoramiento de la posición competitiva dentro del mercado, ya que les ayudaría a diferenciarse de las demás empresas y acaparar una mayor cartera de clientes.

4.3.2 Tipos de Estrategia

4.3.2.1 Estrategias Genéricas

“Se reconoce mayoritaria mente como estrategias genéricas las denominadas diferenciación, liderazgo en costos y segmentación, que utilizan la base de las ventajas competitivas clásicas”. (Vértice, 2008, pág. 143)

Según León (2004), “Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto”.

Las estrategias genéricas son un conjunto de herramientas aplicables a una empresa de las cuales dan cara a la competencia diferenciándose de la competencia, siendo líderes en costos y en segmentación de mercado.

Las estrategias genéricas son tácticas que ayudan a la empresa a ser mejores o superiores que la competencia en liderazgo en costo, diferenciación de producto y en enfoque o alta segmentación.

4.3.2.1.1 Liderazgo en Costo

“En primer lugar la estrategia conocida como liderazgo en costos o costos mínimos supone alcanzar una ventaja competitiva en un ámbito elegido de actuación, a través de una capacidad de la empresa para lograr un coste acumulado inferior al de sus competidores. La reducción del coste se puede ver ayudada mediante el empleo de una óptima tecnología de producción e inversiones, y acompañada de los efectos de mejoras en la productividad técnica, económica y humana”. (Vértice, 2008, pág. 144)

León (2004), define que “El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos”.

“Se basa en que una determinada empresa puede llegar a tener unos costes inferiores a sus competidores en un producto o servicio muy parecido, esto permite mantener márgenes superiores al líder en costes, siempre y cuando los costes de ventas sean los mismos”. (Carrion, 2007, p. 200)

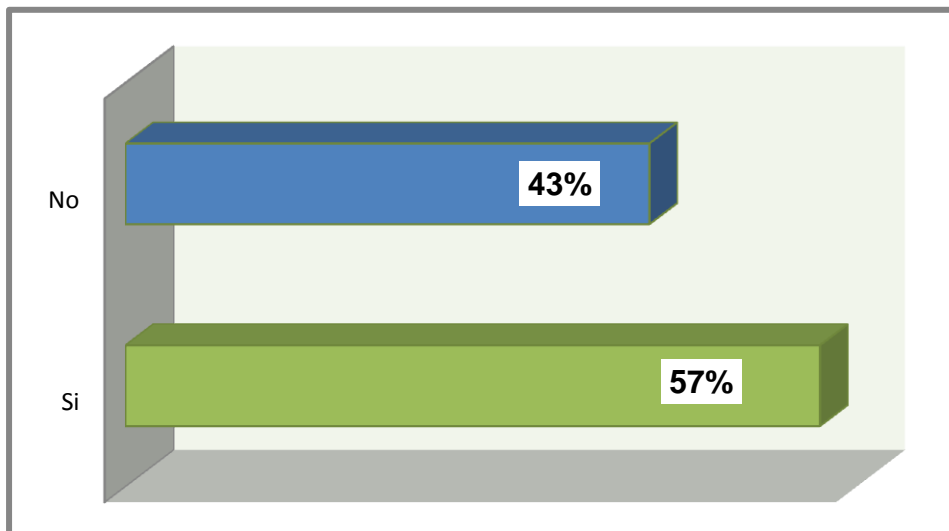
El liderazgo en costos consiste en ser líderes en costes inferiores a los de la competencia en determinado producto o servicio que se ofrezca al mercado. El liderazgo en costo es la estrategia en la cual la entidad se propone ser su propio

productor o proveedor. Esto se obtiene a través de economías de escala, obtención de tecnología propia, gastos bajos y evitando a toda costa los altos precios.

El optar por la estrategia de liderazgo se espera que la empresa alcance una ventaja competitiva a través de un coste inferior que el de la competencia, consiguiendo así que los clientes se sientan atraídos por los precios bajos que brindan al mercado, todo esto gracias a la tecnología de producción y mejoras en la productividad, económica, técnica y humana.

Gráfico N° 17

Precios más bajos que la competencia

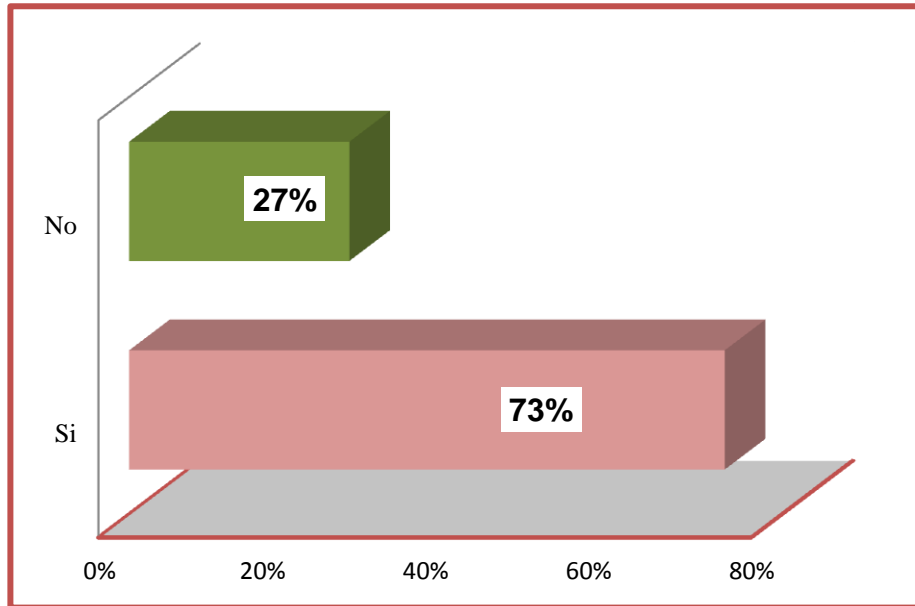


Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los clientes

Según los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los clientes de la entidad opinaron: un 57% consideran que los precios de los productos que oferta esta empresa son más bajos que los de la competencia, en cambio el 43% dijeron que no existían bajos precios en la oferta de sus productos (según Gráfico N° 17). Así mismo el gerente de la entidad indica que esta no es considerada líder en precios bajos ya que lo que más le interesa es ofrecerles a sus clientes el costo – beneficio, es decir ofrecer calidad, innovación y aplicabilidad de las nuevas tecnologías.

Gráfico N° 18

Satisfacción con el precio



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los clientes

Según el Gráfico N° 18 se puede observar la consideración en cuanto a la satisfacción que tienen sobre los precios ofertados por la empresa, ya que el 73% opina que si se encuentran satisfechos con los precios y el 27 % alega que no está satisfecho porque no economizan su dinero.

Luego de analizar ambos gráficos se razona que la empresa al aplicar dicha estrategia de liderazgo en costo le proporciona a ellos establecer mayores ventajas ante su competencia, en cuanto a: aumentar las ventas, la cartera de clientes y mayor economía de escala, lo que a pesar de que esta mantenga su precio o lo aumente en los productos que vende siempre serán demandados por sus consumidores ya que lo que más exigen es calidad en los mismos, no importando así el precio si es un producto duradero.

4.3.2.1.2 Diferenciación

“Desde otro ángulo el grado de diferenciación de un producto o servicio, constituye una alternativa a tener en cuenta en la construcción de cualquier estrategia. La diferenciación depende de cualquier atributo definido que el comprador pueda percibir como único o singular y le empuje a adquirir esa oferta en preferencia sobre otras”. (Vértice, 2008, pág. 146)

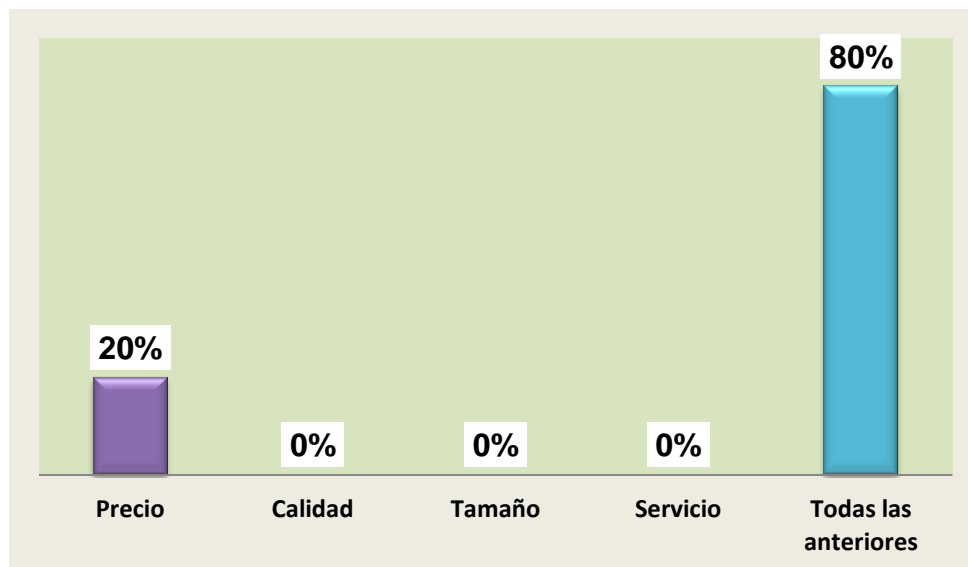
León (2004), “La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados”.

“La estrategia de diferenciación busca crear singularidad en el producto o servicio que se ofrece al mercado, proporcionándole alguna característica de valor que el cliente perciba como única. Esta estrategia que un cliente esté dispuesto a pagar más por un producto o servicio que por otro de precio inferior”. (Carrion, 2007, p. 202)

La estrategia de diferenciación consiste en que un producto o servicio que se ofrezca al mercado posea atributos característicos, los cuales sean percibidos por los clientes como único, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y tener una mejor posición ante sus competidores.

Gráfico N° 19

Diferencia con la competencia



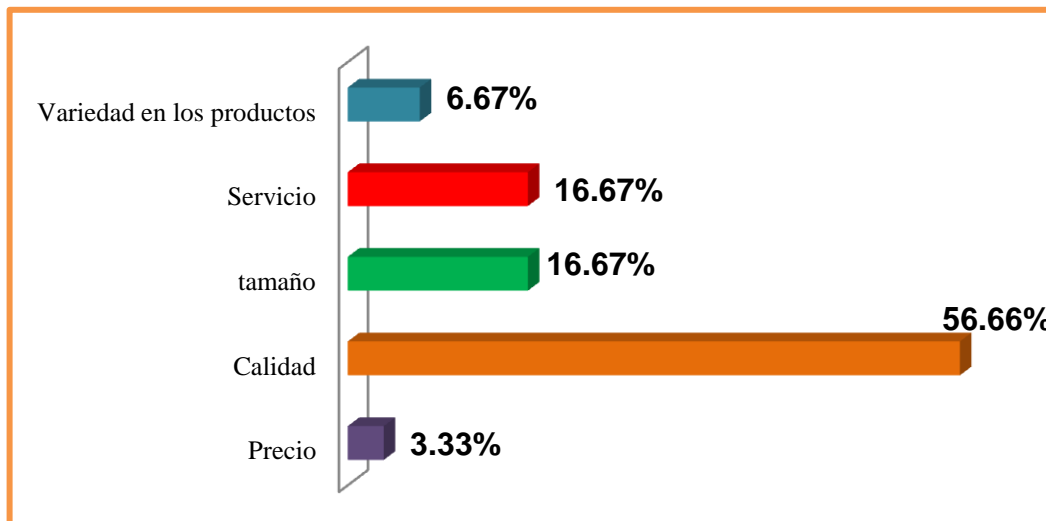
Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

FERROMAX tiene puntos a su favor en cuanto a la diferenciación de sus productos con los de la competencia, en cuanto a precio, calidad, tamaño y servicio, El Gráfico N° 19 muestra que el 80% de los encuestados opino que todos los factores antes mencionado en conjunto, permiten hacer la diferenciación de dicha empresa ante sus competidores y el 20% opina que lo que distingue a la empresa es únicamente el precio.

Según el gerente de Ferromax lo que la hace diferente a la competencia es la calidad de la materia prima, puesto que es una empresa que fabrica su propio producto (Zinc), así como también en los demás productos que ofrecen, además de la innovación que implementa a los mismos, permitiendo adaptarse a las necesidades, gustos y preferencias de cada uno de sus consumidores.

Gráfico N° 20

Diferenciación



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los clientes

Según los datos obtenidos a través de encuestas aplicadas a los clientes se determinó que el 56.66% dijo que la calidad era uno de los factores determinantes que le permiten diferenciarse de las demás empresas que se dedican al mismo rubro, el 16.67% opinó que se diferencia en el tamaño de los productos puesto que se les brinda a sus clientes la fabrica a la medida exacta, el 16.67% expresó que el servicio que se brinda, en lo que respecta a la atención al cliente por parte de los colaboradores y el servicio FIAME , el 6.67% que la variedad de productos puesto que FERROMAX ofrece una amplia gama de productos en hierro y techos y por último el 3.33% dijo que su diferencia está en el precio que ofrece, ya que este les brinda valor agregado a sus productos, otro punto importante es que no realiza ventas al crédito. Todo lo antes mencionado se pudo corroborar a través de la guía de observación.

Por lo tanto, luego de analizar todo lo anterior (**Gráfico N° 19 y 20**) se deduce que el diferenciarse una empresa de la otra con respecto a su producto les permite crecer de manera significativa dentro del mercado, ya que la perspectiva de los clientes hacia el producto es constante.

En el caso de la empresa FERROMAX, lo que le permite diferenciarse de la competencia, es la capacidad de diseñar el producto de acuerdo a las especificaciones del cliente, lo cual en dicha entidad se le conoce como Servicio FIAME (Fabricación inmediata a la medida exacta).

4.3.2.1.3 Enfoque o Alta Segmentación

“Como se ha podido comprobar la estrategia de segmentación supone una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a por cual o por cuales de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa. Esta clasificación puede ser fruto de un análisis de la situación o lo que es más recomendable consecuencia de una investigación de mercado”. (Sainz de Vicuña, 2009, pág. 275)

Según León (2004), “Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocado selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocado busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado”.

“La segmentación se basa en definir un ámbito competitivo reducido dentro de un sector. Consiste en seleccionar un segmento (o segmentos) y crear una estrategia para competir en él. Las ventajas competitivas se consiguen mediante la creación añadido a grupos concretos de clientes, explotando nichos de mercado mejor que los competidores o incluso a veces desconocidos o desatendidos por ellos”. (Carrion, 2007, p. 106)

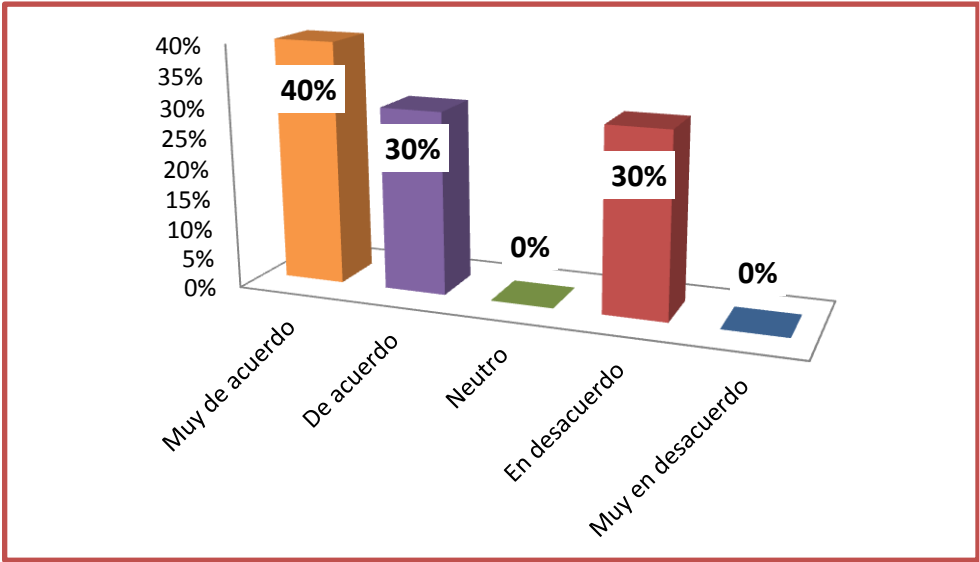
Esta estrategia es diferente de las otras ya que esta se enfoca en un solo segmentos de mercado, esta estrategia es más eficaz, ya que los consumidores poseen preferencias o necesidades distintivas que la competencia no está interesada en

cubrir. La estrategia de segmentación es la toma de decisión por parte del área de marketing de una empresa sobre que segmento o segmentos de mercado estará dirigido el rubro de la entidad.

La segmentación se basa en ofrecer un producto o servicio a un determinado segmento de la población, es decir un grupo concreto de clientes que no están satisfechos con los productos o servicios que la competencia está ofreciendo.

Gráfico N° 21

Productos dirigidos a un segmento específico



Fuente: Autoría propia, por medio de encuesta a los trabajadores

En el Gráfico N° 21 da pauta a que el 40% de los trabajadores de la empresa Ferromax están muy de acuerdo en que los productos que se ofrecen están dirigidos a un segmento específico de clientes, el 30% dijo estar de acuerdo, el 30% dijo estar en desacuerdo, puesto a que ellos opinan que no existe un segmento específico al cual dirigirse. Según la opinión del gerente sus productos se encuentran accesibles a todo público, es decir se realizan compras a consumidores finales.

Considerando lo anterior se concluye que FERROMAX no es una entidad dirigida a un segmento específico puesto que se dirige a todo público y por ende no existen canales de distribución.

4.3.2.2 Estrategias de Integración

Cuesta (2006), afirma que “Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Así pueden disminuir las amenazas que hay en el ambiente. También ganar la propiedad o un mayor poder sobre estos, por lo cual, existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal”.

“La estrategia de integración es una de las formas para introducirse en mercados completamente nuevos, para la empresa consiste básicamente en la integración”. (Soriano S. C., 1990, pág. 72)

Estas estrategias están constituidas por estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás e integración horizontal, las cuales buscan tener el control sobre los proveedores a través del poder de negociador disminuyendo así las amenazas por parte de la competencia.

En la actualidad el que las empresas apliquen esta estrategia le permitiría a la empresa tener ventajas como: acaparar nuevos mercados, nuevos clientes, aumento de utilidades, mayor prestigio y una desventaja sería los costos y gastos para su introducción, ya que si no se realiza un estudio previo estaría en un futuro incierto, puesto que no se sabrá con exactitud cuál será su aceptación.

4.3.2.2.1 Integración Hacia Adelante

Según Cuesta (2006), “La integración hacia adelante 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 adelante 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 irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes”.

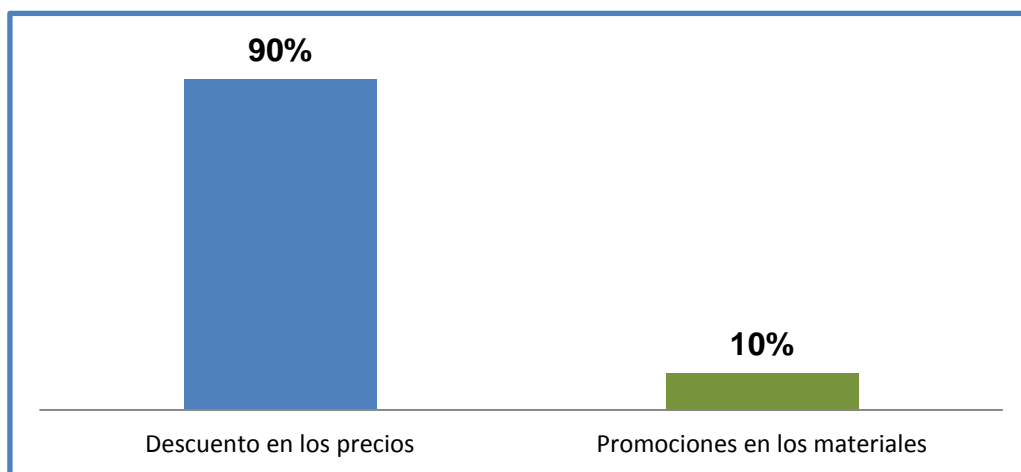
“Para establecer una estrategia de integración hacia adelante los servicios requieren de distribuidores”. (Grande, 2005, p. 191)

“La estrategia de integración hacia adelante implica en aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante es otorgar franquicias, los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias porque los costos y las responsabilidades se reparten entre muchas personas”. (Amaya, 2005, p. 55)

Según las últimas dos definiciones se considera que la estrategia de integración hacia adelante le permite a la empresa a que cuente con sus propios canales de distribución, cuyo objetivo será obtener un mayor grado de eficiencia y control de los productos o servicios, los cuales se alcanzan a través de franquicias, creando sus propios centros de distribución y tiendas al detalle.

Gráfico N° 22

Integración hacia adelante (promociones y descuentos)

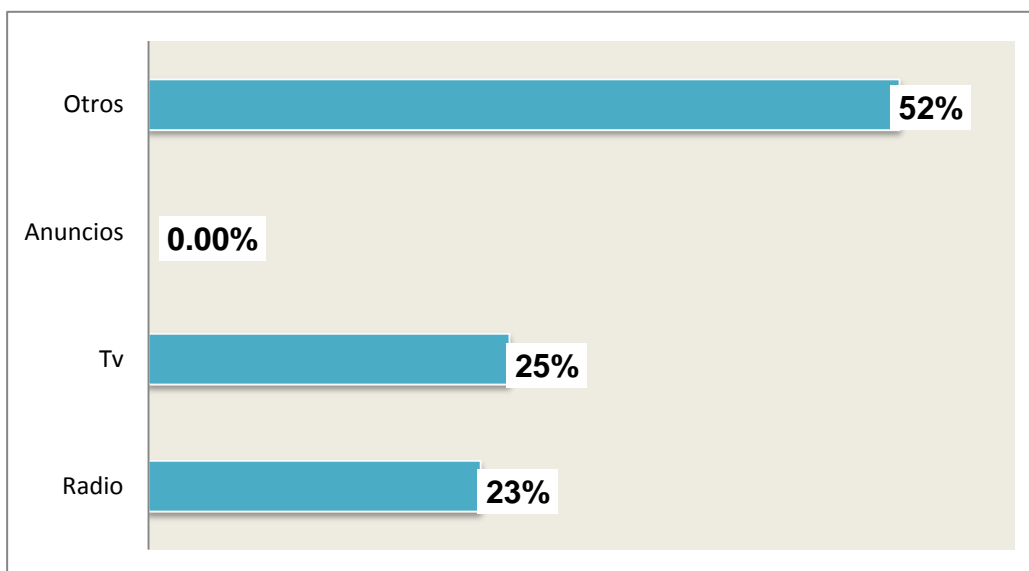


Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Al observar el Gráfico N° 22 se puede ver claramente que el 90% de los encuestados afirma que al momento de vender sus productos se realizan descuentos, lo cual se efectúa mayormente en los productos dependiendo del monto de la compra, así dependerá el porcentaje de descuento que se les brinden, el 10% dijo que se efectúan promociones en los materiales, por otro lado el Lic. Díaz (gerente) asevero que en efecto se realizan descuentos según el porcentaje de compras y en ocasiones se realizan promociones, esto ocurre cuando existe un producto que no ha tenido la rotación esperada.

Es favorable para la empresa, como para los clientes que se apliquen diferentes promociones y descuentos en los productos, ya que si existe un producto que se ha quedado estancado y el cual no se puede vender, el realizar este tipo de tácticas de acción les permitirá rotar el producto, permitiéndole obtener ganancias a la empresa y ahorro para los consumidores.

Gráfico N° 23
Medios publicitarios de los productos



Fuente: Autoría propia, por medio de encuesta a los clientes

Según las opiniones de los clientes el 23% afirmó que el medio por el cual se enteró de la existencia de los productos que ofrece la empresa FERROMAX fue por medio de la radio, el 25% afirmó haberse enterado por medio de la televisión y el 52% determinó que se enteraron por otros medios los cuales no fueron mencionados. (Gráfico N^o 23)

Según la entrevista al gerente el medio más utilizado de publicidad de FERROMAX es la Publicidad boca a boca, el cual se conoce como Ruteo, especificas el que consiste en las visitas que realizan en la búsqueda de nuevos prospectos en el cual se les facilitan volantes, afiches y catálogos en donde se detallan cada uno de los productos a los clientes indicando sus atributos y características, lo cual les permite tener una relación más directa con el cliente.

Una empresa que se dedique a la venta y comercialización de un producto, es necesario que de cualquier manera esta utilice distintos medios publicitarios, por los cuales le pueda comunicar a la población de la existencia de la empresa y que productos le ofrece al mercado, además se debe de enfocar en lo atractivo e innovador para que sus clientes sientan la necesidad de adquirirlos.

4.3.2.2.2 Integración Hacia Atrás

Según Cuesta (2006), “La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, Consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador”.

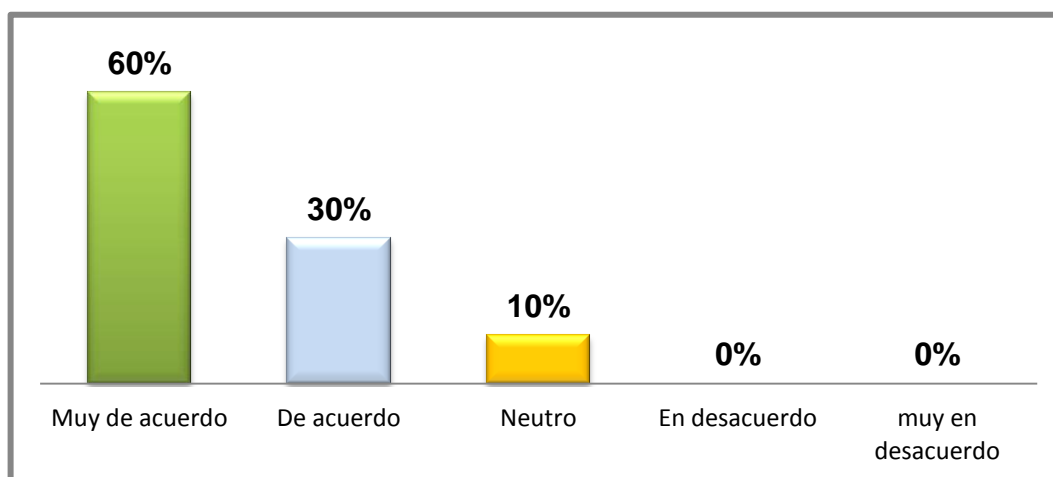
“Consiste en que la empresa de servicios adquiere algún proveedor”. (Grande, 2005, p. 191)

“La integración hacia atrás es una estrategias para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa”. (Amaya, 2005, p. 56)

La integración hacia atrás es aquella que le permite a la organización adquirir o incorporar a las empresas de sus proveedores, es decir la entidad integra en sus actividades operaciones de fabricación. En este se da el aseguramiento del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar sus funciones de distribución.

Gráfico N° 24

Ventaja de ser su propio proveedor



Fuente: Autoría propia, por medio de encuesta a los trabajadores

Según el Gráfico N° 24 indica que el 60% de los trabajadores de la entidad se encuentran muy de acuerdo en que los proveedores actuales de la empresa le surten de materia prima en tiempo y forma sin ningún tipo de contratiempo y así mismo aseguran que sería ventajoso ser su propio proveedor, en cambio el 30% alegan estar de acuerdo con lo antes mencionado y por último el 10% se encuentra en termino neutro, es decir que no están en acuerdo, ni en desacuerdo.

Al aplicar entrevista al gerente se pudo deducir que si es ventajoso considerarse su propio proveedor ya que esto les permitiría reducir costos de transporte de materia prima y también se reduciría los retrasos causados por los distintos canales de distribución.

Para una organización el ser su propio proveedor les ayudaría a constatar la calidad de los productos elaborados, así mismo le reducirían todos aquellos costos de intermediarios y evitarían conflictos a la hora de: entregas tardías del producto, fallas de fábrica, inexistencia de productos en inventario, como actualmente lo hace la empresa FERROMAX con su servicio de fabricación a la medida exacta.

4.3.2.2.3 Integración Horizontal

Según Cuesta (2006), “Esta estrategia es para controlar o Adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Este tipo de estrategia es recomendable aplicara cuando: Cuando una organización compite en una industria creciente, Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo”.

“La integración horizontal consiste en la compra de un competidor (adquisición de empresas) evidentemente es una opción estratégica que solo tiene sentido ejecutarla mediante crecimiento externo y es un tipo de diversificación relacionada”. (Carrion, 2007, p. 178)

“La integración horizontal se produce cuando la empresa adquiere otras empresas que se encuentran en la misma etapa del proceso integral de producción o distribución de un producto”. (Soriano S. C., 1990, p. 72)

Coincidiendo con ambos autores, se puede decir que la integración horizontal se aplica para tocar un control o adquisición de una empresa por parte de otra del mismo mercado, todo ello para mejorar la eficiencia y eficacia para aumentar su poder de mercado.

En la actualidad el que una empresa compre a otra le serian de gran ayuda para manejar mejor sus operaciones y por consiguiente le permitiría atraer a la cartera de clientes de la nueva empresa adquirida, así mismo les serviría para realizar aumentos en su capital. En cambio a través de la entrevista el gerente expresó que por considerarse FERROMAX una empresa internacional la alta gerencia no se encuentra interesada en optar por esta alternativa.

4.3.2.3 Estrategias Intensivas

“La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y del producto se conocen con el nombre de estrategia intensiva porque requieren un esfuerzo inmenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes”. (Fred, 2003, p. 165)

“La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa con relación a los productos existentes”. (Amaya, 2005, p. 56)

“Las estrategias intensivas o de crecimiento es el proyecto general para lograr que la empresa sea más grande en bienes, volúmenes del mercado, utilidades o influencias”. (Cosin, 2007, p. 376)

De acuerdo a lo antes mencionado se puede decir que esta consiste en la penetración y desarrollo del mercado donde sus productos y servicios que ofrece sean de calidad y aceptables por sus demandantes, ya que para esto requiere de un esfuerzo mayor para lograr el mejoramiento de su posición dentro del mercado.

En conclusión para la entidad aplicar estrategias intensivas, les permitiría penetrar el mercado de manera tal que aumentan la posición competitiva con productos o servicios actuales, convenciendo a los clientes para que prueben productos mejorados y así maximizar las ventas y la participación de los mismos.

4.3.2.3.1 Penetración de Mercado

Según Cuesta (2006), “Se considera a la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente”.

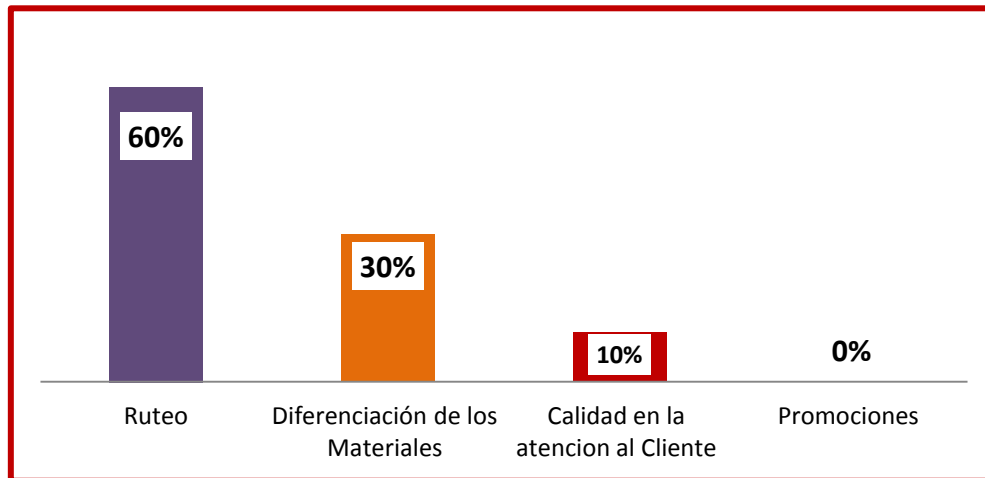
“La estrategia de penetración de mercado pretende incrementar las ventas de un producto ya existente dentro del mercado que compite”. (Rodríguez, 2006, p. 64)

Según Cuesta (2006), “La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales”.

Coincidiendo con la última definición se puede decir que la estrategia de penetración en el mercado es aquella que le permite a la empresa aumentar de manera significativa su participación en el mercado que esta se desarrolla, pero para ello se necesita realizar una cantidad de esfuerzos que le permitan lanzarse de manera creativa y con aceptación por su público los productos o servicios que esta ofrece al mercado.

Gráfico N° 25

Métodos para un incremento en las ventas



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

El Gráfico N° 25 muestra la consideración que tienen los encuestados, sobre el método más utilizado para aumentar las ventas, por lo tanto el 60% opinó que es el Ruteo porque es el que les permite tener un contacto directo con los clientes y por ende les brindan asesoría personalizada, el 30% destacó que lo que les permite el aumento de las ventas es la diferenciación de los materiales y el 10% indicó que la calidad en la atención al cliente es determinante.

Por otro lado el gerente afirmó que en efecto el ruteo es el método más utilizado para aumentar sus ventas, por lo antes mencionado. Además a través de la guía de observación que se le brinda una buena atención al cliente.

El hecho de que la empresa FERROMAX quiera expandirse constantemente en sus horizontes actuales, le es de suma importancia y por ende de mucho apoyo a la organización, puesto que les permitirá valerse de sus fortalezas. Y no obstante, se tendrán que realizar estudios de mercado y de esta manera se dará a conocer lo que el cliente desea permitiendo mejoras a la entidad.

4.3.2.3.2 Desarrollo del Mercado

Según Cuesta (2006), “Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas”.

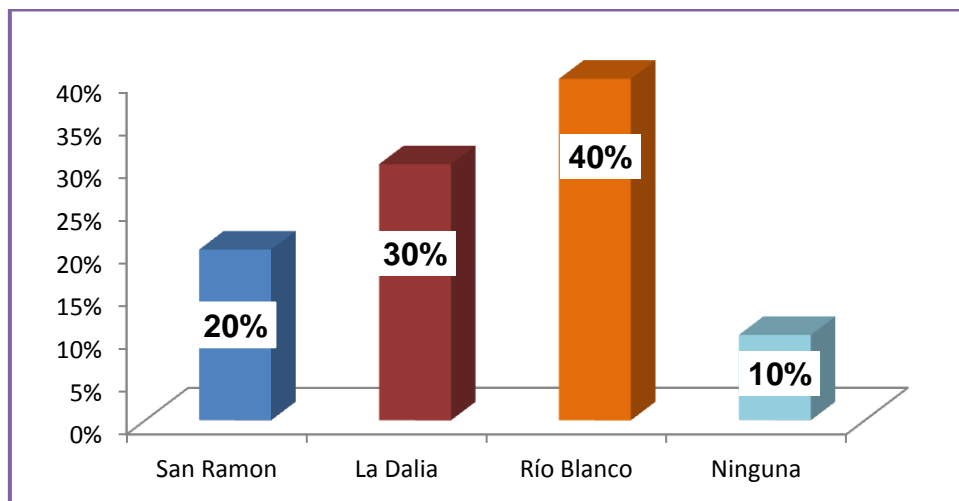
“La estrategia de desarrollo de mercado consiste en alcanzar nuevos mercados para los productos actuales”. (Rodríguez, 2006, p. 64)

“El desarrollo de mercado implica la introducción de los productos y servicios presentes en nuevas áreas geográficas”. (Fred, 2003, p. 165)

En este caso el desarrollo del mercado es aquel que requiere incorporar productos o servicios en otras zonas geográficas para alcanzar un mayor segmento de mercado y ofrecerlos y distribuirlos para alcanzar la mayor eficiencia de la organización.

Gráfico N° 26

Expansión a nuevos mercados



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

En el Gráfico N° 26 referido a la opinión que tienen los colaboradores de la organización acerca de que la empresa desee expandirse a nuevas zonas geográficas, el 20% consideran que el lugar más idóneo es San Ramón, el 30% en La Dalia y el 40% determinaron que en Río Blanco, dado que en estos municipios se cuenta con un relevante poder adquisitivo en los habitantes y por último el 10% considero que ninguno. Por lo tanto el Lic. Díaz afirma que por ser la empresa un ente internacional se encuentra constantemente en expansión, lo que le permite aventurarse a nuevos mercados.

En la actualidad para la empresa sería de gran importancia el que opte por aventurarse a operar en las zonas geográficas antes mencionadas (mayormente Rio Blanco y La Dalia), puesto que estos municipios son los que se encuentran a mayor distancia de la sucursal FERROMAX Matagalpa, y esto traería beneficios a ambas partes. Para los clientes de manera que reduciría los costos de transporte y para la empresa porque acapararía mayor cantidad de clientes los cuales aporten mayores ingresos a su economía.

4.3.2.3.3 Desarrollo de Producto

“El desarrollo de producto es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos de investigación y desarrollo”. (Fred, 2003, p. 166)

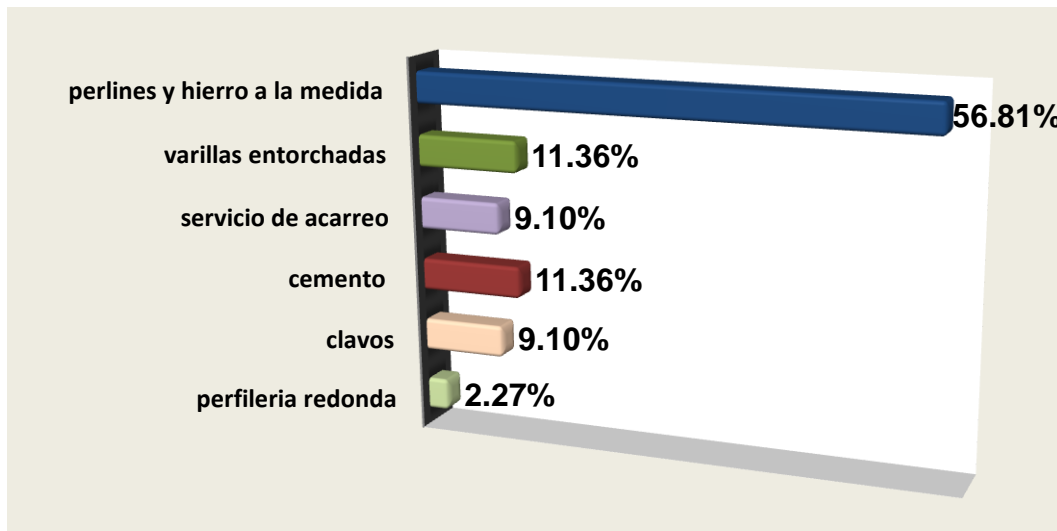
Según Cuesta (2006), “La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales”.

“El desarrollo de producto consiste en integrar nuevas características a este, a través de su reformulación, o crear nuevos productos que va dirigidos al mismo mercado”. (Rodriguez, 2006, p. 65)

El desarrollo del producto es una de las estrategias que le permite a la empresa alcanzar una mayor competitividad dentro del mercado en el que se desarrolla y les permite alcanzar un mayor aumento de las ventas aplicando un mejoramiento o modificación de sus productos y servicios.

Gráfico N° 27

Inserción de productos o servicios nuevos



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los clientes

Según el Gráfico N° 27 se puede deducir que el producto que mayormente le gustaría a los clientes que la empresa incorporara a su línea de productos son: con un 56.81%, que tuviera en existencia de inventario los perlines y hierro a la medida, coincidiendo un 11.36% la incorporación de cemento, otro 11.36% las varillas entorchadas, así mismo el 9.10% consideran que los clavos es un producto sustancial para vender dentro de una ferretería, el otro 9.10% se debería de establecer el servicio de acarreo para transportar los productos que ahí mismo se compran y por último un 2.27% la perfilera redonda.

Por otro lado el gerente opinó que el incorporar nuevos productos que pertenezcan siempre al ramo ferretero, sería de gran aporte a la entidad ya que esto impediría que los clientes actuales de la misma, no opten por buscar estos productos en las empresas de la competencia.

Por lo tanto el incorporar estos productos a la empresa les sería de gran beneficio, ya que les ayudaría a incrementar la cartera de clientes y por ende aumentar las ganancias y mejorar sus utilidades.

4.3.2.4 Estrategias de Diversificación

Vidal (2004), afirma que “La estrategia de diversificación consiste en ampliar las actividades o negocios. Sin embargo han venido perdiendo popularidad, ya que de acuerdo con el concepto porteriano de cadena de valor aparecido hacia mediados de los ochenta, las empresas han de cerrar o vender las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios”.

“La estrategia de diversificación consiste en introducirse en mercados nuevos aplicando la misma tecnología relacionada con los servicios que prestan”. (Grande, 2005, p. 190)

“En general las estrategias de diversificación se vuelven menos populares ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios”. (Fred, 2003, pág. 167)

En conclusión se puede decir que la estrategia de diversificación, es la amplitud de productos de la empresa con el objetivo de llegar a nuevos mercados, es decir que la empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean estos relacionados o no con el giro del negocio.

En la actualidad existen muchas empresas que se dedican a un rubro en específico, un ejemplo de ello FERROMAX que es una empresa dedicada a la venta de productos ferreteros el que quiera aventurarse a la introducción de nuevos productos sin desatender el ramo ferretero entre ellos: varillas entorchadas, servicio de acarreo, cemento, clavos, perfilería redonda, entre otros. Les permitiría introducir productos nuevos y mejorados que les servirían para tener una mayor ventaja competitiva, y por otro lado se preservaría la fidelidad de sus clientes.

4.3.2.4.1 Diversificación de Conglomerado

Vidal (2004), Define que “Es la suma de productos o servicios nuevos. Algunas empresas se diversifican basándose en partes, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. Bajo la creencias de que los activos de las empresas valen más por separados que juntos”.

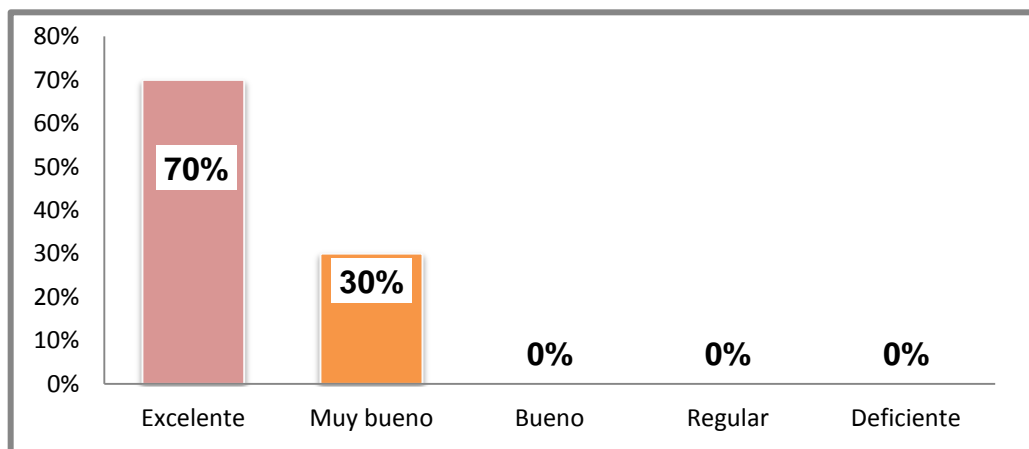
“En la diversificación conglomerada es el inicio del lazo de unión entre las distintas actividades es el financiero, y existe el riesgo de que la empresa pueda perder su identidad actuando en mercados y productos alejados de su actividad principal”. (Perez, 1997, p. 39)

“La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados se denomina diversificación conglomerado”. (Fred, 2003, p. 170)

Coincidiendo con ambos autores se puede decir que la diversificación conglomerada es aquella estrategia que consiste en la incorporación de productos nuevos, pero no relacionados, estos son destinados a los clientes potenciales, todo ello para hacer crecer la entidad y lograr el alcance de nuevos mercados.

Gráfico N° 28

Incorporación de nuevos productos



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

En el Gráfico N° 28 se muestra la idea que tienen los trabajadores, en cuanto a la incorporación de nuevas líneas de producto es excelente en un 70%, y por otro lado el 30% considera que es muy bueno. El gerente de la entidad aseveró que la incorporación de nuevos productos, pero no relacionados a los que ya ofrece les generarían mayores utilidades y por ende el crecimiento de sus ventas y ya no se verían afectados por la falta de estos productos.

Dentro de una empresa con un giro de negocio como lo es FERROMAX el incorporar productos nuevos pero no relacionados, le permitiría abarcar nuevos segmentos de mercado con productos como: pisos, azulejos, cerrajería, entre otros, los cuales son indispensables para realizar construcciones.

4.3.2.4.2 Diversificación Horizontal

Según Vidal (2004), “La diversificación es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados. Es exigente en el conocimiento de los clientes actuales”.

“La diversificación horizontal es una estrategia de crecimiento basada en nuevos productos elaborados con tecnologías afines a las que ya posee la empresa, con objeto de mantener la misma cadena productiva. Esta estrategia produce un cambio paulatino en la actividad de la empresa sin ocasionar grandes perturbaciones, por eso su riesgo es relativamente bajo”. (Perez, 1997, p. 38)

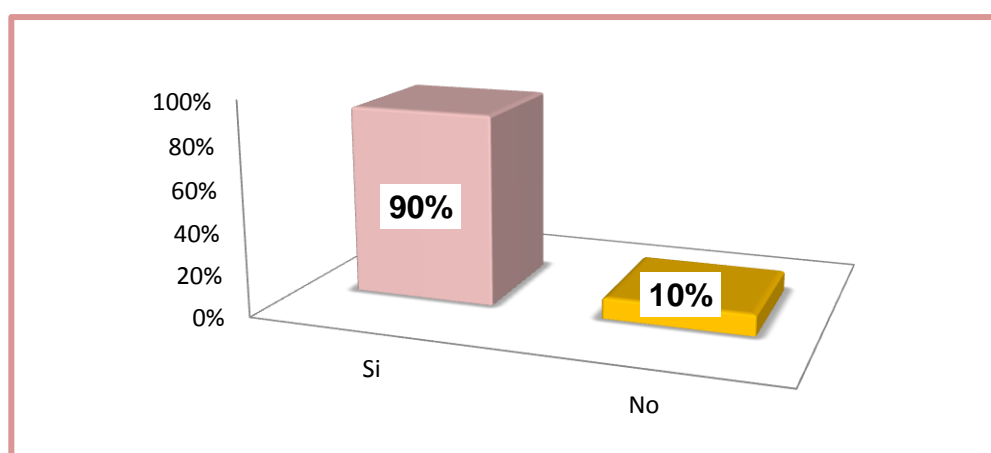
Citando a Perez (1997), “La diversificación horizontal es una estrategia de portafolio o producto mix que requiere un mercado en crecimiento, en el que el aumento de la demanda puede ser repercutido entre varios competidores”.

Según las definiciones anteriores se puede decir que las estrategias de diversificación horizontal es aquella que se encarga de la creación o incorporación de nuevos productos los cuales se encuentran relacionados con el producto principal de la empresa, el cual es dirigido a sus clientes actuales.

La diversificación horizontal es una de las estrategias que realiza la combinación de las Cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), las cuales le permiten a la empresa un mayor crecimiento del sector, y por consiguiente el aumento del segmento al que se dirige, por lo tanto aumentando su mayor competitividad dentro del mercado.

Gráfico N° 29

Disposición para crear nuevos productos o servicios



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

A través de encuestas aplicadas a los trabajadores se demostró que el 90% de los trabajadores afirman que si están dispuestos a ofrecer productos nuevos que no estén relacionados con los actuales y el 10% considera que no les interesa la incorporación de nuevos productos. Según el gerente el aplicar esta estrategia traería consigo ventajas y desventajas, una de ellas sería la atracción de nuevos clientes y una desventaja sería realizar un aumento en el personal, ya que si se contara con los mismos 10 trabajadores esto implicaría establecer un recargo de funciones, (Gráfico N° 29).

Dentro de un mercado en crecimiento como en el que se desarrolla la entidad estos deben estar conscientes que para que la empresa funcione de manera eficiente y sus operaciones eficaces esta debe estar atendiendo a cada uno de los cambios que se

presentan en el sector, ya que dentro de esos cambios se encuentra la incorporación de nuevos productos para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

4.3.2.4.3 Diversificación Concéntrica

Según Vidal (2004), “La diversificación concéntrica consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados”.

“La diversificación concéntrica o relacionada se basa en aprovechar algún punto fuerte actual de la empresa que pueda constituir, también una ventaja competitiva en el nuevo par de producto/mercado”. (Perez, 1997, p. 38)

“El crecimiento a través de la diversificación concéntrica en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva pero el atractivo de la industria es bajo”. (Hunger & Wheleen, 2007, p. 170)

En este caso se puede decir que la diversificación concéntrica es la incorporación de productos o servicios nuevos a la empresa, pero siempre y cuando sean estos relacionados con el giro del negocio.

Es decir que si la empresa deseara optar por esta estrategia, la cual consiste en incorporar productos o servicios nuevos pero relacionados, la mejor opción estaría en incorporar productos relacionados con hierro y techo cuyas alternativas serían: Madera, Alfajilla, Pilares, Reglas, Tejas, Nicali, entre otros, ya que los antes mencionados contemplan aquellos sustitutos de los que actualmente ellos ofertan en el mercado. Y por consiguiente ha como anteriormente ha expresado el gerente el indica que si les permitiría obtener mayores beneficios entre ellos: posicionarse mejor dentro del mercado matagalpino, pero por ser una empresa transnacional cuya administración se encuentra centralizada y por lo que no pueden tomar decisiones inmediatas.

4.3.2.5 Estrategias Defensivas

“Las estrategias defensivas buscan reducir los riesgos de ser atacados por otras empresas por lo tanto son estrategias que no pretenden conseguir nuevas ventajas competitivas sino mantener las que ya se tienen”. (Carrion, 2007, p. 200)

Según Peres (1998), “Naturalmente las estrategias defensivas tiene poco sentido en el largo plazo. Frente a una mayor presión competitiva y la revolución tecnológica en curso, una estrategia defensiva es solo una etapa hacia la retirada o la ofensiva”.

Las estrategias defensivas le permiten a la empresa proteger, cuidar sus activos, mercados, clientes y proveedores; con el objetivo de hacer alianzas para minimizar riesgos, reducir costos; como también para desprendernos de una parte del negocio para solventar gastos, aprovechar y recuperar lo máximo posible mediante una liquidación.

Cuando una organización enfrenta una situación en la que se ve directamente afectada por la competencia debe de optar por determinadas alternativas que le permitan hacer frente a esa situación, ya sea destinando campañas en donde se le recuerde al cliente que el producto existe y se encuentra a la disposición de todo público, de igual forma lo puede hacer fusiones con otras empresas para acaparar mayor mercado.

4.3.2.5.1 Encogimiento

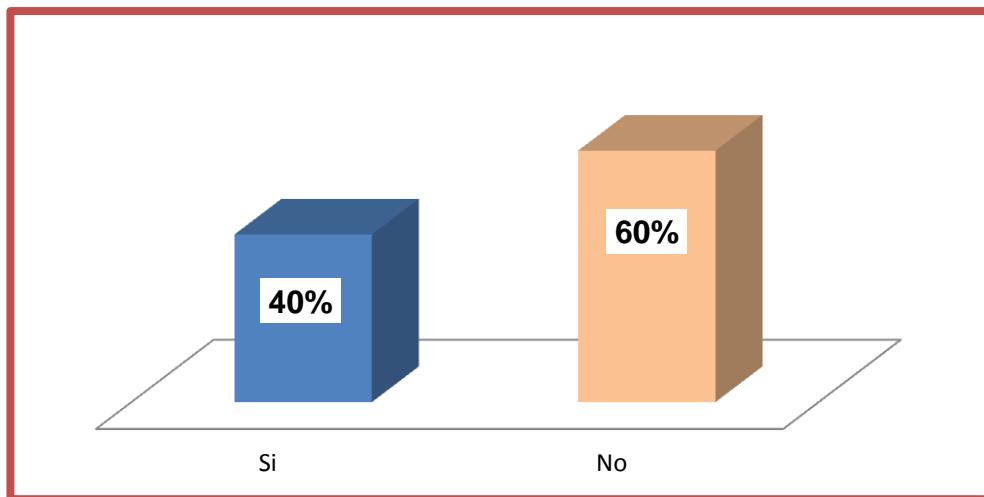
“El encogimiento o recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. Durante el recorte de gastos las estrategias trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, empleados y medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábrica obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número

de empleados y la institución de sistemas de control de gastos”. (Fred, 2003, pág. 170)

“Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamada estrategia para organizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento las estrategias trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de las accionistas, empleados y medios de comunicación”. (Amaya, 2005, p. 56)

Dentro de esta estrategia la empresa u organización se reagrupa con la finalidad de reducir costos y gastos para poder revertir la baja de las ventas y sus utilidades, la cual se efectúa cuando la empresa ha tenido una ventaja diferencial con las demás.

Gráfico N° 30
Reducción de personal



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Según el Gráfico N° 30 de las encuestas aplicadas a los trabajadores, el 60% indicó que sí, alguna vez se han realizado recorte de personal para aumentar las utilidades de la empresa; en cambio en otro 40% dijo que no, en ningún momento se han realizado algún tipo de recorte de gastos o recortes de personal.

Según el gerente, la empresa no realiza recortes de personal debido a las políticas de la empresa ya que está establecido en total de trabajadores que debe laborar en cada una de las sucursales según su capacidad productiva.

Dentro de esta estrategia se realiza un gran esfuerzo para mejorar el rendimiento de la empresa, incluyendo reducciones de gastos y costos, personal, producción, terrenos, edificios y lo cual es una disminución de sus utilidades lo cual puede convertirse en una empresa que necesita de una ventaja para aumentar su rentabilidad y no llegar a la banca rota.

4.3.2.5.2 Enajenación

“La venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación, la enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieran demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa”. (Fred, 2003, p. 173)

Esta consiste en la venta de parte de la empresa la cual le ayude a solventar el capital con el que cuenta la empresa, para realizar mayores ganancias o nuevas inversiones para obtener mayores utilidades.

Se considera que la empresa FERROMAX no ha hecho usos de esta estrategia, ya que no ha presentado la necesidad de realizar o reducir su capital, por ser una empresa meramente extranjera y en este momento presenta un capital sustancioso que le permite hacerle frente a cualquier adversidad.

4.3.2.5.3 Liquidación

Según Vidal (2004), “La liquidación es la venta de una organización por su valor tangible. En algunos casos resulta mejor dejar de operar que seguir perdiendo”.

“La liquidación es la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación, la liquidación es un reconocimiento de derrota y por lo tanto es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero”. (Fred, 2003, p. 173)

“La liquidación es la terminación de una empresa, cuando la industria es poco atractiva y la empresa es demasiado débil para ser vendida como un negocio en operaciones, puede decidir convertirse en efectivos tantos activos comerciables como sea posible para distribuirlo entre los accionistas después de pagar todas las obligaciones”. (Hunger & Wheleen, 2007, p. 178)

Con las definiciones anteriores se puede decir que las estrategias de liquidación se implementan cuando la empresa empieza a vender la organización por partes, o también cuando se ha dado la de encogimiento y desinversión y ninguna de las anteriores dieron resultado o por consiguiente no han encontrado otra solución.

Según la entrevista aplicada al gerente de la empresa hasta los momentos no tiene grandes problemas que los conlleve a retirarse del mercado y a su vez liquidarse por completo, ya que hasta hoy en día la empresa ha presentado ser un negocio rentable.

Se considera que toda empresa que no sustenta las expectativas del mercado en el que se desarrolla, esta debe de aplicar dicha estrategia, ya que al retirarse obligatoriamente debe de liquidar completamente a toda su fuerza laboral y por consiguiente terminar operaciones.

4.3.2.6 Estrategias Ofensivas

“Las estrategias ofensivas buscan crear ventajas competitivas mediante actuaciones negativas contra los rivales, normalmente deben ser rápidas para provocar la sorpresa entre los competidores. Las estrategias intensivas normalmente son

arriesgadas, fundamentalmente cuando se atacan puntos fuertes de los rivales”. (Carrion, 2007, p. 199)

“Las estrategias ofensivas básicas son la ruptura estratégica, el ataque al flanco y el movimiento envolvente”. (Garcia J. J., 1998, p. 127)

“Una estrategia es ofensiva cuando existen oportunidades del entorno junto a puntos fuertes de la empresa”. (Martinez & Milla, 2012, pág. 114)

Las estrategias ofensivas es una de las estrategias esenciales que deben aplicar todas las empresas para aprovechar todos aquellos factores que la hacen fuerte y así como los factores externos que le ayuden a complementarse para mejorar su rendimiento dentro del mercado en el que opera.

Cuando una empresa que tiene prestigio como lo es FERROMAX les resulta fácil introducir estrategias ofensivas, apoyándose en la notoriedad e imagen de sus productos; por lo tanto, se puede construir una estrategia que le permita aumentar sus ingresos.

4.3.2.6.1 Adquisiciones

“Una forma relativamente rápida de moverse a un área internacional es a través de las adquisiciones, es decir, la compra de otra empresa ya que opera en esa área. La empresa obtiene beneficios sinérgicos si adquiere una empresa con líneas de productos muy complementarias y una buena red de distribución”. (Hunger & Wheleen, 2007, pág. 173)

“Una adquisición es parecida a una fusión, y por lo general ocurre cuando una compañía grande compra a otra menor, mediante determinada cantidad de dinero, acciones o ambas cosas e incorporan operaciones de las que adquirió a las suyas”. (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 96)

La adquisición es la operación mediante la que una empresa adquiere acciones de control en otras personas.

Las estrategias de adquisición son aquellas donde las empresas adquieren otros productos complementarios por parte de otra, ya que esto les facilita la obtención de nuevos productos más actuales y permitiéndoles ser más grandes e incorporando a la otra empresa también de sus productos.

Para la empresa FERROMAX, sería de gran ayuda hacer uso de esta estrategia ya que al adquirir una nueva empresa relacionada al ramo ferretero (un pequeño negocio) les permitiría abastecerse de todos aquellos productos que sus clientes demandan y que ellos actualmente no ofrecen (productos complementarios y sustitutos).

4.3.2.6.2 Innovación.

“Esta estrategia es la que forman las empresas que quieren alcanzar y mantener el liderazgo en un sector industrial existente o nuevo. La empresa busca algo nuevo y diferente que en principio no se conoce detalladamente como va a ser, motivada por la esperanza de obtener una alta rentabilidad si logra dar con ello. Se trata pues de una estrategia de alto riesgo, casi un auténtico juego de azar. Este tipo de estrategia requiere que la empresa concentre sus recursos y capacidades en un desarrollo costoso y constante, muchas veces con matices incrementales”. (Ruiz & Mandado, 1989, pág. 16)

“La estrategia con la que se destaca la introducción de productos o servicios nuevos. Una estrategia de innovación no es una estrategia de mero cambio cosméticos a las ofertas anteriores, sino de innovaciones significativas y exclusivas”. (Robbins p. S., 2004, pág. 441)

“Las estrategias de innovación no se enfocan forzosamente en los productos radicales y revolucionarios sino que incluyen la aplicación de tecnología actual a nuevos usos”.² (Robbins P. S., 2005, pág. 199)

Se encuentra una semejanza de conceptos, ya que dichos autores coinciden con que la estrategia de innovación es aquella que se encarga de fortalecer a la empresa de manera en que los productos o servicios que esta ofrece destaquen con las nuevas

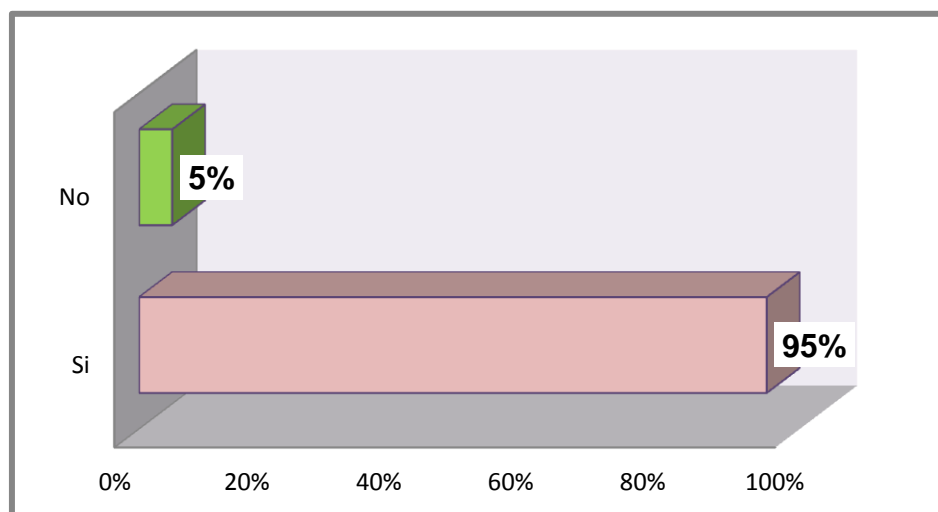
ventajas que incluyen dentro de su contenido, creando nuevas ofertas y revoluciones.

Según el Grafico N° 31 (**Ver Anexo N° 8**), muestra la consideración que tienen los trabajadores acerca de la tecnología utilizada por la empresa, por tanto el 100% indicó que la tecnología con la que se elaboran sus productos les permite ofrecer productos innovadores. Estando todos de acuerdo con esta afirmación se puede decir que la tecnología que usa la empresa es la adecuada según el rubro al que se enfoca. Lo cual fue constatado por el Lic. Henry y aseguro que esto se hace porque se trabaja de manera eficiente de la mano con los trabajadores y con la tecnología que posee la empresa.

Dentro de la empresa FERROMAX se considera que la tecnología empleada por la empresa está de acorde con las actividades que realiza la empresa, ya que por ser una empresa industrial debe de contar con diferentes estándares de calidad tanto en la manipulación de la maquinaria, la materia prima y los procesos de fabricación.

Gráfico N° 32

Productos innovadores



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los clientes

Por medio del Gráfico N^o 32 se puede observar la opinión que tienen los clientes acerca de los productos innovadores que tiene la empresa, ya que el 95% considera que si se encuentran innovación en sus productos y el 5% los definen como comunes y similares a los demás. Por consiguiente el gerente expresó que en efecto los productos que ofrece la empresa son 100% innovadores, ya que cuentan con productos que la competencia no ofrece y sumado a ello el monitoreo a través de un laboratorio que califica la calidad al producto.

La empresa FERROMAX al aplicar estrategias de innovación le permite ofrecerles a sus clientes costo- beneficio, considerando así que la innovación de un producto para los consumidores es de gran atractivo y a ella como entidad le ayudaría a desarrollarse mejor en el mercado compitiendo lealmente.

4.3.2.7 Estrategia de Estructuración

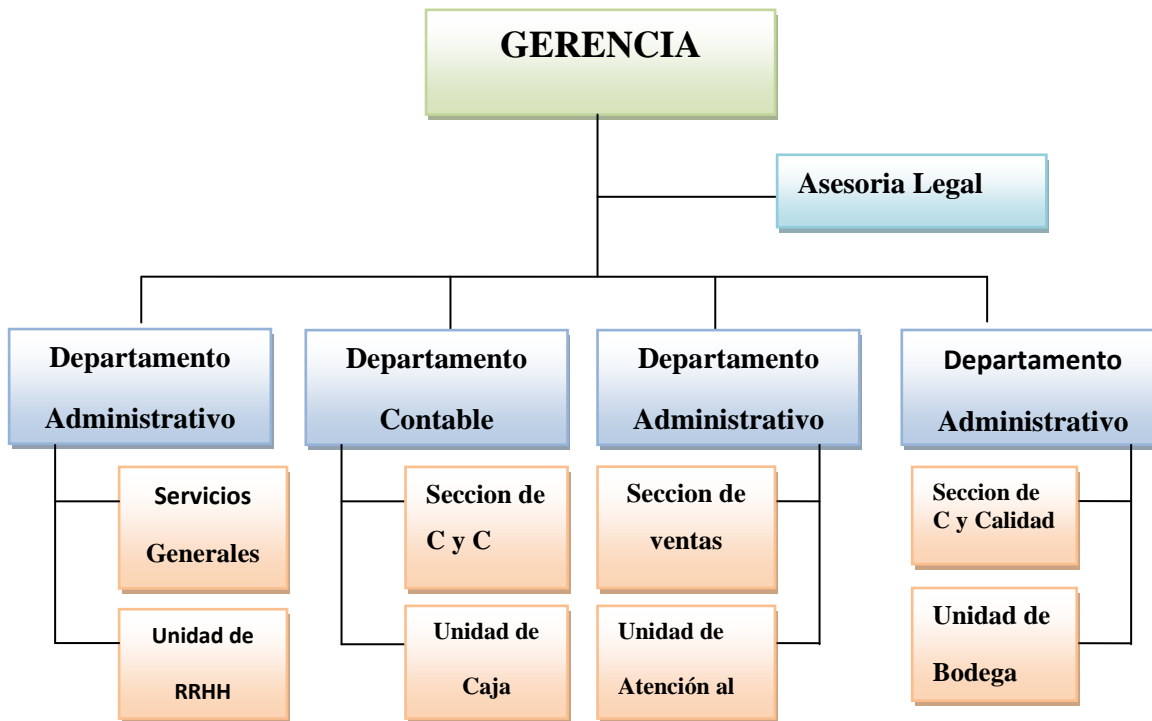
4.3.2.7.1 Estrategia Funcional

“La estrategia funcional se organiza en torno a los inputs o actividades requeridas para elaborar productos o servicios como en Marketing, Finanzas, etc.” (Altair Colecciones, p. 82)

Es decir que la estrategia funcional es aquella que le permite a la empresa organizar de manera eficiente y ordenada los puestos de mando, los niveles jerárquicos y por ende el establecimiento de las respectivas funciones atendiendo principalmente las acciones por las que realiza sus operaciones.

Después de lo antes mencionado al realizar el análisis sobre la estructura organizacional documentada que presenta la empresa FERROMAX se puede definir que la estructura funcional que esta descrita por la empresa no es la apropiada, ya que esta no describe correctamente los puestos de trabajo. Por tanto se recomienda mejorarla. Para ello se realiza la siguiente propuesta de organigrama:

Figura N° 2



Fuente: *Autoría propia*

4.3.3 Diseño Organizacional

“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia”. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 355)

“El diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada”. (Hitt A. M., 2006, p. 230)

El diseño organizacional en si es aquel que permite definir, de manera concreta la estructura organizacional de una entidad, en donde se establece de manera racional todos aquellos recursos disponibles que permiten la puesta en marcha de la misma incluyendo las relaciones internas y externas de cada una de las dependencias tratando de cultivar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos y el alcance de la misión y visión de la empresa.

En la actualidad el diseño organizacional es un proceso que les permite a los gerentes tomar decisiones, además se utiliza para poner en práctica todas aquellas estrategias para el mejoramiento de la organización, lo cual les permite a los del alto mando dirigirse hacia dos objetivos principales: la revisión interna de la organización, así como la parte externa. Según el gerente de la entidad opina que es de gran importancia el realizar estudios tanto internos como externos dentro de la organización, ya que estos les permiten tener una mejor determinación sobre los factores que inciden directa e indirectamente en su funcionamiento y desarrollo.

4.3.3.1 Estructura organizacional

Según Sánchez (2013), “Las estructuras de las empresas se fundamentan en la delegación que consiste en ceder o transferir funciones y poderes a otros órganos, cuya misión es identificar agrupaciones de funciones y actividades más o menos homogéneas para establecer un sistema que simplifique su estructura y optimice su rendimiento”.

“Es el modelo establecido de relación es entre las diferentes partes de la organización, la forma en que una organización opera se rige por sus procedimientos, ellos constituyen las normas que rigen las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización”. (vainrub, 1996, pág. 77)

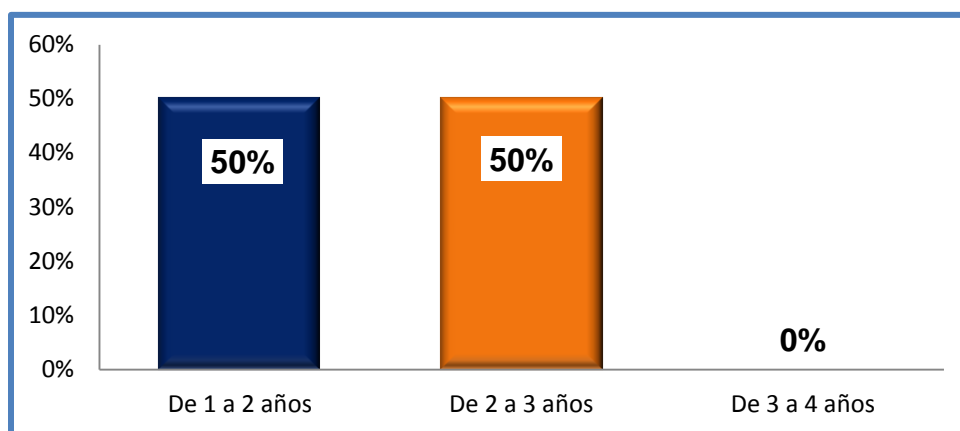
“Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar”. (Editorial Vertice, 2008, pág. 3)

La estructura organizacional trata de la distribución y orden que se establece en una empresa para dividir las funciones y jerarquías. Esto puede reflejarse de forma explícita en un organigrama que consiste en un diagrama descriptivo de la asignación de funciones en las que aparece la división jerárquica de la organización.

Por lo tanto en la empresa FERROMAX se encuentra una estructura organizacional ya definida (**ver figura N° 1, pág. 12**), la cual se considera que no se encuentra diseñada de acuerdo a la filosofía empresarial descrita por la entidad, no obstante se elaboró una propuesta apegada a los cambios propuestos (**ver figura N° 2, pág. 89**).

Gráfico N° 33

Tiempo de laborar para la empresa



Fuente: Autoría propia, por medio de encuesta a los trabajadores

Según la entrevista aplicada al gerente de la empresa FERROMAX se encuentra proyectada una estructura funcional para la misma, la cual indica cada uno de los puestos de trabajo y niveles a través de los cuales se dirige, esta cuenta con 10 trabajadores de los cuales el 50% de ellos tienen entre 1 a 2 años de laborar para la entidad y el otro 50% de 2 a 3 años, datos obtenidos por medio de encuestas realizadas a los colaboradores de la organización y expresadas en el Gráfico N° 33.

Al realizar la observación directa se pudo constatar la veracidad de lo antes mencionado, ya que se fue facilitada la estructura organizacional de forma documental, por lo que se puede decir que la estructura con la que cuenta la organización se adapta a la cantidad de personal con el que cuenta la misma.

En la actualidad el tiempo que tengan los trabajadores de laborar dentro de la empresa les permite a los mismos tener mayor conocimiento de todo lo relacionado a la entidad, considerando que es un punto fundamental para involucrarse directamente en las acciones y actividades que se presenten.

4.3.4 Elaboración de la Matriz FODA

Martínez & Curtis (2011), indican “La matriz FODA es una de las herramientas administrativas más importantes en la actualidad. La importancia de la matriz FODA radica en que hace un diagnóstico real de la empresa o institución, dice cómo se está, cómo se marcha, brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando se conoce la realidad institucional, casi siempre se sabe qué hacer”.

La Matriz FODA muestra con claridad cuáles son las debilidades de la empresa, qué oportunidades se tienen, qué fortalezas se poseen y a qué amenazas se enfrentan, elementos que cuando se tienen claros, brinda una visión global e integral de la verdadera situación que presenta una empresa, teniendo en cuenta que mediante esta matriz se facilita la comparación y valoración entre los factores que están incidiendo en la organización.

Establecer de manera general todas aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas les permite en la actualidad a las organizaciones establecer y definir nuevas estrategias que les indiquen que dirección seguir y hacia donde encaminar sus metas y propuestas de mejoría para llegar a nuevos mercados, como la presentada por Ferromax. **(Ver Anexo N° 9)**

4.3.5 Definición de los Objetivos Estratégicos

Según Ruíz M. D. (2004), “Los objetivos estratégicos son los objetivos a largo plazo que salieron de los análisis de población, medio ambiente, infraestructura y servicios básicos. Uso de suelo economía y cultura. Son los objetivos temáticos para el mismo periodo en el cual se concretara la visión”.

Los objetivos estratégicos son aquellos que le permiten a la empresa el conocer de manera más clara todas las expectativas fundamentales para alcanzar los logros y metas para lograr una eficiencia y eficacia y por lo tanto permiten el logro de la misión y visión de la empresa.

Dentro de las empresas pequeñas o grandes se es de gran ayuda definir objetivos estratégicos que le permitan proponerse metas y planes para mejorar la rentabilidad de la organización y por medio de los cuales se pueda presentar ante el mercado en el que se desarrolla de manera más eficiente y con mejores fuerzas competitivas para llegar a convertirse en un ente innovador y con mejores aceptaciones dentro del sector en que se desarrolla.

En el caso de la empresa FERROMAX esta no tiene en si definido objetivos estratégicos, ya que los planteados por ella son considerados objetivos organizacionales, esto se debe a la falta de realización de un plan estratégico el que les indique e identifique aquellos aspectos de relevancia para la aplicación de nuevas estrategias y mejorar su competitividad de manera significativa dentro del mercado, determinando así que es lo ¿Qué desea hacer en un lapso de tiempo mayor a tres años?

V. CONCLUSIONES

Del diagnóstico estratégico realizado a la Empresa FERROMAX se concluye:

1. La situación actual de la organización le permite enfrentarse a escenarios de riesgo o aprovechar las oportunidades del entorno. Con ello se identificó que la misión y visión no apunta directamente a los objetivos y metas que pretende alcanzar la empresa, así como la estructura organizacional no se encuentra en el nivel jerárquico correspondiente a cada puesto. Por otro lado se determinó que se hace uso de estrategias las que no tienen claramente definidas, pero si les permiten preservar sus fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas que la afectan, lo que no les impide perder competitividad dentro del mercado; además presenta una ventaja competitiva bien definida.
2. En cuanto a las principales estrategias aplicadas por la empresa, se identificó que FERROMAX hace uso de:

Las Estrategias Genéricas de Liderazgo en costo, la que es definida por la entidad como: precios más bajos que la competencia y La Estrategia de Diferenciación relacionada como: la diferencia que tienen sus productos ante sus competidores, en cuanto a (innovación y calidad en sus productos).

3. Al realizar el análisis FODA se lograron identificar nuevas estrategias que en un futuro podrían ser aplicadas por la empresa para obtener mayor competitividad y rentabilidad dentro del mercado, entre ellas:
 - ❖ Estrategia de Diversificación Concéntrica: Para aprovechar la experiencia en cuanto al ramo y la materia de alta calidad para introducir nuevos productos ferreteros al mercado y de esa manera atraer nuevos clientes.
 - ❖ Estrategia de Diferenciación: Con el objetivo de mejorar la infraestructura del local, es decir reconstruir el local para un mejor aprovechamiento de los espacios.

- ❖ Estrategia Intensiva de Penetración de Mercado: Para ofrecer facilidades de pago a las empresas constructoras o cualquier tipo de proyecto de construcción todo ello para aumentar sus clientes.
- ❖ Estrategia Funcional: Con el propósito de rediseñar la estructura organizacional de forma que se evite el sobrecargo de trabajo. Para que en ella se refleje específicamente el cargo del personal para un mejor servicio a los clientes.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Altair Colecciones. *LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO* . Eco 3 Colecciones .

Alvares, T. M. (1996). *MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS primera edición*. México: Editorial Panorama.

Amaya, A. J. (2005). *GERENCIA, PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA* . bucaramanga: Santo Tomas.

Asensio del arco, E., & Vazquez, B. B. (2009). *EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA primera edición*. Espana: Ediciones Paraninfo s,a.

Báez, J., & Pérez. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.

Barrantes, E. R. (2003). *INVESTIGACION: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San Jose, Costa Rica: EUNED.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2001). *ADMINISTRACION una ventaja competitiva* . Mexico: MC Graw-Hill Interamericana.

Caballero, G., & Freijeiro, A. (2007). *DIRECCION ESTRATEGICA DE LA PYME, fundamentos y teorías para el éxito empresarial*. Espana: Ideas Propias Editorial S.L.

Carrion, M. J. (2007). *ESTRATEGIA DE LA VISIÓN EN ACCIÓN segunda edicion*. España: ESIC Editorial.

Cedeño, G. A. (2006). *Administracion de la empresa*. Costa Rica : universidad estatal a distancia.

Cosin, O. R. (2007). *FISCALIA DE LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA* . España: CISS grupo wolterskluwers.

Cruz, C. R. (2008). *PENSAMIENTOS, HERRAMIENTAS Y ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA* . Recuperado el Lunes de Septiembre de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>

Cuesta, V. P. (2006). *ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTOS DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIALI Tesis doctoral*. Recuperado el 2014 de septiembre de 13, de Eumed: <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>

Días, O., & Matamoros, H. I. (Marzo de 2011). *CONTRIBUCIONES DE LA ECONOMÍA*. Recuperado el Lunes 22 de Septiembre de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

Editorial Vertice. (2008). *Estructuras organizativas*. España: Publicaciones Vertice.

Enciclopedia de Economia. (2009). *La gran enciclopedia de economia*. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de barreras de entrada: <http://www.economia48.com/spa/d/barreras-de-entrada/barreras-de-entrada.htm>

Finch, S. J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *ADMINISTRACIÓN, sexta edición* . México: Ediciones Pearson Prentice Hall.

Francés, A. (2006). *ESTRATÉGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA, con el cuadro de mando integral*. México: Ediciones Pearson Educación Prentice Hall.

Fred, R. D. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. Mexico: Ediciones Pearson Prentice Hall.

Fred, R. D. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. Mexico: Ediciones Pearson Prentice Hall.

García, E. s. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.

Garcia, J. J. (1998). *LA COMUNICACIÓN INTERNA* . España: Diaz de Santos.

Garcia, S. M. (2008). *Manual de Marketing*. España : ESIC.

Grande, E. I. (2005). *MARKETING DE LOS SERVICIOS*. España: ESIC Editorial.

Guerra, G. E. (2002). *EL AGRONEGOCIO Y LA EMPRESA AGROPECUARIA FRENTE AL SIGLO XXI*. San Jose, Costa Rica: Editorial Agroamerica.

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO. de la vision a los resultados*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Heinz, W., & Koont, H. (2004). *ADMINISTRACION. una perspectiva global 12 edicion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Octava edición*. Mexico: Ediciones Interamericana Mc Graw-Hil.

Hill, W., & Gareth, R. J. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Octava Edición*. México : Ediciones Mc Graw Hill.

Hitt, A. M. (2006). *ADMINISTRACIÓN, novena edición* . México : Editorial Pearson Educación .

Hitt, M. A., & Pérez, d. L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Education.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *ADMINISTRACIÓN novena edición*. Mexico: Ediciones Pearson Prentice Hall.

Hunger, J. D., & Wheleen, T. L. (2007). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICAS DE NEGOCIOS. decima edicion*. Mexico: Prentice Hall.

Jimenez, J. C. (2008). *EL VALOR DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES* . Caracas, Venezuela : Editor Cograf Comunicaciones .

- Keath, P. (2004). *ECONOMIA DE EMPRESAS. cuarta edicion*. Mexico.: pearson Prentice Hall.
- Laudon, K., & Laudon, J. P. (2004). *SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL, Administración de la empresa digital, octava edición* . México: Pearson Educación .
- Laudon, K., & Laudon, J. P. (2004). *SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL, Administración de la empresa digital, octava edición*. México: Ediciones Pearson Educación.
- Martinez, D., & Milla, G. A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico a traves del cuadro de mando integral* . España: Diaz de Santos.
- Martinez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *ANALISIS DEL ENTORNO*. Espana : Ediciones Diaz de Santos.
- Martínez, R. D., & Curtis, P. R. (2011). *Análisis de la Matriz DAFO*. Recuperado el 13 de MAYO de 2014, de EUMED.NET: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1030/matriz_dafo.html
- Membrado, M. J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación y mejora*. España: Diaz de santos.
- Muñiz, G. R. (2014). *Marketing XXI*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de marketing estrategico.:
https://www.google.com.ni/?gws_rd=cr&ei=Z3F8VI_tAtCCgwSy24NY#q=barreras+de+salida
- Naghi, N. M. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Nuñez, P. (26 de agosto de 2012). *alianza estrategica*. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de eumed: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm>
- Peres, W. (1998). *GRANDES EMPRESAS Y GRUPOS INDUSTRIALES LATINOAMERICANOS*. Mexico: CEPAL.
- Perez, M. J. (1997). *ESTRATEGÍA, GESTIÓN Y HABILIDADES DIRECTIVAS: un manual para el nuevo directivo* . Espana : Ediciones Días de Santos.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: DEUSTO.
- Puchol, L. (2007). *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* . Espana : Ediciones Días de Santos .
- Pümpin, C., & García, E. S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. España: Diaz de Santos.
- Restrepo, P. L. (2004). *interpretando a porter*. argentina: centro editorial universidad del rosario.
- Robbins, P. S. (2005). *Administracion. 18va edicion*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, p. S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

- Robbins, S. P. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Mexico : Pearson Education .
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN tercera edicion*. Mexico: Pearson prentice Hall.
- Rodriguez, A. I. (2006). *PRINCIPIOS DE ESTRATEGIA Y MARKETING*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, S. A. (2014). *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA* . Recuperado el Lunes 22 de Septiembre de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/analisis-entorno-externo.html>
- Ruiz, G. M., & Mandado, P. E. (1989). *la innovacion y la tecnologica y su gestion*. España: Productiva.
- Ruíz, M. D. (Noviembre de 2004). *eumed.net*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de TECNICAS DE GESTION EMPRESARIAL APLICADAS A ORGANIZACIONES SOCIALES: <http://www.eumed.net/ce/>
- Ruíz, M. D. (Noviembre de 2004). *TÉCNICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADAS A ORGANIZACIONES SOCIALES*. Recuperado el Lunes 22 de Septiembre de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/>
- Sainz de Vicuna, A. J. (2012). *EL PLAN ESTRATEGICO EN LA PRÁCTICA* . Espana : Editorial ESIC.
- Sainz de Vicuña, A. J. (2012). *EL PLAN ESTRATEGICO EN LA PRÁCTICA*. Espana: Editorial ESIC.
- Sainz de Vicuña, A. J. (2009). *El plan estratégico en la práctica. 2da edicion* . España: ESIC editorial.
- Sánchez, A. J. (2013). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. Malaga: IC editorial.
- Sandoval, P. C., & Sandoval, J. D. (2010). *Sistemas PEA*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: <http://www.sistemaspea.info/diagnosticoestrategico/>
- Scheaffer, R., Mendenhall, & O., & L. (1987). *ELEMENTOS DE MUESTREO*. México: Grupo Editorial Iberoamerica S.A.
- Schlemenson, A. (2014). *ANALISIS ORGANIZACIONAL EN PYMES Y EMPRESAS DE FAMILIA primera edición*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Scott, J. D. (2011). *MANUAL DE PLANEACIÓN CORPORATIVA PARA EMPRESAS DE ASEGURAMIENTO EN SALUD EN COLOMBIA*. Recuperado el 02 de octubre de 2014, de eumed.com: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/proceso%20de%20planeacion%20estrategica.html>
- Sequeira, C., & Cruz, P. A. (1997). *Investigar es facil* . Managua, Nicaragua : Editorial EL AMANECER S.A.
- Soriano, C. L. (2005). *EL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Soriano, S. C. (1990). *La Estrategia Basica de Marketing*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Steinberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica* . Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de eumed.com: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/fs/barreras.htm>

Talaya, Á. E., & De Maradiaga, M. J. (2008). *PRINCIPIOS DE MARKETING tercera edición*. Ediciones ESIC.

Thompson, J. A., Land III, J. S., & Gamble, J. E. (2008). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA TEORÍA Y CASOS, decimo quinta edición* . México: Editorial Mc Graw Hill.

vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa*. caracas : Editorial Texto.

Vargas, B. A. (2014). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. . mexico: IC editorial.

Vértice. (2008). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* . Espana : Editorial Vértice .

Vidal, A. E. (2004). *DIAGNOSTICOORGANIZACIONAL Evolucion sistematica del desempeño empresarial con la era digital*. colombia: ECOE Ediciones.

Yates, C. (2008). *LA EMPRESA SABIA, La Excelencia para una Gestión Innovadora*. Espana : Ediciones Días de Santos .

Zambrano, B. A. (2006). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA*. Caracas: Editorial Universidad Católica Andrés Bello.

VII. ANEXOS

ANEXO N° 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Sub/Variable	Indicador	Escala	Preguntas	Fuente	Instrumento
Diagnóstico Estratégico	Filosofía empresarial	Visión	Pregunta abierta	¿Se encuentra definida la visión de la empresa?	Gerente general	Entrevista
			a) Si b) No	¿Conoce la visión de la empresa?	Trabajadores	Encuesta
			a) Si b) No	La visión se encuentra a la vista del público que visita la empresa	Investigadores	Guía de observación
		Misión	Pregunta abierta	¿Se encuentra definida la misión de la empresa?	Gerente general	Entrevista
			a) Si b) No	¿Conoce la misión de la empresa?	Trabajadores	Encuesta
			a) Si b) No	La misión se encuentra a la vista del público	Investigadores	Guía de observación

				que visita la empresa		
		Valores	Pregunta abierta	¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?	Gerente general	Entrevista
			a) Si b) No	¿Conoce a cabalidad los valores descritos por la empresa?	Trabajadores	Encuesta
			a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente	¿Cómo considera usted el servicio que le brindan los trabajadores de la empresa?	Clientes	Encuesta
			a) Si b) No	La actitud que toman los vendedores para con sus clientes es positiva.	Investigadores	Guía de observación

			<p>a) Si b) No</p>	<p>Los valores antes mencionados sobresalen en los trabajadores de la empresa Ferromax Matagalpa.</p>	<p>Investigadores</p>	<p>Guía de observación</p>
		<p>Políticas</p>	<p>Pregunta abierta</p>	<p>¿Cuáles son las políticas por las cuales se rige la empresa?</p>	<p>Gerente general</p>	<p>Entrevista</p>
			<p>a) Si b) No</p>	<p>¿Tiene conocimiento de las políticas internas de la empresa?</p>	<p>Trabajadores</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>a) Si b) No</p>	<p>Según las políticas descritas por la empresa Ferromax Matagalpa estas se cumplen</p>	<p>Investigadores</p>	<p>Guía de observación</p>
		<p>Objetivos</p>	<p>Pregunta abierta</p>	<p>¿Se encuentran definidos los objetivos de la empresa?</p>	<p>Gerente general</p>	<p>Entrevista</p>

			a) Si b) No	¿Conoce los objetivos de la empresa?	Trabajadores	Encuesta
			a) Si b) No	Se cree que existe una clara definición de los objetivos	Investigadores	Guía de observación
	Análisis del entorno competitivo	Ventajas competitivas	Pregunta abierta	¿Cuál es su principal ventaja competitiva dentro del mercado que se desarrolla?	Gerente general	Entrevista
			a) Calidad de los productos b) Servicio FIAME c) Productos innovadores	¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de la empresa en que labora?	Trabajadores	Encuesta
		Barreras de entrada	Pregunta abierta	¿Cuáles fueron las dificultades que se les presentaron al momento de entrar en el sector que opera su empresa?	Gerente general	Entrevista

		Barreras de salida	Pregunta abierta	¿Cuáles serían las complicaciones que puede tener la empresa si esta quiere retirarse del mercado?	Gerente general	Entrevista
Las cinco fuerzas competitivas	Poder de negociación de los compradores		Pregunta abierta	¿Existe alguna influencia por parte de los clientes para que la empresa establezca sus precios?	Gerente general	Entrevista
			a) Ninguna b) Baja c) Media d) Alta e) Muy alta	¿Existe alguna influencia por parte de los clientes para que la empresa establezca sus precios?	Trabajadores	Encuesta
	Poder de negociación de los proveedores	Pregunta abierta	¿Quiénes son sus principales proveedores y como es la	Gerente general	Entrevista	

				comunicación con ellos?		
			a) Si b) No	¿Considera que los proveedores que suministran a la entidad establecen de manera directa los precios de los productos?	Trabajadores	Encuesta
		Existencia de productos sustitutos	Pregunta abierta	¿La empresa cuenta también con productos sustitutos?	Gerente general	Entrevista
			a) Si b) No	¿Existen alternativas de productos que sustituyan a los actuales?	Trabajadores	Encuesta
		Rivalidad entre los competidores	Pregunta abierta	¿Quiénes son sus competidores directos e indirectos? ¿Considera que estos son un	Gerente general	Entrevista

				peligro para su empresa?		
			a) Si b) No	¿Considera que la empresa se encuentra en peligro por su competencia? ¿Cree que esta pueda superarlos?	Trabajadores	Encuesta
		Entrada de nuevos competidores	Pregunta abierta	¿De qué manera les afectaría a ustedes como empresa el hecho de que aparezca otra empresa igual a la de ustedes? ¿Cómo lo tomarían?	Gerente general	Entrevista
			a) Se quedaría b) Se retiraría	¿Qué pasaría si surgiera otra empresa igual a la de ustedes?	Trabajadores	Encuesta
		Análisis FODA	Fortalezas	Pregunta abierta	¿Cuáles son las ventajas que tiene la empresa dentro	Gerente general

				del mercado en el que se desarrolla?		
			a) Calidad en los precios b) Servicio FIAME c) Productos innovadores d) Todos los anteriores	¿Cuál considera usted que son las principales fuerzas de la empresa?	Trabajadores	Encuesta
		Oportunidades	Pregunta abierta	¿Qué factores externos influyen en la empresa para alcanzar su máximo rendimiento?	Gerente general	Entrevista
			a) Crecimiento en el sector ferretero b) Importancia de la tecnología.	¿Cuáles cree que son las principales oportunidades que tiene la empresa dentro del mercado?	Trabajadores	Encuesta
		Debilidades	Pregunta abierta	¿Cuáles considera que son los factores internos	Gerente general	Entrevista

				que afectan a la organización?		
			<ul style="list-style-type: none"> a) Nivelación de salarios b) Mejores prestaciones c) Asignación de viáticos d) Mala dirección de la gerencia e) Ninguna 	¿Cuáles son los problemas internos que presenta la empresa?	Trabajadores	Encuesta
		Amenazas	Pregunta abierta	¿Qué factores del ambiente externo ponen en peligro a la empresa?	Gerente general	Entrevista
			<ul style="list-style-type: none"> a) Competencia desleal b) Ninguna 	¿A que amenazas se enfrenta la empresa dentro del medio?	Trabajadores	Encuesta
Tipos de Estrategias	Estrategias genéricas	Liderazgo en costo	Pregunta abierta	¿Se consideran líderes en precios bajos?	Gerente general	Entrevista
			<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No 	¿Considera que los precios de los productos que	Clientes	Encuesta

				oferta esta empresa son más bajos que los de la competencia?		
			a) Si b) No	¿Se encuentra satisfecho con el precio de los productos que ofrece la empresa?	Clientes	Encuesta
			a) Si b) No	Se observó la existencia de precios bajos en los productos.	Investigadores	Guía de observación
		Diferenciación	Pregunta abierta	¿Según su criterio que es lo que hace diferente al producto que ofrece al producto que ofrece con el de la competencia?	Gerente general	Entrevista
			a) Precio b) Calidad c) Tamaño	¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?	Trabajadores	Encuesta

			<ul style="list-style-type: none"> d) Servicio e) Todas las anteriores 			
			<ul style="list-style-type: none"> a) Variedad en los productos b) Servicio c) Tamaño d) Calidad e) Precio 	¿Qué le motiva a usted a comprar este tipo de producto?	Clientes	Encuesta
		Enfoque o alta segmentación	Pregunta abierta	¿Considera que sus productos están dirigidos a un segmento específico de clientes?	Gerente general	Entrevista
			<ul style="list-style-type: none"> a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) Neutro d) En desacuerdo e) Muy en desacuerdo 	¿Sus productos están dirigidos a clientes específicos?	Trabajadores	Encuesta
	Estrategias de integración	Integración hacia adelante	Pregunta abierta	¿Al vender sus productos que tipo de promociones o	Gerente general	Entrevista

				publicidad les ofrecen a sus clientes?		
			<ul style="list-style-type: none"> a) Descuento en los precios b) Promociones en los materiales 	¿La empresa les brinda algún tipo de descuento o promociones al momento de realizar sus compras?	Trabajadores	Encuesta
			Pregunta abierta	¿Qué medios publicitarios utilizan para dar a conocer su producto?	Gerente general	Entrevista
			<ul style="list-style-type: none"> a) Radio b) Tv c) Anuncios d) Otros 	¿Por qué medios se enteró de los productos o servicios que ofrece la empresa?	Clientes	Encuesta

		Integración hacia atrás	Pregunta abierta	¿Sus proveedores actuales le satisfacen la necesidad de su empresa? ¿Considerarían ventajoso ser su propio proveedor?	Gerente general	Entrevista
			a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) Neutro d) En desacuerdo e) Muy en desacuerdo	¿Los proveedores actuales de la empresa le surten en tiempo y forma la materia prima? ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?	Trabajadores	Encuesta
			a) Si b) No	Constatación de productos fabricados por la empresa.	Investigadores	Guía de observación
	Estrategias intensivas	Penetración de mercado	Pregunta abierta	¿De qué factores se apoyan para aumentar sus ventas?	Gerente	Entrevista

			<ul style="list-style-type: none"> a) Diferenciación de los materiales b) Ruteo c) Promociones <p>Calidad en la atención al cliente</p>	¿Cuál es el método más utilizado para aumentar sus ventas en la empresa?	Trabajadores	Encuesta
		Desarrollo de mercado	Pregunta abierta	¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio?	Gerente general	Entrevista
			<ul style="list-style-type: none"> a) San Ramón b) La Dalia c) Rio Blanco d) Ninguna 	¿Cuál de estas zonas geográficas considera que es la más idónea para introducir una nueva sucursal?	Trabajadores	Encuesta
		Desarrollo de producto	Pregunta abierta	¿Si se expandiera su negocio, que otros productos ofrecería al mercado?	Gerente general	Entrevista
			<ul style="list-style-type: none"> a) Perlones y hierro a la 	¿Qué tipo de producto o servicio	Clientes	Encuesta

			medida b) Varillas entorchadas c) Servicio de acarreo d) Cemento e) Clavos f) Perfilería redonda	nuevo le gustaría que la empresa ofertara?		
Estrategias de diversificación	Conglomerada		Pregunta abierta	¿Ha valorado la empresa elaborar productos o servicios nuevos, pero relacionados a los que ya ofrecen?	Gerente general	Entrevista
			a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Deficiente	¿Cómo consideraría el que se diera la incorporación de productos o servicios nuevos, pero que se encuentren relacionados a los que ya ofrece la entidad?	Trabajadores	Encuesta
	Horizontal	Pregunta abierta	¿La empresa estaría dispuesta a incorporar nuevos	Gerente general	Entrevista	

				productos o servicios para satisfacer a nuevos clientes?		
			a) Si b) No	¿Cuándo a la institución llegan nuevos clientes y solicitan productos o servicios diferentes a los actuales, estos estarían dispuestos a crear los productos o servicios que les demanden?	Trabajadores	Encuesta
	Estrategias defensivas	De encogimiento	Pregunta abierta	¿Alguna vez se ha pensado en realizar recortes de personal o vender la empresa por partes?	Gerente general	Entrevista
			a) Si b) no	Se han realizado recortes de personal o se han realizado ventas de parte de la empresa	Trabajadores	Encuesta
	Estrategias ofensivas	Innovación	Pregunta abierta	¿Considera que la tecnología utilizada por la	Gerente general	Entrevista

				entidad les permite ofrecer al mercado productos innovadores?		
			a) Si b) No	¿Considera que los productos que ofrece la empresa son innovadores?	Trabajadores	Encuesta
			Pregunta abierta	¿Qué tipo de innovaciones ha implementado en sus productos o servicios y que resultados ha tenido?	Gerente general	Entrevista
			a) Si b) No	Los productos que le ofrece la empresa son innovadores	Trabajadores	Encuesta
	Estrategias de estructuración	Estructura organizacional	Pregunta abierta	¿Posee una estructura organizacional (organigrama)?	Gerente general	Entrevista
			a) Si b) No	Fue facilitada la estructura de la empresa	Investigadores	Guía de observación

			Pregunta abierta	¿Considera que esta estructura se adapta a la misión y visión de la misma?	Gerente general	Entrevista
			a) Si b) No	La estructura de la empresa se adapta a la misión y visión de la misma.	Investigadores	Guía de observación
	Diseño organizacional	Estructura organizacional	Pregunta abierta	¿Cuántos empleados laboran en la empresa?	Gerente general	Entrevista
			a) 1 a 2 años b) 2 a 3 años c) 3 a 4 años	¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?	Trabajadores	Encuesta

ANEXO N° 2

ENTREVISTA



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua.

Facultad regional multidisciplinaria

FAREM Matagalpa.

Entrevista dirigida al gerente de la empresa FERROMAX Matagalpa.

Somos estudiantes del quinto año de administración de empresas del turno matutino, estamos realizando una investigación sobre la elaboración de un plan estratégico. Cuyo trabajo investigativo es para optar al título de administración de empresas, por lo que se le pide su valiosa colaboración. Dicha información será tratada de manera confidencial. De antemano gracias por su colaboración.

I. Datos Generales:

Nombre: _____

Fecha: _____

II. Desarrollo

1. ¿Se encuentra definida la visión y misión de la empresa?
2. ¿Qué valores caracterizan a la empresa y por medio de que políticas se rige?
3. ¿Se encuentran definidos los objetivos de la empresa?
4. ¿Cómo está estructurada la empresa (organigrama)? ¿considera que esta se adapta a la misión y visión de la misma?

5. ¿Cuál es su principal ventaja competitiva dentro del mercado que se desarrolla?

6. ¿Cuáles fueron las dificultades que se le presentaron al momento de entrar en el sector que opera su empresa?

7. ¿Cuáles serían las complicaciones que puede tener la empresa si esta quiere salir del mercado?

8. ¿Existe alguna influencia por parte de los clientes para que la empresa establezca sus precios?

9. ¿Quiénes son sus principales proveedores y como se comunican con ellos?
¿Considera que estos tienen el poder de establecer los precios en los productos que les suministran?

10. ¿La empresa cuenta también con productos sustitutos?

11. ¿considera que la competencia cuenta con productos sustitutos a los que ustedes ofrecen?

12. ¿Quiénes son sus competidores directos e indirectos? ¿Considera que estos representan un peligro para su empresa?

13. ¿De qué manera les afectaría a ustedes como empresa el hecho de que aparezca otra empresa igual a la de ustedes? ¿Cómo lo tomarían?

14. ¿Cuáles son las ventajas que tiene la empresa dentro del mercado en el que se desarrolla?

15. ¿Qué factores externos influyen en la empresa para alcanzar su máximo rendimiento?

16. ¿Cuáles considera que son los factores internos que afectan a la organización?

17. ¿Qué factores del ambiente externo ponen en peligro a la empresa?

18. ¿Se consideran líderes en precios bajos en los productos que ofrecen?

19. ¿Según su criterio que es lo que hace diferente al producto que ofrece con el de la competencia?

20. ¿Considera que sus productos están dirigidos a un segmento específicos de clientes?

21. ¿Al vender sus productos que tipo de promociones o publicidad les ofrecen a sus clientes?

22. ¿Qué medios publicitarios utilizan para dar a conocer su producto?

23. ¿Sus proveedores actuales le satisfacen la necesidad de su empresa?
¿Considerarían ventajoso ser su propio proveedor?

24. ¿De qué factores se apoyan para aumentar sus ventas?

25. ¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio?

26. ¿Si se expandiera su negocio, estarían dispuestos a ofrecer productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales para lograr la satisfacción de nuevos clientes?
27. ¿Alguna vez se ha pensado en realizar recortes de personal o vender la empresa por partes?
28. ¿Considera que la tecnología utilizada por la entidad le permite ofrecer al mercado productos innovadores?
29. ¿Qué tipo de innovaciones ha implementado en sus productos o servicios y que resultados ha tenido?
30. ¿Posee una estructura organizacional (organigrama)? ¿Considera que esta estructura se adapta a la misión y visión de la misma?
31. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?
32. ¿se han realizado planes estratégicos dentro de la empresa y que área es la encargada del control de estos?

ANEXO N° 3

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua.

Facultad regional multidisciplinaria

FAREM Matagalpa.

Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa FERROMAX Matagalpa.

Somos estudiantes del quinto año de administración de empresas del turno matutino, estamos realizando una investigación sobre la elaboración de un plan estratégico. Cuyo trabajo investigativo es para optar al título de administración de empresas, por lo que se le pide su valiosa colaboración. Dicha información será tratada de manera confidencial. De antemano gracias por su colaboración.

Marque con una X la respuesta seleccionada.

1. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?

Sí. No.

2. ¿Conoce a cabalidad los valores descritos por la empresa?

Sí. No.

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

Sí. No.

4. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Sí. No.

5. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de la empresa en que labora?

Calidad de los productos.

Servicio FIAME. Productos innovadores.

6. ¿Existe alguna influencia de los clientes para que la empresa establezca sus precios?

Ninguna Baja Media

Alta Muy alta

7. ¿Considera que los proveedores que suministran a la entidad establecen de manera directa los precios de los productos?

Si No

8. ¿Existen alternativas de productos que sustituyan a los actuales?

Si No

9. ¿Considera que la empresa se encuentra en peligro por su competencia? ¿Cree que esta pueda superarlos?

Sí No

10. ¿Qué pasaría si surgiera otra empresa igual a la de ustedes?

Se quedaría se retiraría

11. ¿Cuáles considera usted que son las principales fuerzas de la empresa?

Calidad en los productos. Servicio FIAME

Productos innovadores Todas las anteriores.

12. ¿Cuáles cree que son las principales oportunidades que tiene la empresa dentro del mercado?

Crecimiento en el sector ferretero Materia prima

13. ¿Cuáles son los problemas internos que presenta la empresa?

Nivelación de salarios Mejores prestaciones

Asignación de viáticos Mala dirección de la gerencia.

Ninguna

14. ¿A qué amenazas se enfrenta la empresa dentro del medio?

Competencia desleal Ninguna

15. ¿Qué diferencia a la empresa de su competencia?

Precio Calidad

Tamaño servicio

Todas las anteriores

16. ¿Considera que sus productos están dirigidos a un segmento específico de clientes?

Muy de acuerdo De acuerdo

Neutro En desacuerdo

Muy en desacuerdo

17. ¿Qué tipo de promociones o descuentos proporciona la empresa al momento de realizar una venta?

Descuentos en los precios

Promociones en los materiales

18. ¿Los proveedores actuales de la empresa les surten en tiempo y forma la materia prima? ¿Considerarían ventajoso ser su propio proveedor?

Muy de acuerdo De acuerdo

Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo

19. ¿Cuál es el método más utilizado para aumentar las ventas en su empresa?

Diferenciación en los materiales Ruteo
Promociones Calidad en la atención al cliente

20. ¿Qué piensa de que la empresa desee expandirse a nuevos mercados?

San Ramón La Dalia
Rio Blanco Ninguna

21. ¿Cómo consideraría el que se diera la incorporación de productos o servicios nuevos, pero que se encuentren relacionados a los que ya ofrece la entidad?

Excelente. Muy bueno.
Buena. Regular.
Deficiente.

22. ¿Cuándo a la institución llegan nuevos clientes y solicitan productos o servicios diferentes a los actuales, estarían dispuestos a crear los productos o servicios que les demanden?

Si. No.

23. ¿Se han realizado recortes de personal o se ha vendido por parte la empresa?

Si. No.

24. ¿Considera que los productos que ofrece la empresa son innovadores?

Si No

25. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para esta empresa?

De 1 a 2 años. De 2 a 3 años. De 3 a 4 años.

ANEXO N° 4

ENCUESTA A LOS CLIENTES



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua.

Facultad regional multidisciplinaria

FAREM Matagalpa.

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa FERROMAX Matagalpa.

Somos estudiantes del quinto año de administración de empresas del turno matutino, estamos realizando una investigación sobre la elaboración de un Diagnostico estratégico. Cuyo trabajo investigativo es para optar al título de administración de empresas, por lo que se le pide su valiosa colaboración. Dicha información será tratada de manera confidencial. De antemano gracias por su colaboración.

Marque con una X la respuesta de su elección.

1. ¿Cómo considera usted el servicio que le brindan los trabajadores de la empresa?

Excelente Muy bueno Bueno
Regular Deficiente

2. ¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa son más bajos que los de la competencia?

SI NO

3. ¿Se encuentra satisfecho con el precio de los productos que ofrece la empresa?

SI NO

4. ¿Qué le motiva a usted a comprar este tipo de producto?

Precio Calidad

Tamaño Servicio Variedad de productos

5. ¿Por qué medios se enteró de los productos o servicios que ofrece la empresa?

Radio Tv

Anuncios Otros

6. ¿Le gustaría que la empresa ofreciera productos diferentes?

Sí No

7. Los productos que le ofrece la empresa son innovadores

Sí No

8. ¿Cómo considera usted el producto que compra?

Excelente Muy bueno Bueno

Regular Deficiente

ANEXO N° 5

GUÍA DE OBSERVACIÓN



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua.

Facultad regional multidisciplinaria

FAREM Matagalpa.

Cuestionario de observación de la empresa FERROMAX Matagalpa.

Somos estudiantes del quinto año de administración de empresas del turno matutino, estamos realizando una investigación sobre la elaboración de un plan estratégico. Cuyo trabajo investigativo es para optar al título de administración de empresas, por lo que se le pide su valiosa colaboración. Dicha información será tratada de manera confidencial.

INDICADORES	SI	NO
1) La visión se encuentra a la vista del público que visita la empresa.		
2) La misión se encuentran a la vista del público que visita la empresa Ferromax - Matagalpa		
3) La actitud que toman los vendedores para con sus clientes es positiva.		
4) Los valores antes mencionados sobresalen en los trabajadores de la empresa Ferromax – Matagalpa.		

5) Según las políticas descritas por la empresa Ferromax - Matagalpa estas se cumplen		
6) Se cree que existe una clara definición de los objetivos de la empresa		
7) Se observó la existencia de precios bajos en los productos		
8) Constatación de productos fabricados por la empresa		
9) Fue facilitada la estructura organizacional de la empresa		
10) La estructura de la empresa se adapta a la misión y visión de la misma.		
11) Luego de que los clientes realizan sus compras en la empresa estos manifiestan satisfacción.		
12) Las compras que realizan los clientes de Ferromax - Matagalpa durante el día se realizan con frecuencia.		
13) Las ventas que realizan con más frecuencia dentro de la empresa son mayoristas		
14) Se realizan supervisiones a los trabajadores de la empresa Ferromax-Matagalpa		

<p>15) Los trabajadores de la empresa Ferromax-Matagalpa utilizan los equipos de protección adecuados mientras realizan sus labores</p>		
<p>16) La variedad de productos que ofrece la empresa Ferromax-Matagalpa se encuentran visibles para sus clientes</p>		
<p>17) Existe una buena distribución de los espacios físicos en donde laboran los trabajadores de la empresa Ferromax-Matagalpa.</p>		
<p>18) La zona en la que se encuentra ubicada Ferromax-Matagalpa es la adecuada para la comercialización de sus productos</p>		
<p>19) Se encuentran ubicados cerca de Ferromax –Matagalpa otras entidades que brinden o comercialicen productos iguales o similares al que esta ofrece</p>		

Otras observaciones:

ANEXO N° 6

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES

$$n: \frac{N (p) (q)}{(N-1) (D) + (p) (q)}$$

Dónde:

n: es la muestra.

N: es la población.

p y q: es el parámetro de probabilidad del 50%.

Para poder aplicar la ecuación anterior primeramente aplicamos

$$D: \frac{B^2}{4}$$

En donde D es la constante de error

B es el margen del error del 5%

Calculando la muestra:

n:

N: 10

p y q: (0.5) (0.5)

(N-1) = 10-1= 9

$$D: \frac{(0.05)}{4} : \frac{0.0025}{4} : 0.000625$$

Aplicando la fórmula:

$$n: \frac{10 (0.5) (0.5)}{(10-1) (0.000625) + (0.5) (0.5)}$$

$$n: \frac{10 (0.25)}{(10) (0.000625) + (0.25)}$$

$$n: \frac{2.5}{(0.00625) + (0.25)}$$

n: 9.78 = 10 Trabajadores.

ANEXO N° 7

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE CLIENTES

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

En donde:

N: es el tamaño estándar de la población. (20 clientes al día - 120 clientes en una semana)

Z: nivel de confianza (1.65= 95%)

E: máximo error permitido (0.10= 10%)

p+q: 1 probabilidad de éxito

q: 1-p probabilidad de fracaso

Aplicando la fórmula:

$$n: \frac{120 (1.65)^2 (0.5)(0.5)}{(120-1) (0.10)^2 + (1.65)^2(0.5) (0.5)}$$

$$n: \frac{81.675}{1.870625}$$

n: 43.66 = 44 clientes a encuestar

Distribución de manera sistemática:

$$\frac{44}{6} = 7;$$

6

7 encuestas los seis días de aplicación (42 encuestas) y para la aplicación de las dos restantes se anexaran al día uno y seis para completar las 44.

Frecuencia de aplicación:

$$\frac{20}{6} = 3;$$

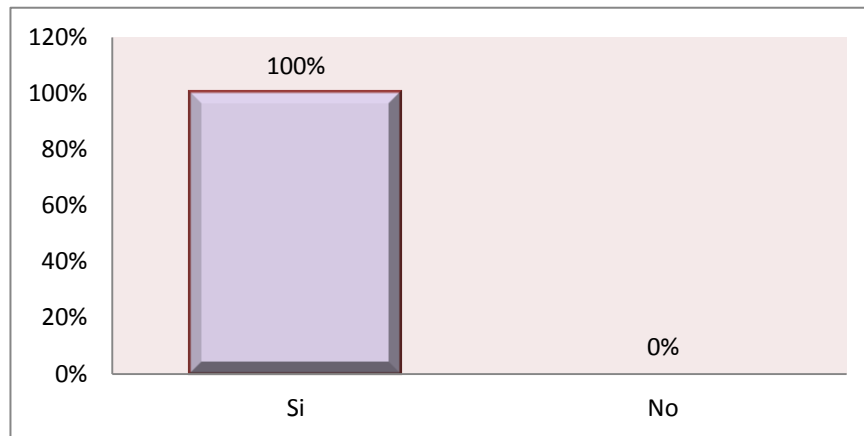
6

Cada 3^{ra} persona que visite las instalaciones se le aplicara el instrumento.

ANEXO N° 8

GRÁFICA N° 1

Conocimiento de la visión.



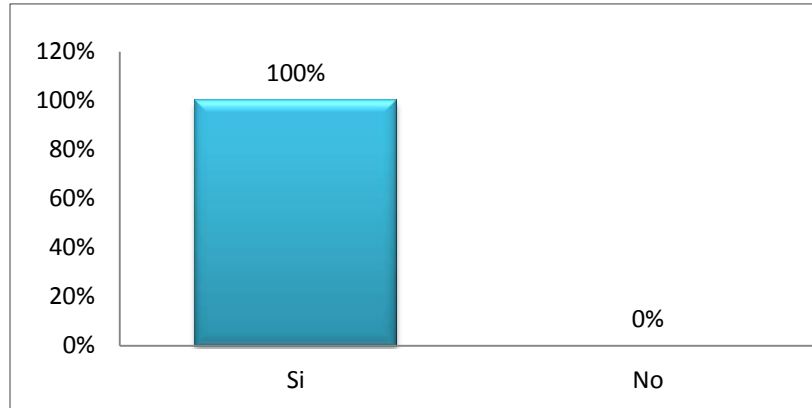
Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Estadísticos		
¿Conoce la visión de la empresa?		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		10

¿Conoce la visión de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100.0	100.0	100.0

GRÁFICA N° 2

Conocimiento de la misión



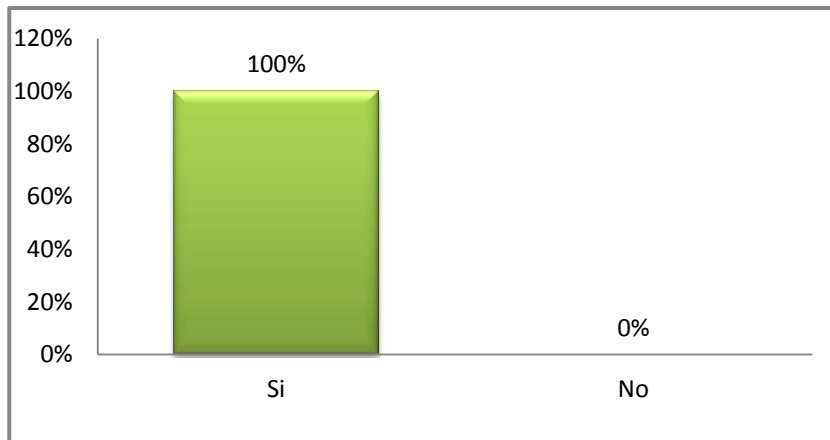
Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Estadísticos		
¿Conoce la misión de la empresa?		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		10

¿Conoce la misión de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100.0	100.0	100.0

GRÁFICA N° 3

Conocimiento de los valores



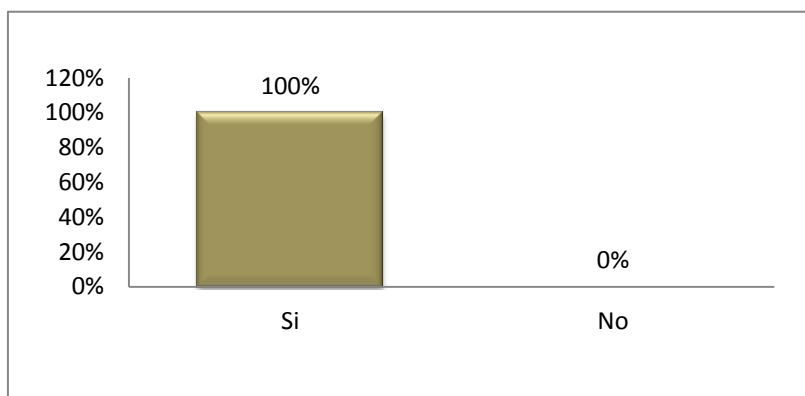
Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Estadísticos		
¿Conoce a cabalidad los valores descritos por la empresa?		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		10

¿Conoce a cabalidad los valores descritos por la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100.0	100.0	100.0

GRÁFICA N° 5

Conocimiento de las políticas internas



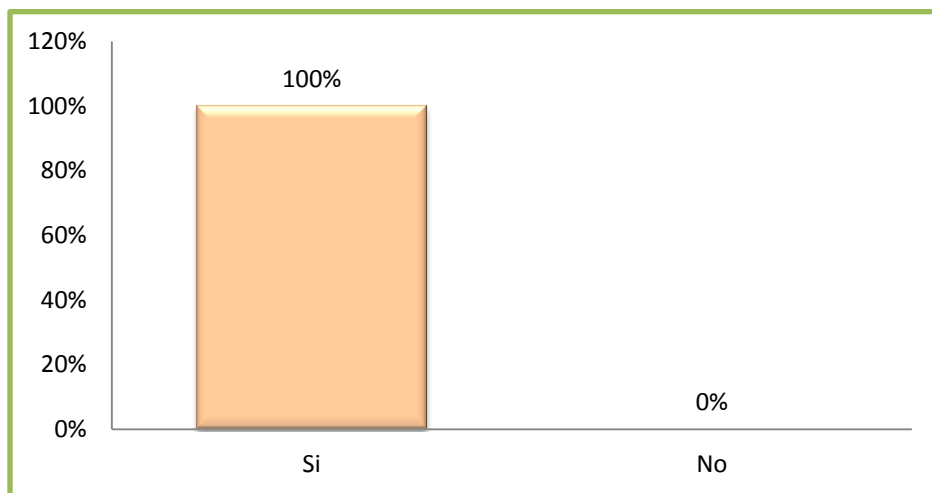
Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Estadísticos		
¿Tiene conocimiento de las políticas internas de la empresa?		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		10

¿Tiene conocimiento de las políticas internas de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100.0	100.0	100.0

GRÁFICA N° 6

Conocimiento de los objetivos



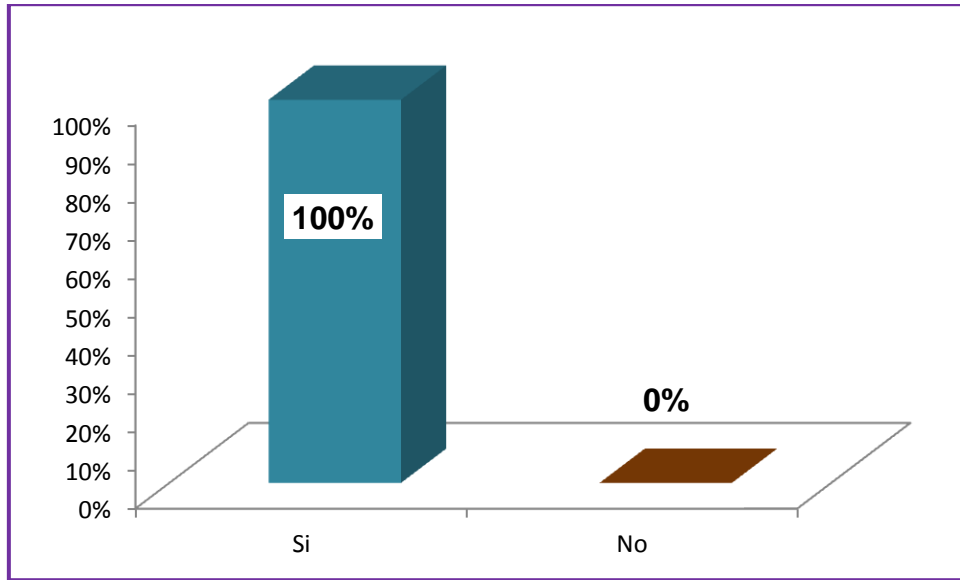
Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Estadísticos		
¿Conoce los objetivos de la empresa?		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		10

¿Conoce los objetivos de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100.0	100.0	100.0

GRÁFICO Nº 31

Productos innovadores



Fuente: Autoría propia, por medio de encuestas aplicadas a los trabajadores

Estadísticos		
Considera que los productos que ofrece la empresa son innovadores?		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		10

¿Considera que los productos que ofrece la empresa son innovadores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100.0	100.0	100.0

ANEXO N° 9

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1- Amplias instalaciones.</p> <p>F2- Cadena especializada en hierro y techos.</p> <p>F3- Productos de larga durabilidad.</p> <p>F4- Buena atención al cliente.</p> <p>F5- Productos de acero amigable con el medioambiente.</p> <p>F6- Cuentan con laboratorio de control de calidad.</p> <p>F7- Belleza arquitectónica en arquitejas.</p> <p>F8- Precios competitivos.</p> <p>F9- Conocimiento y experiencia en la rama ferretera.</p> <p>F10- Servicios que la competencia no ofrece.</p> <p>F11- Capacitación constante a la fuerza de venta.</p> <p>F12- Fuerza para captar nuevos clientes.</p> <p>F13- Fabricación de sus propios productos.</p> <p>F14- Ferromax cuenta con centro de fabricación y logística para C.A.</p> <p>F15- Ventas al por mayor y al detalle.</p>	<p>O1- Las actividades gremiales.</p> <p>O2- Políticas gubernamentales.</p> <p>O3- Ubicación del departamento.</p> <p>O4- Nuevos sistemas de información (medios de comunicación).</p> <p>O5- Mercado potencial.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1- Local alquilado.</p> <p>D2- Establecimiento poco atractivo.</p> <p>D3- Mala distribución de espacios físicos.</p> <p>D4- Falta de supervisión a los trabajadores.</p> <p>D5- Uso inadecuado de los medios de protección por parte de los trabajadores.</p> <p>D6- Altos riesgos de accidentes laborales.</p> <p>D7- Mal diseño de la estructura organizacional.</p> <p>D8- Duplicidad de responsabilidad.</p> <p>D9- Falta de uso de planes estratégicos.</p> <p>D10- La globalización.</p> <p>D11- La inflación.</p> <p>D12- Aumento de la competencia en la ciudad.</p> <p>D13- Falta de personal de carga.</p>	<p>A1- Alta tasa de desempleo.</p> <p>A2- Mercados en crecimiento.</p> <p>A3- surgimiento de nuevos competidores.</p> <p>A4- Problemas de inflación que afecta el volumen en ventas y ganancias.</p> <p>A5- Sensibilidad a los productos de Ferromax.</p>

ANEXO N° 10

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>F01. Realizar campañas publicitarias sobre los productos, servicios y promociones de Ferromax. (F1-04).</p> <p>F02. Aprovechar los servicios innovadores que ofrece Ferromax para captar nuevos prospectos. (F10-05)</p> <p>F03. Aprovechar la experiencia y la materia prima de alta calidad para introducir nuevos productos ferreteros al mercado. (F9-05)</p> <p>F04. Ofrecer facilidades de pago a las empresas constructoras o para cualquier tipo de proyecto de construcción.(F8-05)</p>	<p>DO1. Mejorar la infraestructura del local. (D2-03)</p> <p>DO2. Adquirir el local donde están situados actualmente como propio del negocio. (D1-05)</p> <p>DO3. Mayor supervisión a los trabajadores por parte de la empresa para que usen adecuadamente los medios de protección. (D4, 5, 6- 05)</p> <p>DO4. Contratar nuevos empleados para disminuir la duplicidad de responsabilidad.(D13, 8 - 05)</p>

ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA FD
<p>FA1. Brindar el servicio de transporte gratis a los clientes en el área urbana (A3-F12)</p> <p>FA2. Introducir los productos sustitutos como otra opción de compra (F9-A3)</p>	<p>FD1. Rediseñar el local para hacerlo visiblemente más atractivo. (D2-F1)</p> <p>FD2. Rediseñar la estructura organizacional de forma que se evite la duplicidad de responsabilidades de personal. (D7-F12)</p>