

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-MATAGALPA**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en  
Administración de Empresas.

**Tema:**

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

**Sub-tema:**

Diagnóstico estratégico de la empresa Enchiladas Francisca (ENCHIFRAN) del  
municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, durante el período 2014.

**Autores:**

Br. Karen María Aguilar Calderón.  
Br. Deglis Ariel Pravia Ramírez.

**Tutor:**

MSc. Yesenia Palacios Herrera.

**Matagalpa, Febrero 2015.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-MATAGALPA**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en  
Administración de Empresas.

**Tema:**

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

**Sub-tema:**

Diagnóstico estratégico de la empresa Enchiladas Francisca (ENCHIFRAN) del  
municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, durante el período 2014.

**Autores:**

Br. Karen María Aguilar Calderón.  
Br. Deglis Ariel Pravia Ramírez.

**Tutor:**

Msc. Yesenia Palacios Herrera.

**Matagalpa, Febrero 2015.**

## Tema General

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

## Sub Tema.

Diagnóstico estratégico de la empresa Enchiladas Francisca (ENCHIFRAN) del municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014.



## Indice

<b>Dedicatoria</b> .....	i
<b>Dedicatoria</b> .....	i
<b>Agradecimiento</b> .....	ii
<b>Agradecimiento</b> .....	ii
<b>Valoración del Docente</b> .....	iii
<b>Resumen</b> .....	iv
<b>I. Introducción</b> .....	1
II. Justificación .....	6
III. Objetivos .....	7
<b>IV. Desarrollo</b> .....	8
<b>4.1. Antecedente de Enchifran</b> .....	8
<b>4.2 Diagnóstico Estratégico</b> .....	8
4.2.1 Importancia del diagnóstico .....	9
<b>4.3 Filosofía Empresarial</b> .....	9
4.3.1 Misión .....	9
4.3.2 Visión .....	10
4.3.3 Valores .....	12
4.3.4 Políticas .....	14
4.3.5 Objetivos Organizacionales .....	15
4.3.6 Estructura Organizacional .....	16
<b>4.4. Análisis industrial</b> .....	17
4.4.1 Riesgo que entren competidores potenciales .....	18
4.4.2 Rivalidad entre compañías establecidas .....	19
4.4.3 Poder de negociación de los compradores .....	21
4.4.5 Poder de negociación de los proveedores .....	22
4.4.6 Productos sustitutos .....	23
<b>4.5 Análisis FODA</b> .....	24

4.5.1 Oportunidades.....	25
4.5.2 Amenazas.....	26
4.5.3 Análisis del entorno externo.....	27
4.5.3.1 Entorno general.....	27
<b>4.6 Análisis del entorno interno .....</b>	<b>31</b>
4.6.1 Fortalezas .....	31
4.6.2 Debilidades.....	34
4.6.3 Formulación de la Matriz FODA.....	35
<b>4.7 Estrategia.....</b>	<b>36</b>
<b>4.7.1 Tipos de Estrategias.....</b>	<b>36</b>
4.7.1.2 Estrategias genéricas .....	36
4.7.1.2.1 Diferenciación.....	36
4.7.1.2.2 Liderazgo en costo .....	38
4.7.1.2.4 Enfoque .....	39
<b>4.8 Estrategias de integración .....</b>	<b>40</b>
4.8.1 Hacia delante .....	41
4.8.2 Integración hacia atrás .....	42
4.8.3 Integración horizontal.....	44
<b>4.9 Estrategias Intensivas .....</b>	<b>45</b>
4.9.1 Desarrollo de productos .....	45
4.9.2 Penetración de mercado .....	46
<b>V. Conclusiones.....</b>	<b>48</b>
<b>VI. Bibliografía.....</b>	<b>49</b>
<b>VII. Anexo</b>	
Anexo N° 1 Operacionalización de Variables	
Anexo N° 2 Entrevista	
Anexo N° 3 Encuesta	
Anexo N° 4 Guía de Observación	





## **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo lo dedico primeramente a Dios por haberme permitido recorrer esta etapa de mi vida, por haberme dado sabiduría y entendimiento para elegir y culminar mi carrera con éxito.

A mi madre Karen Calderón quien me brindó su apoyo para poder realizar este importante paso de mi vida de formarme para ser una profesional, por el ejemplo que me ha dado para poder alcanzar las metas, a través de su actitud perseverante, responsabilidad y su capacidad de superación, siempre ha estado apoyándome para seguir adelante, aconsejándome y dándome un buen ejemplo de fortaleza, lo que me ha inspirado a ser una persona fuerte y perseverante y por haber hecho de mí la persona que soy hoy en día.

**Karen María Aguilar Calderón**

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico primero a Dios por ser el dador de vida y por quien estoy aquí, sin él somos nada, quien no me ha abandonado en cada etapa de mi vida y en especial en mis estudios universitarios, me protege y bendice a cada momento, él me ha dado las capacidades necesarias para culminar este trabajo.

A mi madre Danelia Josefina Ramírez Campos, por sus enseñanzas, valores y principios, la forma de enfrentar la vida, quien me ha enseñado a ser luchador y perseverante, que con su amor y apoyo me motiva a ser correspondido con mis logros y que a pesar de las dificultades que se me presenten en mi vida debo de seguir adelante y no darme por vencido, a que debo ser una persona de bien en la vida.

A mis hermanos y familia, quienes con su apoyo, comprensión, consejos y buenos deseos me llenaron de pensamientos de lucha y me animaron a dar lo mejor de mí en cada momento y no perdieron las esperanzas de obtener este logro.

**Deglis Ariel Pravia Ramírez**

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer por la culminación de este seminario de graduación a Dios principalmente ya que sin él nada es posible. Por haberme guiado por el buen camino y por haberme cuidado todos los días de mi vida, para estar hoy en día culminando mi carrera.

A todos los maestros que durante el transcurso de estos cinco años de carrera nos han compartido sus conocimientos, experiencias, por su grata dedicación, entrega y sobre todo porque nos han tenido mucha paciencia, para hacer de nosotros unos profesionales con capacidades para desarrollarnos en el mundo empresarial.

A nuestra tutora MSc. Yessenia Palacios Herrera, quien nos ha brindado sus conocimientos para la culminación de nuestro seminario, por compartirnos sus experiencias y guiarnos en esta etapa importante de la carrera.

A mis amigos como son: Keyla Patricia López que ha siempre estado a mi lado en pie de lucha para poder culminar mis estudios, Yessenia Altamirano, Janipcia Rayo, Yessenia Rizo y Donald Godínez quienes me han enseñado a trabajar en equipo para el logro de una misma meta

También agradezco a la Empresa ENCHIFRAN quien nos abrió sus puertas para la realización de nuestro trabajo, por su amable atención, disposición y de su tiempo para apoyarnos con la información necesaria para la culminación de nuestro seminario.

**Karen María Aguilar Calderón**

## **Agradecimiento**

A Dios por quien he llegado hasta esta etapa de mi carrera y que sin él no lo habría logrado.

A mi madre por su amor y apoyo, respeto a mis decisiones, enseñarme el valor de las cosas y ha sido inspiración para culminar mi carrera.

A los Docentes, que en determinado momento de manera generosa atendieron todas nuestras consultas, aclarando las dudas que se nos presentaban facilitando en nuestro aprendizaje mediante sus conocimientos.

A nuestra tutora MSc. Yessenia Palacios Herrera, por su disposición y accesibilidad durante el desarrollo de esta investigación.

A la Sra. Francisca Sequeira Ortiz, propietaria de ENCHIFRAN, por habernos dado la oportunidad de realizar nuestro trabajo en su negocio, por su apoyo, amabilidad e interés de ayudarnos cuando se requirió de tiempo para brindarnos información.

**Deglis Ariel Pravia Ramírez**

## Valoración del Docente

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
NICARAGUA.

UNAN-MANAGUA  
FAREM-MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Aguilar Calderón Karen María (CARNET No. 09064120) y Pravia Ramírez Deglis Ariel (CARNET No. 09067430) con el Tema general: Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medias empresas del departamento de Matagalpa durante el período 2014 y correspondiente al subtema: **Diagnóstico estratégico de la empresa ENCHIFRAN del municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, durante el período 2014.**, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda el Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa, periodo 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 diez días del mes de febrero del año dos mil quince. “Año del fortalecimiento de la calidad”.

---

MSc. Yessenia Palacios Herrera.  
Tutor

## Resumen

La temática abordada en la investigación es Diagnóstico estratégico de las pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa, con el propósito de elaborar un diagnóstico estratégico a la empresa Enchiladas Francisca (ENCHIFRAN) del municipio de Matagalpa en el periodo 2014.

En la empresa ENCHIFRAN se determinó la situación actual de la organización, dando como resultado que no existen documentos donde estén planteadas la visión, misión, políticas y objetivos, se está trabajando de forma empírica. No posee una estructura organizacional bien definida, lo que dificulta la elaboración de un plan estratégico, se comprobó que

Se identificaron estrategias utilizadas por la empresa, algunas desarrollándose más que otras siendo estas de integración hacia atrás, hacia adelante, penetración de mercado y de diferenciación, siendo esta última la que más aplican por las características que manifiestan al elaborar y ofertar sus productos y los propietarios desconocían del uso de las estrategias que están aplicando a la organización.

Por lo tanto el diagnóstico estratégico realizado da las pautas para que el Gerente y propietario de la empresa conozca la situación en la que su empresa se encuentra actualmente, aprovechando las fortalezas y oportunidades, así como controlar las debilidades y hacer frente a las amenazas, por otra parte conocer las diferentes estrategias que puede utilizar con la certeza de mantenerse en un mercado competitivo y fortalecer la fidelidad de sus clientes.

## I. Introducción

La presente investigación se refiere al tema de diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas en el departamento de Matagalpa durante el período 2014.

El diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones potenciales. A portar un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera. (G Cummings & G Worley, 2007)

La investigación de esta problemática se realizó con el propósito de Elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Enchiladas Francisca ENCHIFRAN del municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa durante el periodo 2014, determinando la situación actual de la empresa e identificando las principales estrategias aplicadas por la organización con el fin de valorar dichas estrategias para la formulación del plan estratégico.

Los resultados obtenidos de esta investigación serán de gran importancia para la empresa ya que le permitirá conocer la situación actual de la empresa, teniendo información de primera mano para la toma de decisiones y así poder corregir desviaciones.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa, no se han hecho investigaciones específicamente sobre diagnóstico estratégico, pero si sobre diagnóstico de las empresas familiares, como es el caso de las siguientes investigaciones.

Trabajo monográfico para optar al título de Lic. En administración de empresas, con el tema: Diagnóstico del montaje de una microempresa de cerrajería denominada “los gemelos”, en el condado de Miami Dade EE.UU, año 2010,

autores: Osman Andrés Altamirano Vargas, Br. Erick del Carmen Altamirano Vargas, Tutor: Msc Francisco Hernández Pérez.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub-Tema: Diagnóstico de la empresa familiar “Carnicería Cisneros”, Matagalpa al 2011, Autores: Br. Elba María Matamoros Gadea, Br. Freddy Alberto Almendarez Espinoza, Tutor: MSc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub-Tema: Diagnóstico de la empresa familiar Panadería Y Repostería Belén en la ciudad de Matagalpa en el 2011, Autores: Br. Miguel Muñoz López, Br. Norvin Bello Escorcia, Tutor: Msc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub-Tema: Diagnóstico de la empresa familiar Café Barista ciudad de Matagalpa en el 2011, Autores: Br. Mirna Giovania Luqués, Br. Ana Lucia Salgado García, Tutor: Msc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub-Tema: Diagnóstico de la empresa familiar Foto Estudio Matagalpa ciudad de Matagalpa en el 2011, Autores: Br. Joshy Gaitán Calero, Br. Amy Miranda Pérez, Tutor: Msc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas, Tema: La competitividad de las empresas nicaragüenses en el contexto de la globalización, Sub-Tema: Principales estrategias que se formulan y plantean las empresas nicaragüenses para permanecer en un mercado competitivo, Presentado por: Br. María José Gadea Blandón, Br. Maryorie Surielkis Flores Bravo, Docente Especialista: Ing. Juan Ramón Gutiérrez Lagos, Msc. Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas,



Tema : Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa al 2011, Sub tema: Diagnostico empresarial de Hotel de montaña y cabañas Selva Negra autores: María Lilli Fonseca siles y Enma Tatiana miranda Huete.

Diseño Metodológico.

La presente investigación tiene un enfoque filosófico cuali-cuantitativo, cualitativo ya que se aplicaron técnicas inferenciales para describir la situación actual de la empresa ENCHIFRAN. Y con algunos elementos cuantitativos, ya que se procesó estadísticamente la información para obtener resultados, a través de técnicas de recolección y medición de datos. Además, se aplicaron Instrumentos entre ellos encuestas, entrevistas y observación.

Esta investigación es de tipo aplicada, porque se han empleado conocimientos adquiridos en el análisis de la problemática para elaborar un diagnóstico estratégico, donde se determinó la situación actual de la empresa.

Es de carácter no experimental, ya que se estudió el fenómeno sin afectar las variables de estudio. Según su profundidad es descriptiva, debido a que se elaboró un diagnóstico de la situación actual, identificando las estrategias utilizadas por la organización las cuales se determinaron a través de la recolección de datos tales como cuestionarios, bibliografía, entrevista y encuestas y otras herramientas para la detección de la información, las cuales nos permitieron analizar la situación actual de la empresa para dar respuesta a nuestra investigación.

En cuanto a la amplitud es de corte transversal, debido a que el estudio corresponde al periodo 2014.

“El método inductivo es el proceso de razonamiento de una parte de un todo; va de lo particular a lo general, de lo individual a lo universal” (Ortiz Uribe, 2008) en esta investigación durante el proceso de recolección y análisis de la información se empleó el método inductivo ya es necesario elaborar un diagnóstico estratégico para identificar las diferentes estrategias aplicadas en la empresa.

Según Ortiz Uribe (2008) el método deductivo es el procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual. El método deductivo se utiliza en la investigación para determinar la situación actual e identificar las estrategias que están utilizando en la empresa.

De acuerdo a Ortiz Uribe (2008) El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Mientras que la síntesis es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata de hacer una exposición metódica y breve, en resumen. En esta investigación es de gran importancia el análisis y la síntesis en la elaboración del documento con orden lógico, teniendo la capacidad para dar respuesta a cada objetivo específico planteado en las conclusiones Utilizando también el método empírico ya que la muestra a la que se le aplicó los instrumentos de encuestas a los trabajadores, entrevistas al gerente y administrador además de realizar una guía de observación que ayuda a constatar la veracidad de algunos aspectos que serán de importancia en la investigación.

Se estudiaron dos variables tales como: Diagnóstico estratégico y los tipos de estrategia

### Población y Muestra

La población o universo: se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan. En una investigación puede considerarse varias poblaciones o sub poblaciones. Se debe incluir una breve descripción de las características más sobresalientes de la población., en términos de su importancia para el estudio. (Tamayo, 1985)

### Muestreo

El muestreo consiste en: “Seguir un método, un procedimiento tal que al escoger un grupo pequeño de una población podamos tener un grado de probabilidad de

que ese pequeño grupo efectivamente posee las características del universo y de la población que estamos estudiando. (Tamayo, 1985)

Para el estudio del Diagnóstico estratégico de la empresa ENCHIFRAN, se trabajó con una población de 9 trabajadores que laboran en esta empresa, nos dio como resultado una muestra de 9 trabajadores, ya que la población es muy pequeña por lo tanto se puede aplicar al total de la población, se aplicó 2 entrevistas dirigida al gerente y administrador de la empresa.

Para el procesamiento de las encuestas y entrevista se utilizó el programa de Excel 2013.

## II. Justificación

El desarrollo de esta investigación tiene la finalidad de elaborar un diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa, y específicamente elaborar un diagnóstico estratégico en la empresa ENCHIFRAN durante el periodo 2014, en cual se puso de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

El diagnóstico es un control preventivo que permite dar a conocer el estado de la empresa para la toma de decisiones, es por ello que se debe determinar la situación actual de la empresa e identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa, esto tiene como propósito valorar las estrategias para formulación del plan estratégico.

Esta investigación es de gran importancia para la empresa ya que le permitirá conocer la situación actual de la empresa, teniendo información de primera mano para la toma de decisiones y así poder corregir desviaciones.

Es de utilidad a los docentes como referencia de estudio para sus alumnos, a los estudiantes como referencia para concretar información de estudio y enriquecimiento de sus conocimientos y al público en general que desee y necesite realizar consultas sobre Diagnóstico estratégico de las pequeñas y medianas empresas.

### III. Objetivos

#### Objetivo General

- Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa ENCHIFRAN del municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, durante el período 2014.

#### Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa ENCHIFRAN
- Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa ENCHIFRAN.
- Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

## **IV. Desarrollo**

### **4.1. Antecedente de ENCHIFRAN**

La empresa Enchiladas Francisca, mencionada durante el desarrollo de esta investigación y conocida en el mercado por sus siglas como (ENCHIFRAN) nació de la idea de su propietaria la Señora Francisca Sequeira, que decide abrir un negocio en la ciudad de Matagalpa partiendo de la necesidad y el deseo de superación, viendo la comercialización de tostadas para enchiladas como una oportunidad de crecer y de alguna forma cubrir demanda y satisfacer necesidades de los consumidores, iniciando sus operaciones desde el año 1986, con un capital propio, lo cual inicio solamente con un trabajador, empezando a vender entre 200 a 250 tostadas al día, tomando en cuenta que ya existían negocios que ofertaban del mismo producto. En la actualidad su progreso es notable, pues ahora ha diversificado sus productos, cuenta con 9 trabajadores fijos y su producción ha aumentado, así como la infraestructura, como medio de publicidad y medio de transporte de sus productos disponen de vehículo propio, ahora tienen participación en otros municipios entre ellos Managua, Sébaco, San Rafael del Norte, Nueva Guinea, La Dalia. Aprovechando oportunidades de participación en ferias, con el fin de darse a conocer como una empresa que piensa en la necesidad de sus clientes.

### **4.2 Diagnóstico Estratégico**

Es 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 (diversas técnicas) nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales. (Informaticafcauce, 2011)

El diagnóstico es un control preventivo que permite conocer el estado de la empresa para la toma de decisiones, este control se debe de hacer periódicamente para evitar que la organización entre a un estado de

incertidumbre, permite conocer estado actual de la empresa en un ambiente globalizado, ayuda a identificar áreas potenciales de desarrollo organizacional y hacer una calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría

El diagnóstico estratégico es en donde se conoce la posición estratégica de la empresa, debido a que se deben de conocer los acontecimientos del macro y micro entorno, igualmente la manera de manifestarse, este diagnóstico permite saber cómo influye en los miembros de la organización ya sea de manera positiva o negativa y cómo afectaría para el cumplimiento de la filosofía de la empresa.

#### **4.2.1 Importancia del diagnóstico.**

El diagnóstico es de vital importancia en una empresa u organización ya que a través de este se puede visualizar la situación actual de la empresa y se pueden prevenir riesgos que vayan a afectar de una manera drástica la empresa u organización que lo realice. Ya que de acuerdo a la situación de la empresa se pueden tomar decisiones en las diferentes área de la empresa y será de gran beneficio tanto para el empleador como el trabajador. (G Cummings & G Worley, 2007)

El diagnostico tiene una gran importancia ya que permite que se involucre un grupo de personas de la organización para poder dar soluciones a las problemáticas que se presentan en las empresas, y permite implantar medidas que le permita a la empresa brindar un mejor servicio/producto para que las organizaciones sean competitivas.

### **4.3 Filosofía Empresarial**

#### **4.3.1 Misión**

La misión organizacional es la declaración de propósitos y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de

organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. (Chiavenato, 2007)

La misión es la que define al negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en cual se desarrolla la empresa, es la imagen pública de todas la organizaciones, la misión nos dice para que existe la organización.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Enchifran no conocen la misión de la empresa debido a que no existe un documento en donde se encuentre plasmada dicha misión. (Ver anexo N° 5)

En la entrevista realizada al gerente y administrador de la empresa se confirmó que no existe documento en donde está plasmada la misión de la empresa por tanto existe desconocimiento.

Se logró observar que en la empresa ENCHIFRAN no cuenta con documento que contemple la misión por tanto no se encuentra visible en la organización.

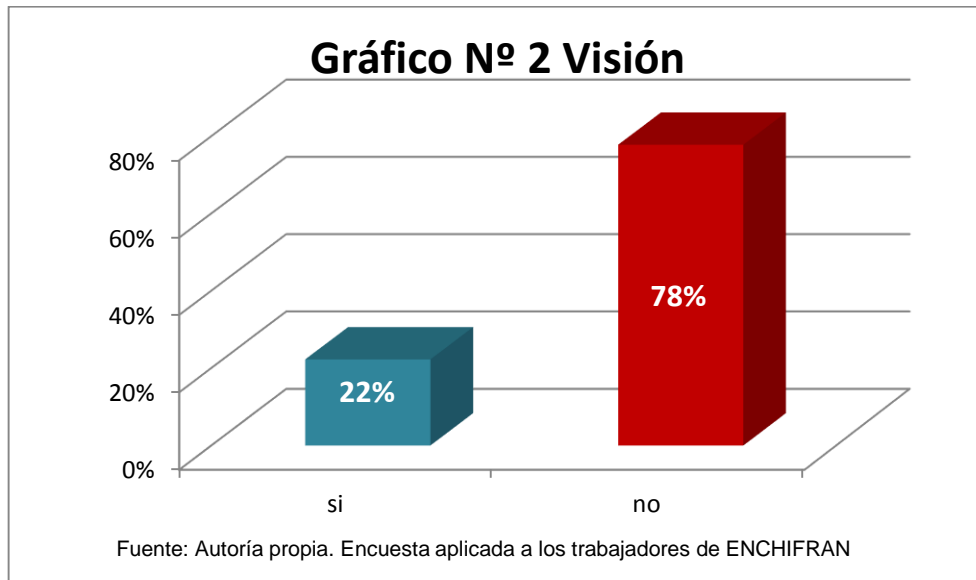
Es fundamental tener al personal identificado con la misión gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarán el logro de la misma, la empresa ENCHIFRAN tiene debilidad al no poseer la misión de la organización debido a que los trabajadores no saben la razón de ser de la organización y no podrán perseguir las mismas metas por tanto no podrá trascender en el mercado, se considera que la empresa ENCHIFRAN debe formular la misión organizacional para que pueda lograr buenos resultados en beneficio de la empresa.

#### **4.3.2 Visión**

La visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización para poder crecer en un futuro. (Chiavenato, 2007)



Es la imagen a futuro que la organización desea ser, guiando y alentando a la organización o individuo al estado deseable, en la misión se define lo que se pretende cumplir en su entorno o sistema social en que actúa, lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer.



Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ENCHIFRAN el 78% de los trabajadores no conocen la visión de la empresa y el 22% conoce la visión de la organización, el desconocimiento de la mayoría de los trabajadores sobre la visión organizacional se debe a que no existe un documento en donde se encuentre plasmada dicha visión, por otro lado el 22% representa a los trabajadores que conocen la visión a causa que han escuchado a los directivos enunciarla de forma verbal.

En la entrevista aplicada al gerente y administrador de la empresa ENCHIFRAN se obtuvo que no cuenta con un documento en donde está plasmada la visión por tal razón el desconocimiento de los trabajadores.

Se logró observar que en la empresa ENCHIFRAN no cuenta con documento que contemple la visión por tanto no se encuentra visible en la organización.

Si una empresa que no cuenta con una visión a futuro vive en un ambiente de incertidumbre esto porque no saben hacia donde se dirigen y que es lo que

quieren alcanzar, en la empresa ENCHIFRAN, se considera que es necesario formular una visión organizacional, ya que así los individuos tomaran las decisiones correctas que eviten conflictos y también sabrán por qué deben tomar dichas decisiones, se comprenderá cuales son aquellas que coinciden con la imagen que la empresa quiere crear, tanto internamente como con los clientes y proveedores.

Una visión bien elaborada debería lograr que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de un todo y su contribución para poder obtener algo mejor de lo que podrían obtener por si solos. También la visión debería serles útil para mantener cierta perspectiva, evitar intolerancia y perdonar errores de los demás.

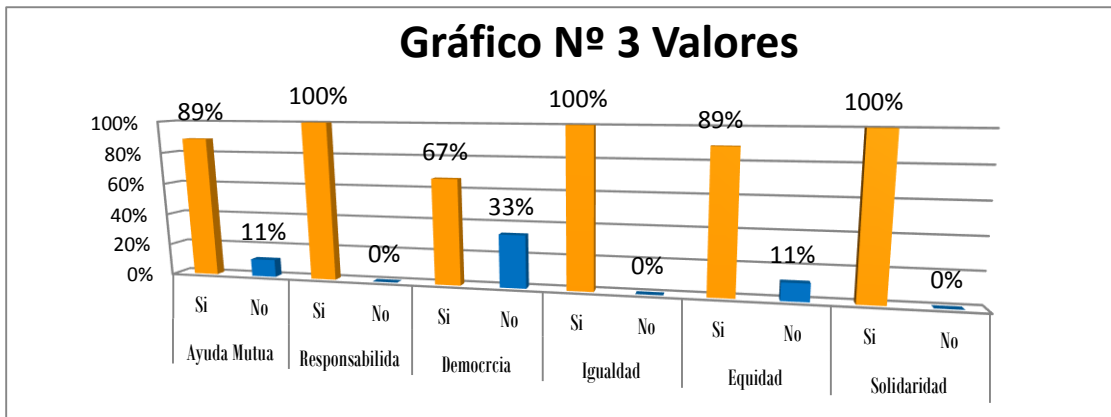
#### **4.3.3 Valores**

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (Thomsom Jr, 2008)

Los valores son ideas o conceptos a partir de los cuales juzgamos y actuamos, los directivos son quienes tienen que escogerlos y definirlos.

Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (Frances Antonio, 2006)

Los valores son las normas de conducta que rige al personal de una organización para poder cumplir con la visión y llegar al estado deseable. Estos valores se deben de reflejar diariamente entre los miembros de una organización, así también son particularidades de cada persona que permite alcanzar fines ya sean personales o de la organización.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a los trabajadores de ENCHIFRAN

En esta encuesta se obtuvo que del 100% el 89% de los trabajadores de la empresa ENCHIFRAN consideran que se practica la ayuda mutua, por otro lado solo el 11% piensa que este valor no se practica en la empresa, mientras tanto el 100% de los trabajadores perciben que se practica la responsabilidad, en cambio el 67% de los trabajadores perciben que se practica la democracia en la organización por otro lado el 33% aduce que no se ejerce la democracia, el 100% de los trabajadores perciben que se practica la igualdad, pero el 89% dice que si se practica el valor de equidad y el 11% aduce que este valor no se practica, finalmente el 100% de los trabajadores aprecian que se practica la solidaridad.

En conclusión en la empresa ENCHIFRAN los trabajadores tienen percepciones distintas en cuanto a la práctica de los valores, sin embargo en la entrevista realizada a los directivos de la empresa explicaban que estos valores se practican en la organización sin embargo no existe ningún documento en donde estén plasmados, pero es de conocimiento de los trabajadores los valores de la empresa.

En la empresa ENCHIFRAN se observó que estos valores se practican de forma regular, pero principalmente se practica la responsabilidad entre los miembros de la organización.

Cabe destacar que en las organizaciones los valores permiten que los integrantes interactúen de manera armónica, también influyen en la formación y desarrollo como personas y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. La empresa ENCHIFRAN debe de dotar a la organización de valores claros y bien definidos, ya que esto le ayudara a darle a la misma una personalidad fuerte y un sentido de pertenencia a los miembros, en donde se van a sentir miembros de una comunidad que trabaja para conseguir unas mismas metas y objetivos. Se considera que deben integrar a los empleados para que se sientan miembros del proceso de formulación de valores.

#### **4.3.4 Políticas**

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr establecidos. (David, 2003)

Las políticas son guías que utilizan los gerentes para la toma de decisiones y aplicación de estrategias dentro de las restricciones de las políticas de la organización.

El 100% de los trabajadores de ENCHIFRAN conocen las políticas de la empresa aunque no exista un documento escrito en donde estén plasmada, los trabajadores mencionaron las políticas que rigen a la empresa las cuales son uso de tapa boca, uso de delantal, uso de gorro, entrada puntual.( Ver anexo N° 7)

En cuanto a la entrevista aplicada a los directivos, ellos constataron que no existe documento escrito sobre políticas de la empresa sin embargo es de conocimiento de todo el personal las políticas de la empresa.

Se logró observar que no existe documento en donde se plasmen las políticas de la empresa, pero los trabajadores conocen de ellas y lograron mencionarlas.

Las políticas son de mucha importancia en la organización, ya que permite definir objetivos amplios del tipo de empresa que se quiere llegar a ser. Se considera que la empresa ENCHIFRAN debe formular políticas claras para poder ser percibidas como una regla de la administración hacia los empleados, por lo tanto

ayudaran a tomar decisiones guiadas por las políticas que se implemente. Al implementar políticas en la empresa se establecerá el funcionamiento general que ayudara a la organización a mantener un mejor control.

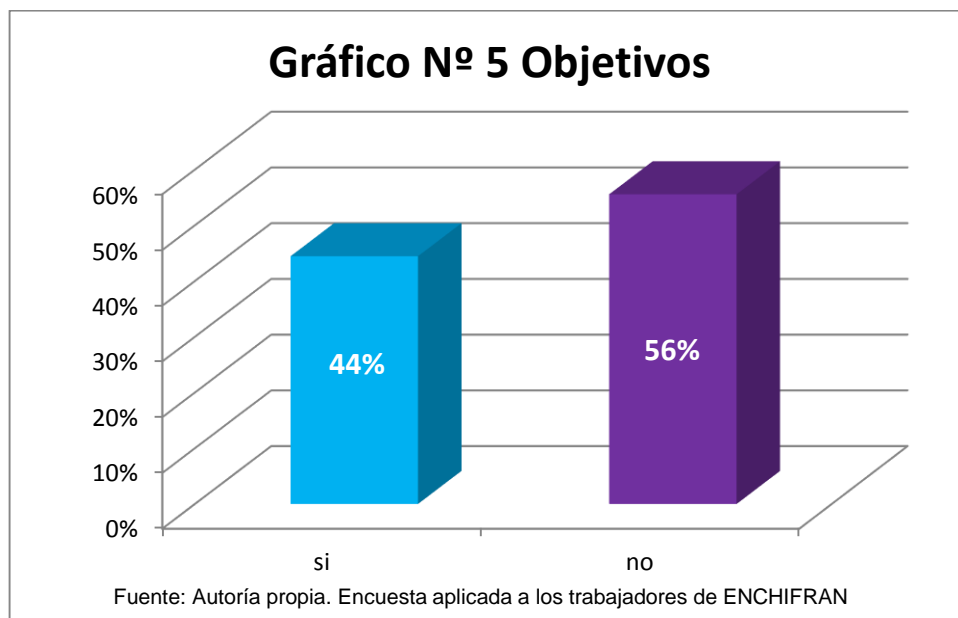
#### 4.3.5 Objetivos Organizacionales

##### Objetivos Generales

Los objetivos son los resultados específicos que pretenden alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica. (David, Fred, 2003)

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa. (jr, III, & Gamble, 2008)

Los objetivos organizacionales sirven como puntos de referencia para los esfuerzos de la organización, al mismo tiempo son una fuente de motivación para toda la empresa, facilitando los resultados obtenidos por la empresa.



Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ENCHIFRAN se obtuvo que el 56% de los trabajadores no conocen los objetivos y solo un 44% conocen los objetivos, esto es porque no existe un documento donde se plasmen los objetivos.

Los objetivos indican las acciones concretas que deben realizarse exitosamente para dar por cumplidas las políticas luego deben de ser cuantitativos y medibles. Se considera que es necesario que la empresa ENCHIFRAN establezca objetivos para asegurar que los empleados trabajen en armonía en la empresa, los trabajadores deben de saber el propósito de la empresa para aumentar la eficiencia, al establecer los objetivos de la organización pueden lograr que los empleados cumplan con lo mínimo requerido de su comportamiento en el negocio.

#### **4.3.6 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. (David, Fred, 2003)

La estructura organizacional de una empresa es la que permite definir las líneas de mando, quien depende de quién, las asignación de responsabilidades esto lo podemos ver a través de un organigrama, es también en donde la empresa divide el trabajo según su especialidad.

En la encuesta aplicada a los trabajadores el 100% no conoce la estructura organizacional, debido a que no hay un documento escrito donde este plasmado el organigrama de la organización, sin embargo conocen sus funciones específicas, debido que al momento de contratar al personal de la empresa se le mencionan cada función con respecto al cargo al que aplica. (Ver anexo N° 9)

Se observó que no existe una estructura definida, por tanto no cuentan con un organigrama para poder delimitar funciones del personal.

La estructura organizacional mejora la eficiencia operativa y brinda a los trabajadores mayor claridad de los niveles de una empresa. Es común que una empresa pequeña no cuente con una estructura organizacional, pero es necesario que la empresa ENCHIFRAN cree una estructura organizacional ya que dicha organización va creciendo y necesita tener las tareas claras, si bien en esta empresa los trabajadores conocen a quien se deben reportar es necesario que en la organización estén bien definidos los puestos y las responsabilidades de cada uno para la toma de decisiones y es muy importante que en la empresa este bien definida la estructura organizativa para que en el momento que esta crezca a un más, eviten que la fuerza de trabajo se desorganice.

#### **4.4. Análisis industrial**

Son un modelo de gestión que permiten realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de una industria o sector a la que pertenece. En él se describen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de este. (Porter M. E., 1980)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas. (K, 2014)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector al que pertenece, con este análisis se puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

#### **4.4.1 Riesgo que entren competidores potenciales**

Es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir de los factores que elevan los costos para que la compañía ingresen en una industria. (Hill, Charles; Jones, Gareth, 2009)

Son las barreras que se generan con el fin de evitar el acceso o entrada de nuevos competidores o sea que no tengan mucha oportunidad para desarrollarse en un mercado determinado.

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. (K, 2014)

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

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente de Enchifran este considera que al entrar al mercado competidores nuevos con las mismas características que sus productos no le afectaría debido a que ya se encuentra posicionada en el mercado, por otro lado el administrador considera que al entrar un producto con las mismas características que este ofrece les afectaría por que podrían ingresar los productos con mejor calidad al que ellos ofertan y con menores precios, también afectaría debido a que la competencia seria cada vez mayor por consiguiente bajarían la rentabilidad siendo esta una consecuencia que podría poner en peligro a la organización ya que tendría altos costos de mercadotecnia para seguir participando en el mercado y no ser desplazados por nuevos competidores.



Se observó que existe una contradicción entre el administrador y gerente ya que el primero considera que la entrada de nuevas empresas no afectaría a ENCHIFRAN debido a que ya se encuentran posicionados y los clientes que poseen son fieles a sus productos, por otra parte el administrador de ENCHIFRAN aduce que la entrada de nuevas empresas que ofrezcan los mismos productos le afectaría de gran manera esto porque tendrían que realizar una mayor inversión para mejorar la calidad de sus productos. Para la empresa ENCHIFRAN la posibilidad y facilidad con que pueden entrar nuevos competidores está latente es por ello que deben de estar alerta en el mercado que se desarrolla ya que las nuevas empresas que se incorporen a este mercado vendrán con promociones y descuentos, lo que repercute en la fidelidad de los clientes.

#### **4.4.2 Rivalidad entre compañías establecidas**

Es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precio, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzo de venta directa y servicios. (Charles W. L. Hill, 2009)

Rivalidad significa la lucha competitiva de una industria para ganar participación de mercado de las otras. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. (Hill & Jones, Administracion Estrategica, 2009, págs. 49-50)

Es la competencia que se genera a partir de la disputa por obtener un mejor posicionamiento o participación dentro de un mercado, y que esta lucha puede ser por precios bajos, diseño del producto, aceptación en el mercado mediante la publicidad, el esfuerzo en ventas directas o de servicios

También la organización debe identificar la cantidad de empresas que existe en el mercado, así mismo el tamaño de cada una de ellas de este modo tendrá un mejor panorama sobre la competencia.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y administrador de la empresa ENCHIFRAN ambos están de acuerdo que tiene identificado a su competencia, siendo esta Mi Tostadita, al identificarla genera una ventaja competitiva, porque conocen los precios de los productos que ofertan, así también como el tamaño de ellas siendo estas de menor tamaño, pero ofrecen precios más bajos que los brinda ENCHIFRAN.

Es de suma importancia identificar a la competencia debido a que se debe de conocer la cuota de mercado de la competencia y los productos que están ofertando al mercado, en la empresa ENCHIFRAN es necesario estar al tanto de cada uno de sus competidores saber en qué mercado se está moviendo la competencia, promociones que esta oferta. Al conocer estos factores les servirá para mejorar en cuanto a precios y calidad de sus productos esto les permitirá tener la lealtad de sus clientes pero también deben de invertir en más publicidad para poder recordar al público que ENCHIFRAN está presente en el municipio.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y administrador de la empresa ENCHIFRAN, coinciden que si existe rivalidad entre ellos y la competencia en cuanto a precios de mercado, esto porque las empresas que compiten con ENCHIFRAN ofertan su producto a precios más bajos.

Debe de existir una rivalidad entre las compañías establecidas debido a que siempre debe estar alerta a las mejoras que haga la competencia en cuanto a calidad, precios, publicidad, tamaño, fuerza de venta, al tener estudiada a la competencia logran una ventaja competitiva con respecto a ella y dicha información le servirá para diseñar estrategias que le permitan mantenerse en el mercado.

Según la entrevista aplica al gerente y administrador de ENCHIFRAN consideran que la competencia no puede superarlos ya que ellos ofertan productos de mayor calidad, tienen servicio a domicilio y una atención personalizada.

Se considera que la competencia si puede superarlos en cuanto a precios esto porque la competencia oferta sus productos a menores precios, por otro lado se considera que en cuanto a calidad de los productos las empresas de la competencia no podría superarlas debido a que ENCHIFRAN ofrece sus productos con características especiales por lo cual lo hace diferente de la competencia.

#### **4.4.3 Poder de negociación de los compradores**

Se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos, de está demandando una mejor calidad de productos y servicios. (Koontz; Weihrich & Cannice, 2008)

Es la capacidad de los compradores poder influir sobre la disminución de los precios que cobran las compañías o sobre el aumento de los costos, de esta forma se logra una negociación de los compradores, los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado, entre mayores sean las compras de los clientes más querrán negociar los precios en el que está dispuesto a vender la organización. Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más, si el cliente tiene más información sobre el producto más podrá comparar ya sea precio y calidad con el de la competencia.

Según la entrevista aplicada al gerente de ENCHIFRAN los compradores tienen un poder de negociación bajo. Por otro lado el administrador de la organización considera que el poder de negociación de los compradores es medio debido a que los precios de los productos que oferta no varían sustancialmente, solo acceden a negociar cuando es un nuevo comprador para evitar perderlo pero una vez sea cliente fijo la posibilidad de negociar los precios es baja.

En la empresa Enchifran el poder de negociación de los compradores es media, porque al momento que el cliente hace una compra se toma en cuenta la cantidad que está comprando para poder negociar el precio ya que entre mayor sea el volumen de compra más posibilidades existe que el cliente negocie con la empresa, al mismo tiempo se toma en cuenta la sensibilidad que existe con respecto al precio., también se toma en cuenta la diferencia que existe con respecto a otros productos

#### **4.4.5 Poder de negociación de los proveedores**

Se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria. (Hill, Charles; Jones, Gareth, 2009)

Los proveedores son muy importantes en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado ya que ellos suministran la materia prima para poder producir los bienes de una empresa.

El poder de negociación de los proveedores es la capacidad de los distribuidores de tener control sobre el aumento de los precios de los insumos o el control en el aumento de los costos de la industria.

Esta perspectiva se enfoca en la ventaja que tiene un proveedor para decidir los precios. Si nos encontramos en un ambiente donde el proveedor es uno solo. Entonces el proveedor tiene la ventaja de decidir el precio con el cual nos va a vender los recursos que la empresa vaya a necesitar.

En la entrevista aplicada al gerente y administrador de ENCHIFRAN, tiene más de un proveedor, busca más alternativas en donde el producto sea de mayor calidad y con precios más bajos y mejor servicio esto se refiere a que los proveedores le den una mejor atención y cumplan en tiempo y forma la entrega de los pedidos, de la misma manera siempre están en busca de nuevos proveedores, en conclusión el poder de negociación de los proveedores con la empresa ENCHIFRAN es baja debido a que no están sujetos a un solo distribuidor que les imponga términos y condiciones de venta.

Se considera que la empresa tiene un bajo poder de negociación con los proveedores, esto se debe a que ENCHIFRAN posee más de un proveedor por tanto estos no pueden imponer términos ni condiciones para hacerle una venta, a mismo tiempo se considera la calidad del producto y el servicio que ofrece el proveedor, por otro lado ENCHIFRAN siempre está en busca de más alternativas en el mercado, que le ofrezca precios más bajos, buena calidad y tiempos de entrega

#### **4.4.6 Productos sustitutos**

Son los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. (Hill, Charles; Jones, Gareth, 2009)

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio, esto es una amenaza en el mercado porque puede llegar a alterar la oferta y la demanda más aun cuando estos son con precios bajos, buen rendimiento y mejor calidad, los productos sustitutos obligan a las organizaciones estar alerta y bien informados sobre los nuevos productos en el mercado ya que podría alterar las preferencias de los consumidores.

Según la gerente de ENCHIFRAN señala que no existe sustitutos de los productos que la empresa oferta, por otra parte el administrador considera que si existe productos que sustituyan al que ellos ofertan siendo un sustituto de su tortilla de maíz la tortilla de maseca, y estos sustitutos afectan a la empresa debido a que las tortillas hechas con maseca son de menor precio que las que ellos ofrecen lo cual tiene una repercusión negativa ya que disminuye la rentabilidad de la organización.

Se observó que existe una contradicción en cuanto a la existencia de productos sustitutos. Se considera que el administrador tiene una opinión acertada con respecto a los sustitutos debido a que la tostada de maseca viene a sustituir sus productos, se considera que ENCHIFRAN tiene que observar muy de cerca las

tendencias de los precios en los sustitutos, si la competencia aumenta tiene la probabilidad que las utilidades de ENCHIFRAN disminuyan en el mercado.

En la entrevista aplicada a gerente y administrador de ENCHIFRAN coinciden en opiniones que para poder satisfacer la demanda de los consumidores deben tecnificar la empresa para lograr expandir la producción y así poder cubrir la demanda de los productos, de igual manera abrir más puntos de ventas, para poder abastecer nichos de mercados aun no penetrados.

La empresa ENCHIFRAN para poder satisfacer la demanda tienen que tomar en cuenta la tendencia de consumo de sus productos hoy en día los productos que ofrece ENCHIFRAN tienen una gran demanda por tanto deben tecnificar la empresa para poder expandir la producción siempre manteniendo la calidad del producto que este ofrece.

#### **4.5 Análisis FODA**

“Puntualiza que es la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. (Hill & Jones, 2009)

El análisis FODA consiste en evaluar a la organización desde un ámbito interno como externo, detectando fortalezas y debilidades y ver que se puede mejorar y que se puede evitar así como conocer que oportunidades se presentan y pueden ser aprovechadas, y las amenazas que se presenten y como contrarrestarla lo mayor posible, logrando obtener resultados ventajosos, positivos y poder tener claro en qué situación se encuentra la organización en la actualidad.

Se observó que la empresa ENCHIFRAN no se ha sometido a un estudio para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto es una debilidad debido a que no se conoce la posición de la empresa como se encuentra en los factores internos y no podrá aprovechar sus fortalezas y oportunidades que

se le presenten y no sabrá hacerle frente a cualquier amenaza externa que se le presente.

Es importante que la empresa ENCHIFRAN debe de someterse a estudio de análisis FODA de forma periódica ya que esto le permitirá conocer sus fortalezas y debilidades internas de la empresa y analizar las estrategias a utilizar para convertir las debilidades en fortalezas para poder lograr sus objetivos, en cuanto a las amenazas y oportunidades aunque no se pueden controlar pero sí podrían tenerlos en cuenta para mejorar las acciones en la empresa.

#### **4.5.1 Oportunidades**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. (Eumed.net, 2014)

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

Son aquella fuerza ambientales que provienen de fuera de la organización, es decir del exterior y q no son controlables, si son aprovechadas con las estrategias complementadas proporcionan elementos potenciales para que la empresa crezca o mejore y traiga progreso en la organización.

Según el gerente y administrador de la empresa ENCHIFRAN las oportunidades que ellos poseen es lograr la participación en ferias como EXPICA, igualmente han logrado una mayor participación en el mercado ya que poseen puntos de venta fuera del municipio en lugares como Sébaco, Managua, San Rafael del norte, La Dalia, Nueva Guinea logrando una aceptación de su producto.

La empresa ENCHIFRAN ha aprovechado la aceptación de su producto para poder lograr una mayor participación en el mercado y poder expandirse a otros municipios, se considera que debe de mantener su participación en ferias ya que le permitirá penetrar a otros mercados.

#### **4.5.2 Amenazas**

Representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Eumed.net, 2014)

(Koontz, 1999) Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado a aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de tus objetivos si no te previenes o trabajas para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica. etc.

Son todas aquellas fuerzas que se presentan desde el exterior de la organización y que son totalmente ajenas a la misma, y que pueden causar problemas potenciales influyendo en las actividades del estado de la organización, presentándose en los momentos inesperados.

Según el gerente y administrador de la empresa ENCHIFRAN las amenazas que se enfrenta la empresa es la competencia desleal puesto que los competidores no están matriculados en las instancias correspondientes como consecuencia pueden manipular los precios de sus productos, por otra parte el aumento en los precios de los insumos como el maíz, gas y aceite.

Es necesario que la empresa ENCHIFRAN se debe enfrentar a estas amenazas implementando estrategias para mejorar su oferta debe de mantener estudiado a esas pequeñas empresas que le hacen la competencia de forma desleal, al mismo tiempo debe de estar preparada para los cambios en los precios de los insumos y tener alternativas de compra o bien comprar los insumos por mayores cantidades y almacenar para poder tener materia prima para cuando haya una alza en los precios de sus insumos.



Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la actividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. . (Eumed.net, 2014)

### **4.5.3 Análisis del entorno externo**

“Define que por ambiente externo se entienden todos los factores a los que los gerentes deben prestar atención para ayudar a sus organizaciones a competir con eficacia para sobrevivir. Muchos de estos factores son incontrolables. Son todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía, tales como competidores, clientes, gobierno y economía”. (Snell, 2001)

Es el ambiente en el que se presentan muchas organizaciones y que deben de poner mucha atención para poder competir y sobrevivir en un mercado y mantener su presencia, ya que estos factores son incontrolables o sea no están al alcance de la empresa evitarlos pues provienen del exterior de la empresa.

#### **4.5.3.1 Entorno general**

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa. (Frances, 2006)

El entorno externo se refiere a identificar y analizar todo lo que está fuera de la organización y que no son controlados y saber de qué manera estas fuerzas externas afectan a la empresa.

#### **4.5.3.2 Segmento demográfico (Fuerza demográfica)**

Las fuerzas demográficas son el resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. (Hill & Jones, 2009)

Fuerza demográfica se refiere a todos los cambios en las características de la población ya sea en edad, raza, clase social etc., dichos cambios representan a las empresas oportunidades y amenazas debido a que pueden crear efectos importantes para las organizaciones.

Los productos elaborados por la empresa ENCHIFRAN están dirigidos a toda la población no importando las características que estos posean.

#### **4.5.3.3 Segmento tecnológico (Fuerza tecnológica)**

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la segunda guerra mundial, lo cual ha desatado un proceso llamado “vendaval perenne de destrucción creativa”. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. (Hill & Jones, 2009)

El cambio tecnológico influye de gran manera en los productos ya establecidos puesto que al introducirse al mercado producto de última tecnología hacen que los productos ya establecidos se vuelvan o se hagan parecer obsoletos por lo tanto pocos querrán adquirirlos y esto influye de gran manera a las organizaciones impulsándolas a adquirir productos nuevos que es creativo por nueva tecnología

pero a la misma vez es destructivo pues productos de buena calidad y buena aceptación sean desechados.

En la empresa ENCHIFRAN no utilizan maquinas industriales para la elaboración de las tortillas y empaque de los productos, en su lugar utilizan herramientas semi tecnificadas como prensa para tortilla, cocina semi industriales.

#### **4.5.3.4 Segmento económico (Fuerza económica)**

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. (L Hill & Jones, 2009)

Las fuerzas económicas influyen de alguna forma en el país pero también provoca efectos en la organización de tal manera que impide la recuperación de la inversión o tasa de rendimiento extendiendo el tiempo de recuperación.

En la empresa ENCHIFRAN esta fuerza afecta de forma directa debido a que cuando se inflan los precios de productos que se utilizan como insumos ellos esta obligados a aumentar sustancialmente los precios de todos los productos que ofrecen, sin embargo a pesar de las variaciones en los costos de la materia prima en este semestre la empresa no ha aumentado el precios de los productos que ofrece.

#### **4.5.3.5 Segmento Político- Legal (Fuerza Político- Legal)**

Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afecta de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas. (L Hill & Jones, 2009)

Son los cambios que se ejercen en las leyes y disposiciones de un país y que afectan de forma significativa a las organizaciones algunas veces restringiendo o permitiendo operaciones que traen beneficios a las organizaciones y que por leyes a las que se tienen que regir no les permite ejecutarlas, por lo tanto el enfoque legal se convierten en oportunidades y amenazas para las empresas.

La empresa ENCHIFRAN está inscrita en las instituciones correspondientes, cumplen con los requisitos que exige el MINSA para la manipulación de alimentos, está al día con los impuestos correspondientes.

#### **4.5.3.6 Segmento Socio- Cultural**

Son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Esta fuerza genera oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2009)

“Define que las tendencias sociales, con respecto a la manera en que las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para la administración de la fuerza de trabajo, las acciones sociales corporativas y las decisiones estratégicas acerca de los productos y los mercados. En la actualidad, la compañías que desean crear o mantener una ventaja competitiva, o que sencillamente esperan seguir siendo competitivas”. (Bateman & Snell, 2000)

Es aquello que tiene que ver con las costumbres, tradiciones, los valores, gustos, y hasta la forma de pensar de las personas dentro de la sociedad, este factor influye en una empresa ya que deberá tomar decisiones de carácter estratégico para cubrir necesidades y a adaptarse este estilo de vida de las personas, siendo aceptados en el mercado satisfaciendo las necesidades del cliente.

La empresa ENCHIFRAN se ha venido adaptando a los cambios sociales ya que cuando inicio operaciones solo ofertaba enchiladas pero al ver la demanda que existe hoy en día de platanitos, tacos y nachos decidieron incorporar a su oferta estos productos para satisfacer las necesidades del cliente

#### **4.5.3.7 Segmento Global (Fuerza global)**

Especifica que la fuerza global es importante observar que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión y que cada vez más países disfrutaban del crecimiento económico sostenido. La caída de las barreras que se oponían al comercio internacional e inversión han facilitado la entrada de otros países” (Hill & Jones, Administracion estrategica, 2009)

Este segmento se presenta cuando se han derrumbado toda barrera que impida el ingreso de nuevas empresas al mercado y que está abierta a un comercio internacional en el que cada vez nuevos países aprovecharan esta oportunidad y disfrutaran de un crecimiento económico sostenido.

#### **4.6 Análisis del entorno interno**

“El análisis del entorno interno se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos”. (Diaz, 2005)

Es el análisis en el que el administrador tiene un grado de control puesto que la fortalezas como las debilidades surgen a lo interno de la empresa y se pueden accionar sobre ellas, identificar las cantidad y calidad de los recursos y capacidades que posee la empresa de forma que se construyan habilidades únicas y distintivas con el fin de tener dominio sobre el entorno.

##### **4.6.1 Fortalezas**

Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (económica de escala, duplicación mínima de personal y equipo) los empleados se agrupan con otros que tienen tarea similares. También se centra en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios. (Robbins, 2005)

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. (Thompson I Peteraf, 2012)

Son todos aquellos atributos o destrezas adquiridos por la empresa y que provienen de lo interno de la organización, siendo propias de ella que aportan de gran manera ante un mercado competitivo y que se tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presente y esto se logra con recursos de calidad.

Según el gerente y el administrador de Industrias ENCHIFRAN mediante la entrevista aplicada, la ventaja que tiene con respecto a la competencia es en la calidad de los productos que ofrece, así también poseen un servicio a domicilio que el resto de la competencia no ofrece, así mismo consideran una ventaja la tecnología que utilizan aunque no utilicen maquinas industriales los instrumentos que sirven para producir son semi tecnificados lo que ayuda a cubrir pedidos al por mayor, y posee una infraestructura en crecimiento.

ENCHIFRAN se enfoca en brindar una mejor calidad en sus productos, la tecnología que utiliza para la elaboración de los productos deberá ser mejorada, ya que las organizaciones se encuentran en un mercado cambiante y le puede dificultar en un futuro. A la misma vez fortalecer cada uno de estos aspectos con el fin de superar a la competencia aprovechar las oportunidades de un mercado competitivo.

Mediante la entrevista aplicada al administrador y gerente de Industrias ENCHIFRAN afirman que sus productos tienen una buena aceptación por la calidad y presentación, esto porque existe productos de diferentes tamaños, en cuanto a la publicidad ellos consideran que tienen buena aceptación por qué a través de los medios publicitarios con más audiencia realizan la divulgación de

estos y se ha logrado dar a conocer a la población los productos que están a la venta.

La empresa ENCHIFRAN debe de mantener la calidad de sus productos, mejorar la presentación de este, mantener una constante vigilancia en los precios de los productos que ofrece en donde no debe elevarlos demasiado ya que repercutirá en las ventas, además debe de saber cómo llegar a la conciencia de cada consumidor, utilizar los medios publicitarios idóneos para colocarse en las mentes de sus consumidores.

Según la entrevista aplicada al gerente y administrador de industrias ENCHIFRAN los clientes prefieren sus productos por la calidad de estos, tamaño esto porque además del tamaño estándar de sus productos se ofrece al mercado elaborar los productos al gusto y exigencia de cada cliente, además que se ofrece un servicio a domicilio.

Los productos que oferta industrias ENCHIFRAN viene siendo diferente al de la competencia y esto es lo que lo hace ver especial ante los consumidores que demandan producto de calidad y tamaño, ya que algunos prefieren la calidad antes del precio, además que le otorgan valor agregado mediante una mejor atención, facilidad de entrega a domicilio.

En la entrevista aplicada al gerente y administrador de la empresa ENCHIFRAN poseen ventaja con respecto a la ubicación, porque se encuentra en un lugar accesible para la población y poseen transporte propio para entregar pedidos que a la misma es utilizado como medio de publicidad.

La ubicación de una empresa es muy importante porque al estar ubicada en un punto céntrico y accesible para los consumidores aumenta las ventas y a la misma vez podrá captar más clientes a quien dirigirse.

El adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del

entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. (Chiavenato, 2007)

Las empresas deben implementar actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que incrementen las competencias, habilidades, actitudes e intereses de sus trabajadores, para producir bienes y servicios en forma eficiente, efectiva y responsable. Es decir deben renovar en forma continua sus recursos humanos, para alertarlos y motivarlos frente a los cambios suceden en el entorno como consecuencia del nuevo orden económico

Mediante la encuesta aplicada los trabajadores de industrias ENCHIFRAN el 100% afirman que han recibido capacitaciones, dichas capacitaciones son sobre manipulación de alimentos impartido por el MINSA, capacitación sobre higiene y seguridad, por otra parte también los directivos han recibido capacitaciones también por parte del MINSA en cuanto a materia de manipulación de alimentos, se ha logrado recibir seminario con Voce Vitae en materia de emprendedurismo (Ver ANEXO 8).

Es importante el tener capacitado al personal de una organización, que sean capaz de cumplir con sus funciones dentro de una organización trabajando en equipo y lograr con eficiencia mejores resultados.

#### **4.6.2 Debilidades**

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. (Thompson I Peteraf, 2012),

Son todas las deficiencias que poseen y se detectan a lo interno de una empresa que afectan a la misma, permitiendo obtener desventajas dentro de un mercado competitivo y que no dejan que la empresa se desarrolle en el dicho mercado en su totalidad



### 4.6.3 Formulación de la Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• los productos elaborados en Industrias Enchifran están dirigido para la población en general.</li> <li>• se encuentra debidamente inscrita en todas las instituciones correspondientes como es la renta, cumple requisitos establecidos por el MINSA.</li> <li>• ventaja con respecto a la competencia en calidad, presentación.</li> <li>• posee servicio a domicilio.</li> <li>• se adapta el tamaño del producto según el gusto del cliente.</li> <li>• posee una buena ubicación.</li> <li>• los trabajadores y propietarios de la empresa. reciben capacitación constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con misión, visión, objetivos, políticas y estructura organizacional.</li> <li>• La empresa ENCHIFRAN no se ha sometido a un estudio para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</li> <li>• No se utilizan maquinas industriales para la elaboración de los productos, en su lugar utilizan herramientas semi tecnificadas.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• participación en ferias como EXPICA.</li> <li>• mayor participación de mercado, teniendo puntos de ventas en Sébaco, Managua, san Rafael del norte, la dalia y nueva guinea.</li> <li>• se adapta a los cambios sociales, incorporando nuevos productos según la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competencia desleal</li> <li>• aumento en los precios de la materia prima como es el maíz, aceite y el gas butano.</li> <li>• El fácil acceso de nuevos competidores a la comercialización de tostadas para enchiladas.</li> </ul>

## **4.7 Estrategia**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. (David, 2003)

Las estrategias son los medios para lograr los objetivos a largo plazo, estas tácticas requieren de decisiones de la alta gerencia, para que la organización funcione de manera eficiente

### **4.7.1 Tipos de Estrategias**

#### **4.7.1.2 Estrategias genéricas**

##### **4.7.1.2.1 Diferenciación**

Consiste en la incorporación de atributos tangibles que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. (Frances Antonio, 2006)

La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. (David, 2003)

Esta estrategia se enfoca en la aplicación de cambios en un producto con el fin de mejorarlo y que estos atraigan la atención de los consumidores, convirtiéndolo en único, diferente con respecto a la competencia, cubriendo o satisfaciendo las necesidades, y si son mejoras que sean difíciles de copiar se obtendrán mejores resultados.

En la entrevista que se le realizó al gerente y administrador coinciden en que los productos que ofrece la empresa ENCHIFRAN no se consideran únicos, puesto que este producto es comercializado por otros competidores tanto mayoristas, minoristas, y detallistas dentro del mercado en el cual han tenido que esforzarse para posicionarse dentro de un mercado competitivo tomando en cuenta debilidades presentada por la competencia en atención y calidad.

En un mercado donde el producto que ofrece ENCHIFRAN no es único, el recurso que se presenta es especial, con características que no puedan ser copiadas en un largo tiempo y mantener un lugar en el mercado

Según la entrevista realizada al gerente de Industrias ENCHIFRAN expresa que sus productos son diferente con respecto a la competencia en precio, puesto que incurren en mayores costos de producción, lo que hace que sean más altos, por otra parte el administrador agrega en cuanto a la calidad de los productos que ofrecen, se consideran diferentes, debido a que estos son hecho a base de maíz, dándole un mejor sabor, además que estos productos no llevan químicos en su elaboración, logrando una mejor calidad de producto, y con respecto a su tamaño, se podrán encontrar en las diferentes presentación, satisfaciendo la necesidad y exigencias del consumidor.

Es necesario hacer especial un producto aplicando características que lo hagan diferente de los demás competidores, pero para el fortalecimiento en el comercio y fidelidad, así como para contrarrestar inconformidad hacia los productos que oferta ENCHIFRAN, es recomendable tener en cuenta el valor agregado que se puede añadir al momento de ofertar sus productos.

En la entrevista realizada al gerente y administrador de industrias ENCHIFRAN consideran estar desarrollando características de estrategia de diferenciación, afirmando que hacen diferente sus productos de los demás competidores, puesto que la competencia utiliza maseca para la elaboración de sus productos, en cambio ENCHIFRAN adquiere el maíz en grano libre de químicos y preservantes convirtiéndolo en un insumo natural, además a este proceso se agrega una

supervisión permanente desde la adquisición de la materia prima hasta su fabricación, obteniendo un producto satisfactorio para el consumidor.

La adopción de estrategia de diferenciación para industrias ENCHIFRAN es idónea puesto que se concentran en la mejora de sus productos aplicando características únicas que lo hacen diferente y especial.

#### **4.7.1.2.2 Liderazgo en costo**

La ventaja competitiva de una empresa de mejores costos es tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia, al colocar a la compañía en una posición que mejore el precio de los rivales, cuyos productos tengan atributos de vanguardia semejante. (Thomsom Jr, 2008)

Esta estrategia busca la reducción de costos basado en gran medida en la experiencia. Por lo tanto, quizá el centro de atención se encuentre en mantener una estrecha supervisión de los costos en áreas como la investigación y desarrollo, las ventas y el servicio. (Koontz, 1999)

Consiste en poseer y ofertar productos con costos más bajo que la competencia por ende ofertara productos con precios más bajos y esta la hará en una empresa líder en costos, generando más ganancias para la empresa ubicándose por arriba de las otras empresas.

Según resultados obtenidos mediante la entrevista realizada al gerente y administrador de Industrias ENCHIFRAN comparten que no se consideran líder en precios bajos, esto por los costos de producción y materia prima que influyen de gran manera en la fijación de precios, así como es el pago de impuestos que también influyen en la fijación de precios de los productos.

Por otra parte la participación de negocios que no son regulados y que no están registrados en las instancias correspondientes, no les permite establecer precios bajos, lo cual a industrias ENCHIFRAN le afecta de forma directa y se le hace difícil establecer precios bajos.

La empresa presenta limitaciones en acceso preferencial a la materia prima, donde no tiene proveedor específico donde obtener precios especiales en los insumos y este factor aporta a que la empresa no compita en precios bajos, y al buscar ofrecer calidad en sus productos o aleja más de ser líder en precios bajos pero aumenta la diferenciación de su producto refiriéndonos a la calidad y presentación.

Según la entrevista realizada al gerente y administrador de ENCHIFRAN afirman que la competencia no influye en la fijación de precios de sus productos, que los factores más determinante son los costos de producción, puesto a que los insumos sufren variaciones en sus precios, influyendo a que los precios de los productos elaborados por ENCHIFRAN aumenten, el gerente agrega que otro factor son las leyes debido a que existe una regulación de los importes de cada producto que ofertan al mercado. Consideran que estos factores son los necesarios para establecer precios de sus productos.

Los precios de los productos se deben coordinar con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto con el objetivo de crear una mercadotecnia eficaz donde la calidad y mejoras en la elaboración del producto como en la colocación compensen el precio fijado por la empresa.

#### **4.7.1.2.4 Enfoque**

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. (David, 2003)

Según Maldonado, (2014) “esta estrategia consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica, limitado el ámbito de su competencia. Esta estrategia puede ser a su vez de líder en costes o de

diferenciación con las ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan”.

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 del mercado. (David, 2003)

Esta estrategia como lo dice el autor en la palabra enfoque se enfoca en un segmento específico del mercado, especializándose en un mercado reducido pero bien definido, aprovechando las preferencias y necesidades del consumidor vendiendo o produciendo un producto que satisfagan esas necesidades.

En los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores de industrias ENCHIFRAN, opinan que no adoptan la estrategia de enfoque como herramienta para la colocación de los productos ya que son utilizados para comercialización en diferentes mercados y no se limita a un segmento específico, tomando en cuenta que la empresa se ha caracterizado por dirigirse no solamente a la parte baja según el estado económico, sino al público en general, es decir desde las personas que quieren iniciar su negocio desde sus hogares hasta los que ya están establecidos.

Adoptando estrategias de enfoque se limitan a un grupo específico de clientes, atendiendo de forma eficiente que los competidores de gran cobertura, pero siendo una empresa en crecimiento deberá aspirar a explorar nuevos mercados donde posicionarse y expandirse.

#### **4.8 Estrategias de integración**

La integración hacia delante,

la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. (David, 2003)

La estrategia de integración es la que nos permite obtener el control sobre los distribuidores, proveedores, y los competidores, mediante la implementación de las estrategias de integración hacia delante, hacia atrás u horizontal

#### **4.8.1 Hacia delante**

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

La integración hacia adelante suministra información importantísima sobre el mercado, gracias a ella la cadena vertical funciona con mayor eficiencia, en el nivel más elemental la compañía podrá calcular más pronto la demanda de sus productos que si tuviera que deducirla directamente de los pedidos de sus clientes. (Porter M. E., 2008)

En esta estrategia se busca el aumento del control sobre los distribuidores o vendedores a minoristas ya que al existir proveedores que no satisfacen las necesidades de los clientes es una oportunidad grande para poder vender productos de forma directa al consumidor y abrir más y nuevos canales de distribución.

Según la entrevista realizada al gerente y administrador de industrias ENCHIFRAN, expresan haber optado por hacer uso de publicidad como: medios radiales, volantes y rótulos, esto con el fin de dar a conocer a la población la existencia de la empresa en el mercado y así ofertar los productos, captar nuevos clientes y aumentar sus ventas, estos medios son los considerados los efectivos de mayor atención por ENCHIFRAN para darse a conocer.

Es necesario que toda empresa recurra a algún medio de publicidad para darse a conocer en un mercado y dar a conocer sus productos, hay que tomar en cuenta

los costos que incurren en publicidad y para ello utilizar los medios publicitarios más accesibles pero también económicos para dirigirse a los consumidores.

En la entrevista realizada al gerente y al administrador con respecto a que canales de distribución utilizaban, se obtuvieron que industrias ENCHIFRAN como medio de distribución para dirigirse a sus consumidores es mediante negocios detallistas y minoristas, así como mayorista, puesto que en ENCHIFRAN se trabaja por medio de pedidos y venta de mostrador, atendiendo a los tres canales de distribución, por lo tanto le permite brindar mayor cobertura, mejorando la atención y servicio a sus clientes aumentado la confianza y de alguna forma garantizar la permanencia de los mismos.

La importancia para una organización de utilizar el medio de distribución de sus productos, es importante que tome en cuenta sus intereses en cuanto a la atención que recibe el consumidor final, con el fin que siga demandando los productos que oferta industrias ENCHIFRAN.

#### **4.8.2 Integración hacia atrás**

La estrategia de integración hacia atrás es la que trata de adquirir o incorporar a la empresa proveedores es decir que la empresa integre en su organización actividades de fabricación. Esta se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficiente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores y no depender de estos y disminuir su poder de negociador. (Prieto, 2011)

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son pocos confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. (David, 2003)



Es una estrategia que busca el aumento del control sobre los proveedores de una empresa ya que estos no satisfacen las necesidades o no dan confianza a sus clientes, por lo tanto la misma empresa mediante esta estrategia es su mismo proveedor y a la misma vez influye sobre los proveedores sabiendo y demostrando que no depende mucho de ellos, generando parcial o total control sobre ellos.

En la entrevista que se le realizó al gerente y administrador de la empresa ENCHIFRAN, el Gerente considera mucho el grado de confianza en sus proveedores, expresando que garantizan la calidad de los insumos, facilitan en algunos casos que el producto se lo lleven hasta las instalaciones de su negocio, por otra parte en la entrevista se le aplicó al administrador, expresa el descontento que a veces ha tenido en algún momento con los proveedores enfocándolo en la mala calidad de los productos teniendo que recurrir a otros proveedores en busca de mejor calidad, en el precio e incluso en la atención.

Existe una contradicción entre gerente y administrador, determinando que la confianza hacia los proveedores no está dada en su totalidad, esto dificulta tener una relación sólida y beneficios para ambos, además que los cambios constantes con diferentes proveedores provocan que se den estos resultados, pero a la misma vez se logra obtener el control o dominio sobre ellos puesto que al negociar con otros proveedores cuando los insumos que utiliza para la elaboración de sus productos no cumplen con ciertos requisitos de calidad o precios con facilidad recurren a otro proveedor.

Según la entrevista aplicada al gerente de industrias ENCHIFRAN considera estar actualmente satisfechos con el servicio que les brinda sus proveedores, pocas veces ha tenido que recurrir a otros proveedores demandando la calidad de los insumos y precios, el administrador coincide en la satisfacción hacia los proveedores actuales, no se ha presentado descontento con los proveedores en la actualidad.

Perciben satisfacción que tiene ENCHIFRAN con sus proveedores, por los diferentes beneficios que expresan los directivos de la empresa al obtener de los proveedores, haciendo énfasis en la calidad, precio y atención inmediata brindada.

#### **4.8.3 Integración horizontal**

“Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. (Fred, 2003)

Esta estrategia se enfoca en el aumento del control sobre los competidores de una empresa mediante la fusión con otros competidores así como la adquisición, convirtiéndola como estrategia de crecimiento, vendiendo los productos en nuevos mercados haciendo presencia en ellos y lograr ser únicos competidores en un mercado existente.

Según la entrevista realizada al gerente de industrias ENCHIFRAN expresa que no se compite con empresas de mayor tamaño por otro lado el administrador aduce que se compite con organizaciones más grandes, sin embargo en la ciudad de Matagalpa no se encontró grandes empresas que distribuyan este producto, ni genere la cantidad de producción que ENCHIFRAN genera.

Se pudo observar la contradicción que existe entre ambos miembros como son gerente y administrador lo que indica falta de comunicación, Conocer a la competencia es crucial para una planeación eficaz de la mercadotecnia. En forma constante la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los de los competidores cercanos. Así, es posible identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva. Se pueden lanzar ataques precisos así como preparar defensas eficaces, contra los de ellos.

En la entrevista aplicada al gerente de industria ENCHIFRAN está de acuerdo en un aumento del poder en el mercado mediante la participación constante, ya que

esto traerá grandes beneficios como pueden ser mayores ingresos, mejor estabilidad y más oportunidades para crecer, así mismo poseer la capacidad de vender sus productos de forma permanente por encima del nivel competitivo. El administrador agrega que los precios ofertados por industrias ENCHIFRAN talvés no sean los más bajos y que por ello han tenido que hacerlo diferente y especial para contrarrestar las inquietudes del consumidor con respecto al precio, además de poseer una competencia desleal que han tenido la facilidad de poner precios por debajo de lo establecido en el mercado, o cual hacen ver muy alto los precios establecidos por ENCHIFRAN.

Es muy importante tener poder en el mercado con el fin de mantenerse firmes, colocando siempre sus productos, realizando esfuerzos necesarios a pesar de los cambios y desventajas a lo externo de la organización, Esto permitirá que se fijen márgenes de beneficio mayores para la empresa.

#### **4.9 Estrategias Intensivas**

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 en relación con los productos existentes. (David, 2003)

La estrategia intensiva está conformada por la penetración del mercado, el desarrollo del mercado y desarrollo del producto, en conjunto exigen esfuerzos intensos para ocupar un puesto en el mercado, mejorar la posición competitiva, ofrecer productos mejorados para obtener una participación permanente en el mercado.

##### **4.9.1 Desarrollo de productos**

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

El desarrollo de productos 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 en investigación y desarrollo. (David, 2003)

Es una estrategia que consiste en modificar un producto o servicio actual para su mejoramiento, con el fin de aumentar las ventas aunque se tenga que incurrir en grandes gastos para la investigación de cuáles son las necesidades del consumidor y que puedan ser aceptable las modificaciones y para el desarrollo del producto aplicándole los nuevos cambios considerados los idóneos para la satisfacción del consumidor.

En la entrevista realizada al gerente y administrador de industria Enchifran consideran muy importante el mejoramiento de un producto con el fin de aumentar las ventas, pero que por los momentos no es necesario, puesto que son productos comestibles muy conocido tradicionalmente por los consumidores, tanto en su sabor como en presentación.

La importancia de tener presente la implementación de una estrategia de desarrollo del producto, es necesaria ya que una empresa que desea mejorar y ampliar la diversificación de sus productos ofertados en un futuro deberá hacer uso de esta estrategia.

#### **4.9.2 Penetración de mercado**

Una estrategia de penetración de mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otra. La penetración en el mercado incluye el aumento en los números de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículo de promoción de venta en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios (David, 2003)

En la estrategia de penetración de mercado se busca aumentar la participación de los productos en otros mercados y que las empresas pueden ingresar tanto solos como en combinación con otras empresas, pero a la vez debe de tomar en cuenta el aumento de la fuerza de venta, aumentar la publicidad por ende los costos de publicidad, poseer variedades de oferta.

Mediante la encuesta aplicada a los trabajadores de industrias ENCHIFRAN, afirman que la empresa participa y hace presencia en diferentes lugares mediante ferias tanto en el departamento de Matagalpa, tiene presencia en las ferias de Sébaco, San Rafael del norte, La Dalia, municipio de Nueva Guinea y finalmente ha mejorado su participación ya que está abarcando ferias en el Municipio de Managua como es EXPICA en donde está informando a la población de la variedad de productos que oferta a base de maíz como es tostadas, nachos, tacos y platanitos, malangas, yuquitas.( ver ANEXO 9 )

Industrias ENCHIFRAN debe comprometerse a brindar una mejor atención a sus consumidores mediante el entendimiento a los clientes para satisfacer exitosamente sus necesidades y deseos, sugieren el fortalecimiento y presencia constante en otros departamentos y municipios logrando beneficios de rentabilidad de la empresa como a la sociedad en general.

## V. Conclusiones

1. Con base a los resultados obtenidos en la investigación realizada a Industrias ENCHIFRAN se determinó la situación actual de la empresa, donde se encontró que existen debilidades en cuanto a los componentes de la filosofía empresarial, no cuenta con documentos escritos en donde se encuentre plasmada dicha filosofía, pero si hacen uso de estos elementos de forma empírica.
2. En Industrias ENCHIFRAN se identificó, no una sino varias estrategias la cual se pudieron identificar durante el desarrollo del Diagnóstico, como son estrategia genérica de diferenciación, estrategia de integración hacia delante, hacia atrás, estrategia intensivas de penetración de mercado.
3. Se puede valorar de forma positiva la utilización de la estrategia genérica de diferenciación que adopta Industrias ENCHIFRAN, ya que es de gran importancia para el posicionamiento en el mercado y para la colocación de los productos, haciéndolo atractivo para los consumidores convirtiéndolo en único y diferente con respecto a la competencia, otra estrategia importante que puede adoptar es estrategia intensiva de penetración de mercado, explorando nuevos mercados aumentando la participación de los productos. La gerencia valora la posibilidad de aplicar otras estrategias en un futuro como desarrollo de producto para el fortalecimiento y el mejoramiento de los productos que oferta para hacerlos atractivos.

## VI. Bibliografía

*Eumed.net*. (6 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>

Bateman, T., & Snell, S. (2000). *Administracion una ventaja competitiva*. Mexico: Mc Graw Hill.

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administracion de Estrategias*. Mexico D.F: Mc Graw-Hill Internacional Americana.

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* (Novena ed.). Mexico: Person educacion, Prentice Hall.

Diaz, L. F. (2005). *Analisis y planeamiento*. San Jose: EUNED.

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson Hall.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Pearson prentice hall.

G Cummings, T., & G Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8a Edición.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill 8va Edicion.

Informaticafcauce. (20 de Septiembre de 2011). *Slideshare.net*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2014, de [Slideshare.net: http://www.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico](http://www.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico)

- jr, A. A., III, A. S., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica teoría y casos*. México D.F.: McGraw-Hill/interamericana.
- K, A. (13 de Mayo de 2014). *CreceNegocios*. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de CreceNegocios: <http://crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de Productos una Visión Integral*. San José Costa Rica: Lengage Learning.
- Koontz, H. (1999). *Administración en una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill 11 Edición.
- Koontz; Wehrich & Cannice. (2008). *Administración una perspectiva global* (Decimotercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- L Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill/interamericana.
- Ortiz Uribe, F. (2008). *Metodología de la investigación: El proceso y sus técnicas*. (Primera Edición ed.). Limusa. México.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva*. New York: Free press.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prieto, J. E. (2011). *Gestión Estratégica*. Bogota: 3ra Edición ECOE Ediciones.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.
- Robbins, s. P. (2005). *Administración*. Mexico: pearson educacion.
- Snell, T. S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Tamayo, T. y. (1985). *El proceso de la Investigación Científica*. Obtenido de <http://www.mi tecnologico.com/Main/MetodologiaInvestigacionDeCampo>



Thompson I Peteraf, G. I. (2012). *Administración Estratégica* (decima octava ed.). México: Mc Craw Hill.

Thomsom Jr, A. A. (2008). *Administracion Estrategica* (15 va ed.). Mc Graw Hill.

# **VII. Anexo**

## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Misión	<p>¿Tiene elaborada la misión de su empresa?            ____ Si ____ No</p> <p>Si su respuesta es Sí, puede mostrarla. Se encuentra visible la misión, existe un documento donde este plasmada la visión.</p> <p>Conoce la misión de la empresa            ____ Si ____ No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente y Vice-Gerente.</p> <p>Trabajadores</p>

CONTINUA

## Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Visión	<p>¿Tiene definida la Visión de su empresa?            _____ Si _____ No</p> <p>Si su respuesta es Sí, puede mostrarla.</p> <p>Se encuentra visible la visión, existe un documento donde este plasmada la misión.</p> <p>Conoce la visión de la empresa            _____ Si _____ No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente y Vice-Gerente</p> <p>Trabajadores</p>

**CONTINUA**

## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Políticas	¿Tiene definidas las políticas de la empresa? ¿Cuenta con políticas definida la empresa? Podría mencionar algunas. Existe un documento donde estén plasmadas las políticas	Entrevista Encuesta  Guía de observación	Gerente y Vice-Gerente.  Trabajador
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Objetivos Organizacionales	¿Tiene definidos los objetivos la empresa? ____ Si ____ No  Conoce los objetivos de la empresa ____ Si ____ No  Existe un documento donde se encuentren plasmados los objetivos de la empresa	Entrevista  Encuesta Guía de observación	Gerente y Vice-Gerente.  Trabajador
		Estructura Organizacional	¿Tiene un documento en donde se encuentre plasmado la estructura organizacional de la empresa? ____ Si ____ No		

**CONTINUA**

## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Riesgo que entren competidores potenciales	Si se incorporara una empresa en el mercado con las mismas, características de su producto le afectaría ____ Si ____ No	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Análisis del sector industrial	Rivalidad entre compañías establecidas.	Tiene identificada a su competencia ____ Si ____ No  ¿Existe rivalidad entre su empresa y a la competencia? ____ Si ____ No  ¿Cree usted que la competencia puede superarlos? ____ Si ____ No	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

**CONTINUA**

## Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Poder de negociación de los compradores.	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones? Ninguna Baja Media Alta Muy alta	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Análisis del sector industrial	Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores? Tiene un solo proveedor Hay más alternativas en el mercado con precios más bajos Nivel actual de calidad y servicio de los proveedores Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

**CONTINUA**

## Anexo Nº 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Existencia de productos sustitutos.	¿Existen productos que sustituyen al que usted ofrece? ___Si      ___No  ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda? Expansión de la Producción Tecnificar la empresa	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Análisis FODA	Fortaleza	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia? Calidad Tecnología Precios Empaque Infraestructura	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

**CONTINUA**



## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis FODA		<p>Los productos que ofrece en el mercado tiene una buena aceptación por:</p> <p>Calidad Presentación Precio Publicidad Tamaño</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa con respecto al mercado?</p> <p>¿Tienen preferencias los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa? _____ Si _____ No</p> <p>¿Tiene ventajas su empresa con respecto a su ubicación? _____ Si _____ No</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
		Oportunidades	¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado?	Entrevista	Gerente y Vice Gerente.

**CONTINUA**

## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
		Debilidades	¿Cuáles cree que son las debilidades de la empresa? ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Análisis FODA	Amenazas	¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado? ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costos	¿Su empresa se consideran líderes en precio bajos? _____Si _____No ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa? Competencia Costo de producción Leyes	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

CONTINUA

## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias Genéricas	Diferenciación	<p>¿Considera que su producto o servicio es único en el mercado?            ____Si ____No</p> <p>¿Cuál es la diferencia de su producto con el de la competencia?            Precio            Calidad            Tamaño            Todos los anteriores</p> <p>¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa?            ____Si ____No</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Genéricas	Enfoque	<p>¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes? ____Si ____No</p> <p>Si su respuesta es afirmativa, describa el sector</p>	Entrevista Encuesta	Gerente y Vice-Gerente. Trabajadores

**CONTINUA**

## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias Genéricas	Enfoque	¿Cómo trabajador de la empresa que opina de que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta	Trabajadores
Tipos de Estrategias	Estrategias de integración	Hacia adelante	<p>¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?</p> <p>Perifoneo Volantes Televisivos Radiales Mantas Internet Vallas</p> <p>¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos?</p> <p>Detallista Minorista Mayorista</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

CONTINUA

## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias de Integración	Hacia atrás	<p>¿Qué grado de confianza tiene hacia sus proveedores?                      Ninguna                      Poca                      Mucha</p> <p>¿Qué tanto satisfacen las necesidades de la empresa los proveedores actuales?                      Ninguna                      Poca                      Mucha</p> <p>Consideraría ventajoso ser su propio proveedor                      ____Sí      ____No</p> <p>¿Por qué?</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias de integración	Horizontal	<p>¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?                      ____Sí      ____No</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

**CONTINUA**

## Anexo N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias de Integración	Horizontal	¿Le beneficiaría a su empresa aumentar el poder en el mercado? ____ Si ____ No	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Intensivas	Desarrollo de producto	¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa? ¿De dónde parte la idea de buscar nuevos clientes? ¿Cuál es la estrategia que utiliza para aumentar sus ventas? ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo del producto?	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Estrategias intensivas	Penetración de mercados	¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados? Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta  Encuesta	Trabajadores  Trabajadores

## Anexo N° 2 Entrevista



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM, Matagalpa.

### ENTREVISTA:

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa, modalidad sabatina. Estamos realizando una investigación con el objetivo de Elaborar el diagnostico estratégico de la empresa ENCHIFRAN, del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014.

Se solicita que la siguiente entrevista se conteste con la mayor veracidad posible con el fin de obtener mejores resultados.

Dirigida: Gerente de ENCHIFRAN

Filosofía de la empresa

Misión, Visión, objetivos, políticas.

1. Su empresa cuenta con:

	Si	No
Visión		
Misión		
Objetivos		
Políticas		
Estructura Organizacional		

## Valores

2. ¿De los siguientes valores cuáles se practican en la empresa?

	Si	No
Ayuda mutua		
Responsabilidad		
Democracia		
Igualdad		
Equidad		
Solidaridad		

## **Análisis del sector industrial.**

### Poder de negociación de los compradores.

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

Ninguna \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Alta \_\_\_\_\_

Muy alta \_\_\_\_\_

### Poder de negociación de proveedores

4. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

5. ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores?



	Si	No
Tiene un solo proveedor		
Hay más alternativas en el mercado con precios más bajos		
Nivel actual de calidad y servicio de los proveedores		
Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes		

Existencia de productos sustitutos

6. ¿Existen productos que sustituyen al que usted ofrece?

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

7. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

	Si	No
Expansión de la Producción		
Tecnificar la empresa		

Rivalidad entre los competidores

8. Tiene identificada a su competencia

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

9. ¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?

\_\_\_ Sí                      \_\_\_ No

10. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

\_\_\_ Sí     \_\_\_ No

Entrada de nuevos competidores

11. Si se incorpora una nueva empresa en el mercado con las mismas, características de su producto le afectaría

\_\_\_ Si   \_\_\_ No

Análisis FODA

Fortaleza

12. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?

	Si	No
Calidad		
Tecnología		
Precios		
Empaque		
Infraestructura		

13. Los productos que ofrece en el mercado tiene una buena aceptación por:

	Si	No
Calidad		
Presentación		
Precio		
Publicidad		
Tamaño		

14. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa con respecto al mercado?

15. ¿Tienen preferencias los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa?

\_\_\_ Si   \_\_\_ No

16. ¿Tiene ventajas su empresa con respecto a su ubicación?

\_\_\_ Si   \_\_\_ No

### Oportunidades

17. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado?

### Debilidades

18. ¿Cuáles cree que son las debilidades de la empresa?

19. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?

### Amenazas

20. ¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado?

21. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?

## **Estrategias Genéricas**

### Liderazgo en costo

22. ¿Su empresa se consideran líderes en precio bajos?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

23. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa?

	Si	No
Competencia		
Costo de producción		
Leyes		

### Diferenciación

24. ¿Considera que su producto o servicio es único en el mercado?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

25. ¿Cuál es la diferencia de su producto con el de la competencia?

	Si	No
Precio		
Calidad		
Tamaño		

26. ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa?

\_\_\_\_ Si    \_\_\_\_ No

#### Enfoque

27. ¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?

\_\_\_\_ Si    \_\_\_\_ No

28. Si su respuesta es afirmativa, describa el sector

#### **Estrategias de integración**

##### Hacia adelante

29. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?

	Si	No
Perifoneo		
Volantes		
Medios		
Televisivos		
Radiales		
Mantas		
Internet		
Vallas		

30. Que canales de distribución utiliza para vender sus productos

	Si	No
Detallista		
Minorista		
Mayorista		

Hacia atrás

31. ¿Qué grado de confianza tiene hacia sus proveedores?

Grado de confianza	Si	No
Ninguna		
Poca		
Mucha		

32. ¿Qué tanto satisfacen las necesidades de la empresa los proveedores actuales?

Grado de satisfacción	Si	No
Ninguna		
Poca		
Mucha		

33. ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?

\_\_\_ Sí      \_\_\_ No

¿Por qué?

Estrategia de integración Horizontal

34. ¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?

\_\_\_ Sí      \_\_\_ No

35. ¿Le beneficiaría a su empresa aumentar el poder en el mercado?

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

Intensivas Desarrollo del producto

36. ¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa?

37. ¿De dónde parte la idea de buscar nuevos clientes?

38. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para aumentar sus ventas?

39. ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo del producto?

Gracias, por su colaboración.

## Anexo N° 3 Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM, Matagalpa.

### ENCUESTA:

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa, modalidad sabatina. Estamos realizando una investigación con el objetivo de Elaborar el diagnostico estratégico de la empresa ENCHIFRAN, del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el II periodo 2014.

Se solicita que la siguiente entrevista se conteste con la mayor veracidad posible con el fin de obtener mejores resultados.

Dirigida: Trabajadores de ENCHIFRAN

#### Filosofía de la empresa

##### Visión

1. ¿Conoce la visión de la empresa?

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

##### Misión

2. ¿Conoce la misión de su empresa?

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

##### Objetivos organizacionales

3. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

### Valores

4. ¿De los siguientes valores cuáles se practican en la empresa?

	Si	No
Ayuda mutua		
Responsabilidad		
Democracia		
Igualdad		
Equidad		
Solidaridad		

### Políticas

5. ¿Cuenta con políticas definida la empresa? Podría mencionar algunas?

6. Conoce la estructura Organizacional de la empresa?

### Estrategia

7. ¿Considera que el producto de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

8. ¿Cómo trabajador de la empresa que opina de que la empresa busque nuevos mercados?

9. ¿Participa la empresa en ferias?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

10. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

11. ¿Qué tipo de capacitación?

Gracias, por su colaboración



## Anexo N° 4 Guía de Observación



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM, Matagalpa.

Objetivo de: Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa ENCHIFRAN, del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, periodo 2014-2016.

### GUIA DE OBSERVACION

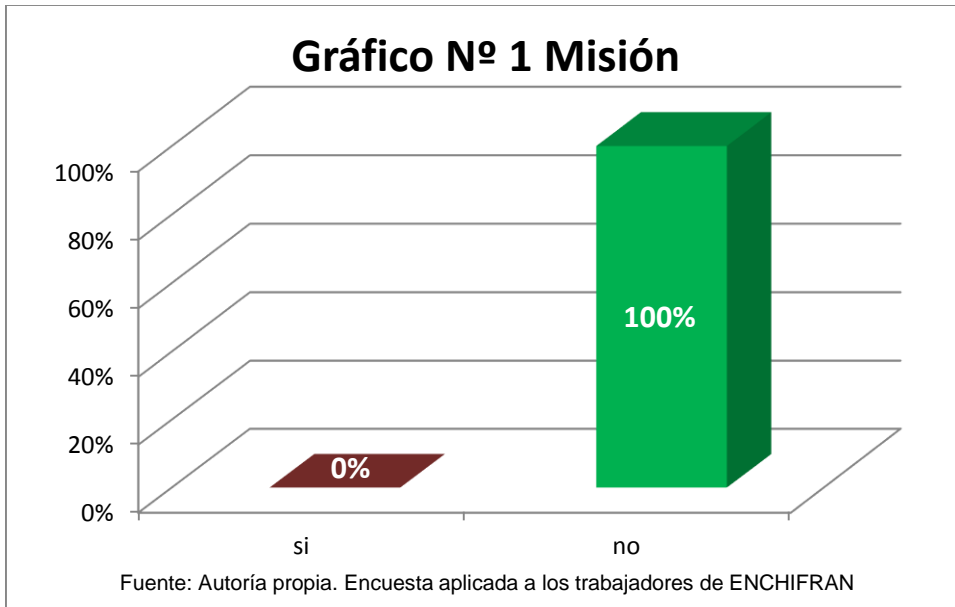
Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo del Observado: \_\_\_\_\_

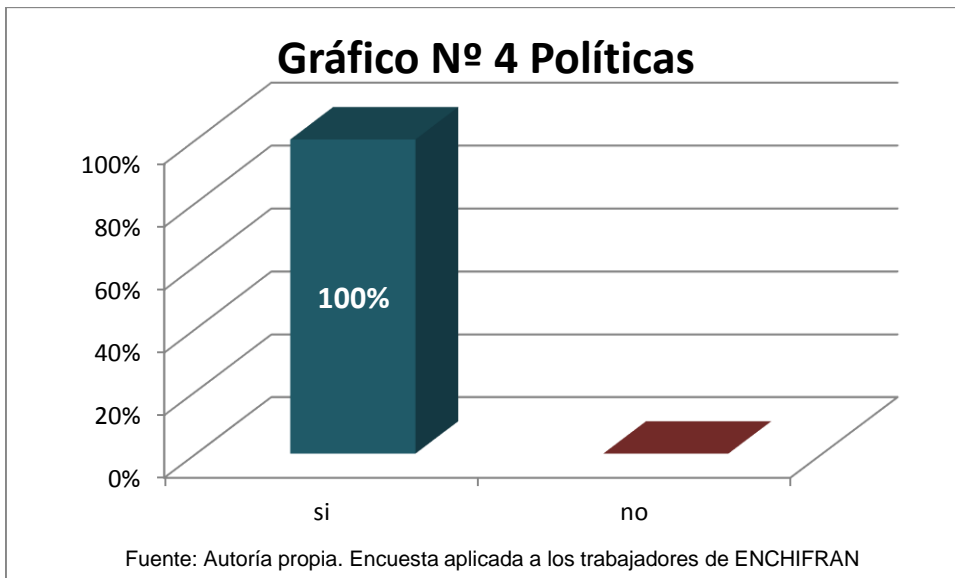
INSTRUCCIONES: Observar la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (si, no)

Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
<u>Filosofía de la empresa</u>			
¿Se encuentra visible la visión y misión de la empresa?			
Existe un documento donde están plasmados los Valores			
Existe un documento donde están plasmados los Objetivos y Políticas			
Cuenta con una estructura Organizacional definida			
El local es apropiado para poder desarrollar las actividades de la empresa.			

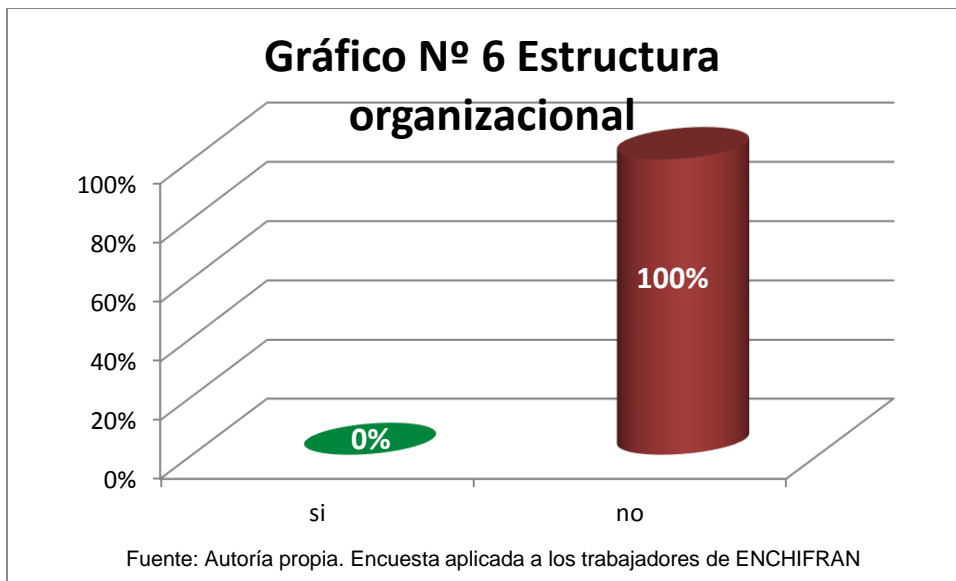
## Anexo Nº 5



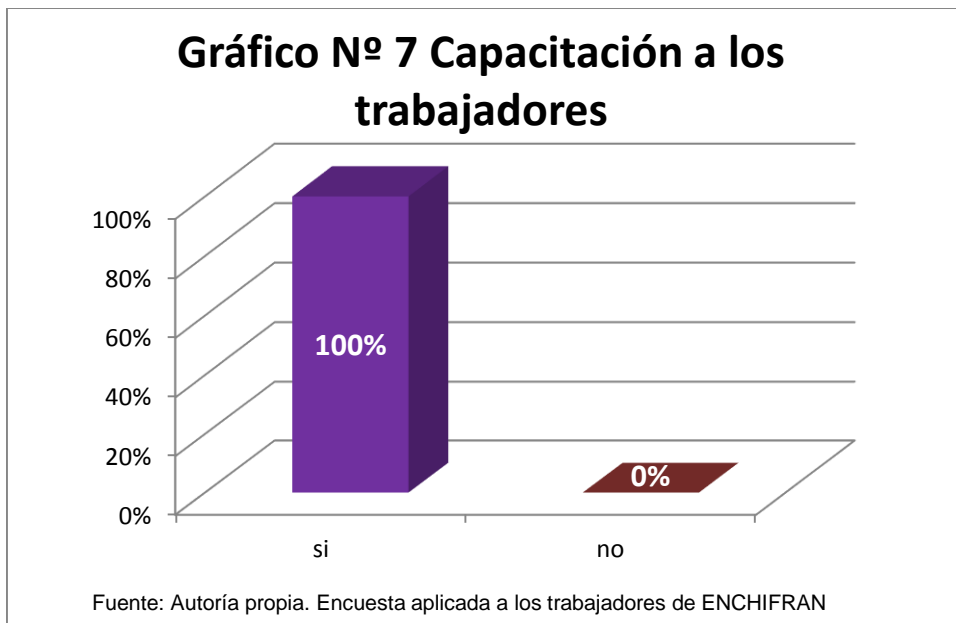
## Anexo Nº 6



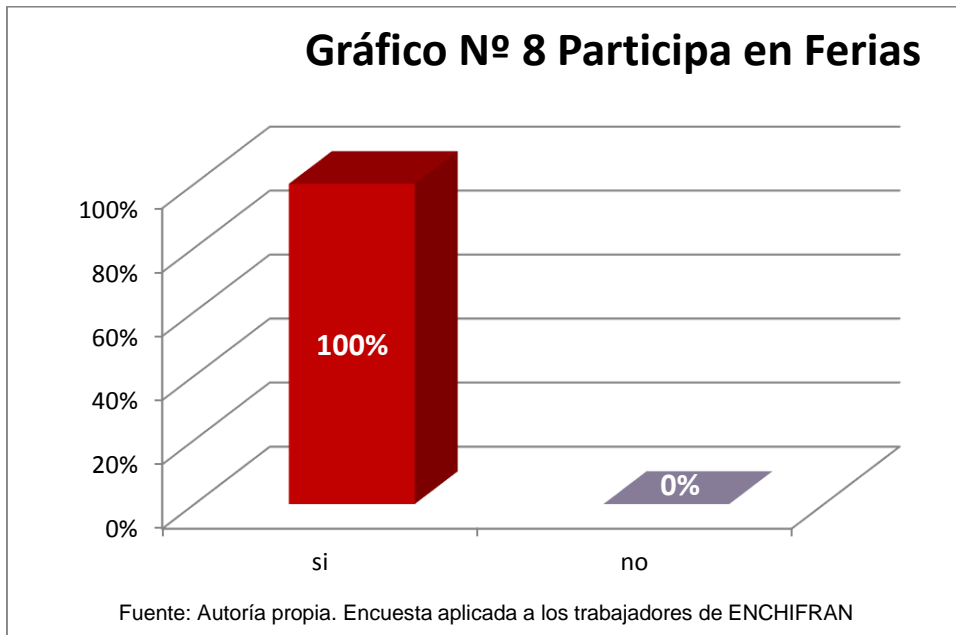
## Anexo Nº 7



## ANEXO Nº 8



## Anexo Nº 9





**enchifran**

Tostadas  
sabrosas  
y crujientes...

PLATANITOS

TOSTADAS Ó  
ENCHILADAS

TACOS

Y MUCHO MÁS...

Tel.: 2772-4407  
Cel.: 8625-6981

Dir: semáforos del familiar 2 ½ c al sur, Matagalpa

**DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO**



