

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN_MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM- MATAGALPA



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

TEMA GENERAL:

Diagnóstico estratégico de la pequeña y mediana empresa del departamento de Matagalpa, Municipio de Matagalpa, durante el periodo 2014

SUB-TEMA

Diagnóstico estratégico de la empresa Farmacia Oziris Central del municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014

Autor:

Br. Ramón Antonio Incer Rayo.

Tutor:

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

febrero de 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN_MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM- MATAGALPA



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

TEMA GENERAL:

Diagnóstico estratégico de la pequeña y mediana empresa del departamento de Matagalpa, Municipio de Matagalpa, durante el periodo 2014

SUB-TEMA

Diagnóstico estratégico de la empresa Farmacia Oziris Central de municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014

Autor:

Br. Ramón Antonio Incer Rayo.

Tutor:

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

febrero de 2015

INDICE

DEDICATORIA.....	i
VALORACIÓN DEL DOCENTE	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	5
III. OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	6
IV. DESARROLLO.....	7
4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	7
4.1.1.2 VISIÓN.....	9
4.1.1.3 VALORES	11
4.1.1.4 POLITICAS	12
4.1.1.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	14
4.1.1.6 ANTIGÜEDAD.....	15
4.1.2 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	17
4.1.2.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	17
4.1.2.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	19
4.1.2.3 EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	20
4.1.2.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	21
4.1.2.5 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	23
4.1.3 ANALISIS FODA	24
4.1.3.1 FORTALEZAS.....	25
4.1.3.2 OPORTUNIDADES.....	26
4.1.3.3 DEBILIDADES	28
4.1.3.4 AMENAZAS	30
4.2. ESTRATEGIAS	32
4.2.1 ESTRATEGIAS GENERICAS.....	32
4.2.1.1 LIDERAZGO EN COSTOS	33
4.2.1.2 DIFERENCIACIÓN	35
4.2.1.3 ENFOQUE	35

4.2.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS	36
4.2.2.1 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	37
4.2.2.1.1 HACIA ADELANTE	37
4.2.2.1.2 HACIA ATRÁS.....	39
4.2.2.1.3 HORIZONTAL	41
4.2.2.2 ESTRATEGIAS INTENSIVAS.....	42
4.2.2.2.1 DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	42
4.2.2.2.2 PENETRACIÓN DEL MERCADO.....	44
4.2.2.2.3 DESARROLLO DE MERCADO	45
4.2.2.3 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	47
4.2.2.3.1 DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	47
4.2.2.3.2 DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO	49
V. CONCLUSIONES	51
VI. BIBLIOGRAFIA.....	52
VII. ANEXOS.....	53

DEDICATORIA

A DIOS, en primer lugar quién me dio la sabiduría, fuerza, para realizar este trabajo. Él me ilumino en los momentos más difíciles donde no hallaba solución .Este trabajo se lo dedico, porque sin su ayuda no hubiese llegado donde estoy ahora y mantuve este texto” Todo lo podemos en Cristo que nos fortalece”. Fil: 4:13

A mi Madre, Miriam Rayo Rodriguez, que siempre me ha dado su apoyo incondicionalmente en todas las etapas de mi vida, me ha brindado sus consejos y conocimientos para crecer tanto espiritual como futuro profesional.

A Mi Abuelita, que siempre me ha apoyado en el transcurso de mi carrera dándome palabras de aliento, motivandome a seguir y a no rendirme,y que ahora me sigue apoyando desde el cielo.

A mi tia, María Rayo Rodríguez, que siempre estuvo presente tanto en los buenos como malos momentos de mi carrera, brindandome su apoyo y dandome siempre consejos para seguir luchando y lograr mis metas.

A mi compañero Jerling Barrera quien se esforzó a mi lado en la realización de este trabajo, pero que no podrá defenderlo conmigo.

Ramón Antonio Incer Rayo

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 el Bachiller Ramón Antonio Incer Rayo (CARNET No. 10060236), con el Tema general: Diagnósticos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.y correspondiente al Subtema: Diagnostico estratégico de la Farmacia OZIRIS Central del Municipio de Matagalpa Departamento de Matagalpa para el periodo 2014, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda los aspectos esenciales del diagnóstico de una pequeña o mediana empresa, que aporta los insumos necesarios para la elaboración del plan estratégico.

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

Se extiende la presente a los 22 días del mes de enero del año dos mil quince.

Tutor

MSc .Pedro José Gutiérrez Mejía

Docente

FAREM- Matagalpa

AGRADECIMIENTO

A Dios, dador de la vida; por regalarme la fortaleza, sabiduría y perseverancia, y así poder llegar hasta donde estoy ahora.

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Por ser nuestro guía durante este tiempo en el que se esforzó por que nuestro trabajo estuviera a la altura de lo que se pretende: optar al título de licenciado.

Lic. Irazema García González

Gerente Farmacia Oziris Central

Primero que nada por abrirnos las puertas de su negocio para llevar a cabo la elaboración de este trabajo, y por brindarnos su apoyo a cada inquietud que le planteamos durante este tiempo; muchas gracias!

Docentes de ciencias económicas:

Por compartirnos sus enseñanzas y experiencias a lo largo de estos 5 años, por todos sus consejos y palabras de motivación, por ser pacientes e instarnos a seguir adelante.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Farmacia Oziris Central del municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014.

“Farmacia Oziris Central” tiene más de 6 años de operación en el mercado matagalpino, esta empresa se identifica por comercializar productos farmacéuticos con los más altos estándares de calidad, a fin de alcanzar la satisfacción de sus clientes.

El propósito de elaborar un Diagnóstico estratégico a la Farmacia Oziris Central se basa en identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y especificar las formas y condiciones que dicha empresa trabaja y puede competir.

Un diagnóstico estratégico es de vital importancia ya que en el se analiza el pasado, presente y previsiones del futuro para determinar su situación mediante ciertos aspectos de gran importancia en la empresa tales como: competitividad, capacidad, eficacia, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

La situación actual de la empresa en cuanto a estrategias es muy buena, ya que esta se siente bien identificada con una de las estrategias genéricas como es la de liderazgo en costos, así como también implementa aunque de menor manera otras estrategias como de diversificación horizontal entre otras.

La implementación de estas estrategias ha sido uno de los principales motores para el posicionamiento y desarrollo de esta empresa dentro del mercado, teniendo un crecimiento tanto de clientes como de prestigio, todo lo anterior provocado por un buen uso de sus estrategias.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico estratégico a la empresa Farmacia Oziris Central, dicho estudio se realiza para conocer la situación actual de la empresa y determinar las deficiencias que tiene en su desempeño.

Aunque esta empresa no cuenta con ningún estudio relacionado a diagnóstico estratégico, se utilizaron como referencia los siguientes trabajos: seminario de graduación para optar al título de Lic. En administración de empresas, con el tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa al 2011. Sub-tema Diagnóstico de la Empresa Familiar Justin al 2011, autores: Duberlin Elizabeth Rocha Rodríguez, Marian Esperanza Rojas Avilés, tutor: Msc Natalia Golovina, Seminario de Graduación “Diagnóstico de la empresa familiar Taller automotriz hermanos Herrera en la ciudad de Matagalpa al 2011” Autores: Anielka María Orozco Valdivia y Kenia Elizabeth Montenegro Garzón (Unan Farem-Matagalpa-Nicaragua Enero 2012), Seminario de Graduación “Diagnostico de la empresa familiar Carnicería Cisneros Matagalpa al 2011” Autores: Elba María Matamoros Gadea y Freddy Alberto Almenderes Espinoza (Unan Farem-Matagalpa-Nicaragua Enero 2012), Seminario de Graduación “Diagnóstico de la empresa familiar Hotel de Cabañas y Montañas Selva Negra al 2011” Autores: María Lilly Fonseca Siles y Emma Tatiana Miranda Huete (Unan Farem- Matagalpa-Nicaragua Enero 2012), Seminario de Graduación “Diagnóstico de la empresa familiar Restaurante Justin al 2011” Autores: Duberling Elizabeth Rocha Rodríguez y María Esperanza Rojas Avilés (Unan Farem- Matagalpa-Nicaragua Enero 2012).

Además protocolos de investigación de empresas familiares: subtema: diagnóstico de la empresa familiar Ricon Paraiso al 2011, autores: Flor de ely Valdivia Treminio y Maria Teresa Membreño Palacios, tutor: Natalia Golovina. Subtema: diagnostico de la empresa familiar repostería belen al 2011, autores: Miguel Angel Muñoz y Norvin Bello, tutor: Natalia Golovina. Estos trabajos

sirvieron como referencia para la elaboración del Diagnóstico estratégico de la Farmacia Oziris Central.

Estos trabajos ayudaron en la realización del cuadro de operacionalización de variables, identificando los elementos que lo componen como son: las variables, subvariables e indicadores, y así tener una idea en general de como realizarlo, también ayudaron en la búsqueda de fuentes de información, proporcionando un numero considerable de fuentes indispensable para la realización de este trabajo.

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación. (Barrios, 2006, pág. 130)

El enfoque utilizado en la presente investigación es Cualicuantitativo, ya que Según Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2006), el enfoque Cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso interpretación, mientras que el enfoque Cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, ya que se hicieron uso de diversos métodos de recolección de datos como la entrevista y observación directa sobre aspectos relevantes en el comportamiento general de la empresa, así como también la aplicación de encuestas que proporcionaron cantidades y porcentajes que facilitaron el análisis, deducción y síntesis de la información recolectada.

La investigación realizada es aplicada porque según (Namakforoosh , 2005), la investigación aplicada sirve para tomar acciones, establecer políticas y estrategias, tiene un mayor énfasis hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo. De tal manera que en la investigación se aplicó el estudio a la farmacia Oziris Central, para determinar su situación actual y aportar a la elaboración a futuro de un plan estratégico.

Según Moreno Bayardo (1987) su profundidad es de tipo descriptivo ya que pretende interpretar información acerca de la forma en que los fenómenos en estudio están ocurriendo, sin que el investigador haga intervenir o evite la intervención de algunas variables se trata de describir en que consiste el fenómeno, como se relacionan sus partes con el todo, cuáles son sus características primordiales. De este modo se observó cómo está la organización tanto en sus actividades, como su participación en el mercado, además se puntualizaron las distintas estrategias que utiliza actualmente este negocio.

Según su amplitud en el tiempo, es de tipo transversal, ya que esta investigación se realizó en el período del año 2014.

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Microsoft Office Excel. Y Word.

Muestra:, entendiéndose como un subgrupo de la población de interés (sobre la cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano precisión), este deberá ser representativo de la población. (Sampieri, 2006)

Según Grande Esteban & Abascal Fernández(2009), el muestreo se denomina al procedimiento mediante el cual se obtiene una muestra. La muestra debe ser representativa de la población que se desea estudiar y reflejar las características de los elementos que la componen.

El método utilizado fue el muestreo no probabilístico procedente del muestreo por conveniencia porque según Grande & Abascal (2005) el muestreo por conveniencia consiste en obtener una muestra de acuerdo con la conveniencia del investigador, acudiendo a personas accesibles. En esta investigación se utilizó este muestreo, ya que la población de clientes es demasiado grande, además no hay una lista exacta de los mismos. Por lo tanto la muestra se aplicó en base a los siguientes criterios: Clientes que son más frecuentes en este negocio, que residan en la ciudad de Matagalpa, que sean mayor de edad y que estén dispuestos a colaborar, para lo cual se determinó una muestra de 40 clientes.

Dado el criterio Scheaffer, Mendenhall, & Ott (1987), establece que si la población esta compuesta por un numero inferior o igual a cien elementos, la muestra estará dada por el total de la población. En esta investigación se utilizó este criterio, debido a que se tomó el universo de los trabajadores de la farmacia, el cual es inferior a 100 (14).

Se utilizó el método empírico mediante la aplicación de instrumentos como son: encuesta a los trabajadores y a los clientes, y entrevista a la gerente Lic. Irazema del Carmen Garcia Gonzalez, y guía de observación para comprobar las principales interrogantes descritas en los instrumentos de recolección de datos.

Ademas se utilizaron métodos teóricos, entre ellos la inducción que Según Rodriguez Moguel (2003) El método inductivo parte de los hechos para hacer referencias de carácter general, y el deductivo parte de verdades generales y progresa por el razonamiento. De ta manera que se aplica el inductivo al momento de analizar los datos aportados teóricamente, así como los aportados por medio de encuestas, entrevistas y guía de observación hasta tener una idea del todo o sea establecer la situación estratégica general de la farmacia; el deductivo se aplicó en el momento que se descompuso el todo en sus partes , mediante la operacionalizacion de variables, la medición de sus indicadores, hasta llegar a las conclusiones de la investigación.

Los métodos que se utilizaron para el tratamiento de datos, son: análisis, ya que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de dichos instrumentos; síntesis, debido a que si integró la información obtenida para llegar a las conclusiones de estudio; inducción, ya que se describieron las características de la empresa con respecto a estrategias y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos similares a la temática de estudio.

II. JUSTIFICACIÓN

Una compañía tiene ventajas competitivas cuando cuenta con una mejor posición que sus rivales para conservar sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

La elaboración de un diagnóstico estratégico en las pequeñas y medianas empresas es una herramienta que ayuda a lograr y desarrollar eficacia informativa. Una vez implantado el diagnóstico estratégico las empresas tienden a asegurar un rendimiento adecuado de su capital invertido.

El presente estudio acerca de la elaboración del diagnóstico estratégico de la empresa Farmacia Oziris central se llevó a cabo con el propósito de determinar las principales estrategias que adopta la empresa, así como también aseverar si por medio de dichas estrategias han logrado la satisfacción de los clientes.

El impacto que tiene elaborar el diagnóstico estratégico es que le va a permitir a Farmacia Oziris Central tener un rumbo concreto, determinar los recursos necesarios y reforzar las estrategias desarrolladas para lograr sus objetivos. El diagnóstico estratégico va a determinar donde se encuentra la empresa, hacia donde va y que necesita para hacer efectivo el logro de sus metas.

Este trabajo será de importancia para investigadores que deseen elaborar un diagnóstico estratégico, ya que en el mismo podrán encontrar elementos a considerar.

También servirá como material de consulta para los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la FAREM Matagalpa, que pretendan desarrollar temáticas similares, además será de mucha utilidad para la empresa, ya que sabrá cual es su situación actual.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa 'Farmacia Oziris Central' del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2014

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

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

IV. DESARROLLO

4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para Rodriguez (2005) se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Según Chiavenato (2007) es aquí donde debemos detenernos a revisar la importancia de un Diagnóstico Estratégico, ya que permite reconocer “enfermedades” de la empresa mediante diversos síntomas, es así como el Diagnóstico cumple la función de preveerlos para mantener la salud del negocio.

Por otra parte Barrios (2006) asegura que el Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación.

El diagnóstico estratégico se basa en dos enfoques complementarios, el diagnóstico interno de la empresa y el diagnóstico externo del entorno. Este cometido se basa en una concepción de la empresa considerada como un sistema abierto a su entorno, la estrategia define los modos de relación entre la empresa y el entorno. (Serra, 2009, pág. 80)

Por medio de la elaboración del diagnóstico estratégico se obtendrá información acerca de la situación estratégica de la empresa , así como también conocer las diferentes estrategias que se aplican dentro de ella, y otras que podrían aplicar para mejorar su posición en el mercado.

4.1.1 FILOSOFIA DE LA EMPRESA

4.1.1.1 MISIÓN

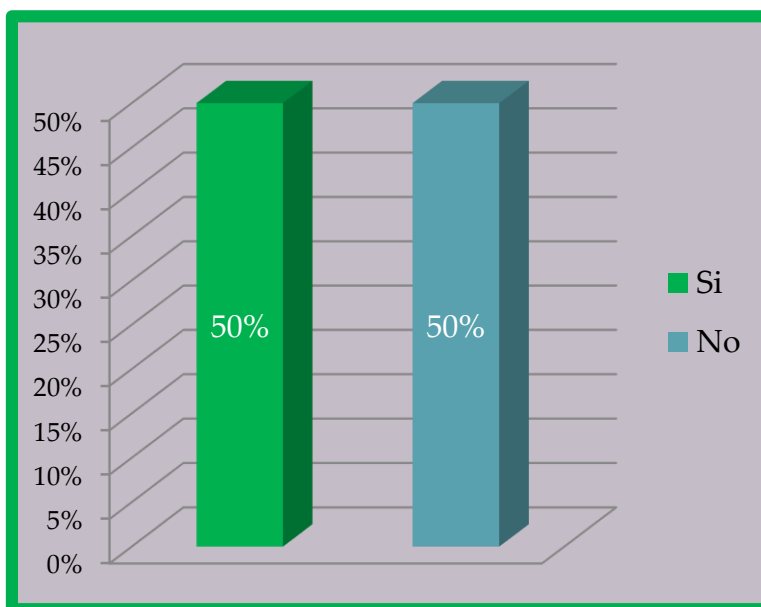
Charles W. L. Hill (2009) Expresa “un primer paso importante en el proceso de formular una misión, es definir de manera clara el negocio de la organización.

En esencia la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”.

Segùn David (2003) La elaboración de una misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las operaciones actuales, y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y actividades en el futuro.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica. (Maldonado, 2014, pág. 34)

La misión es el motivo por el cual la empresa existe, con la misión se conoce el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, es de vital importancia que la misión sea comunicada a toda la empresa; trabajadores, clientes y todos los elementos con los que la empresa se relaciona. Cuando una misión es bien definida aporta estabilidad y credibilidad de los clientes hacia la empresa, logrando una buena relación entre ambos.



Gráfica # 1: conocimientos de la misión de la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Según la encuesta realizada se puede apreciar que un 50% de trabajadores maneja la misión de la empresa, pero un 50% de trabajadores no la conoce. En este caso según la Gerente Propietaria, Farmacia Oziris tiene definida la misión de garantizar a sus clientes el surtido de fármacos de prestigias marca. El motivo de que solo el 50% de los trabajadores conozca la misión es debido a que no está ubicada en un lugar visible a los trabajadores y al público donde todos puedan apreciarla, y el conocimiento que tienen de ella es porque se les hace saber de manera verbal cuando son contratados. Según la observación que se hizo con todo el esfuerzo que aplican tanto la gerente como los trabajadores se esta logrando en gran parte la misión que persiguen la empresa, la cual es “Garantizar a nuestros clientes el surtido de las medicinas y productos de primera necesidad a un excelente precio y con atención inmediata logrando que el cliente ahorre tiempo y dinero.”

Esta situación viene a convertirse en un riesgo para la empresa, debido que los trabajadores estarían desconectados con lo que la empresa pretende ser día a día, obstaculizando el logro de sus objetivos. A lo largo de su historia la farmacia se ha concentrado en alcanzar esta misión, lo cual ha sucedido de manera efectiva, y es por ello que la empresa tiene gran aceptación por parte de los clientes y goza de una posición predilecta en el mercado.

4.1.1.2 VISIÓN

Una visión describe el rumbo en que una compañía intenta tomar, con el fin de desarrollar y fortalecer sus actividades comerciales expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 38).

Una visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, idealista, encaja con la historia y la cultura de la organización, además debe ser breve y fácil de recordar y capaz de

captar la atención de todos los integrantes de una organización (Frances, 2006, pág. 46).

La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. (Carrión, 2007, pág. 45).

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. (Maldonado, 2014, pág. 34)

La visión de una empresa se basa en crear una imagen futura de la organización, es por ello que cada una de las actividades que se realicen dentro de la organización se fijan en este punto, además se puede precisar que la visión es una fuente de inspiración par toda la empresa en si.

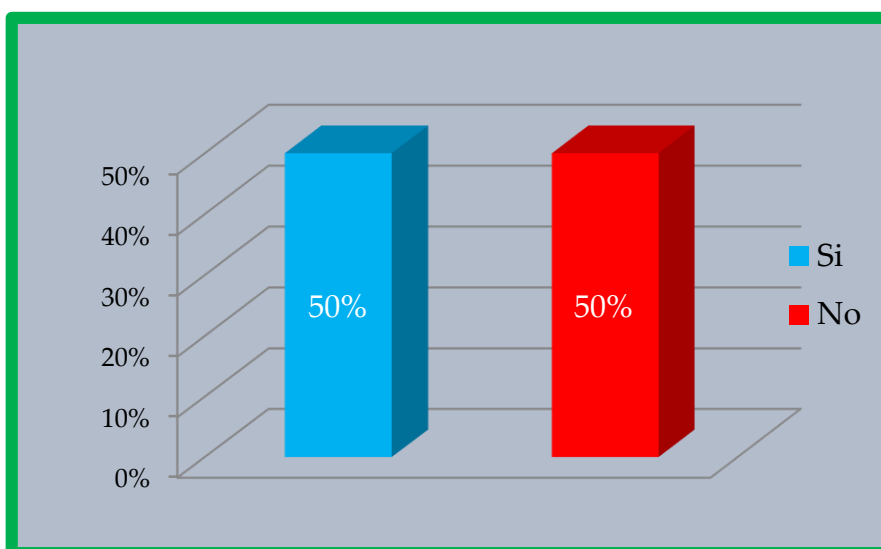


Gráfico # 2:conocimiento de la visión

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores

Según la encuesta aplicada el 50% de los trabajadores tiene una conocimientos sobre la visión de la empresa y un 50% la desconoce. La Farmacia Oziris Central no tiene pública su visión espor ello que solo la mitad de sus trabajadores la conoce. En las organizaciones y en los trabajadores como seres humanos cuando no hay una visión no tienen un camino a seguir, por lo tanto no llegan a concretar una meta, es por ello que cada trabajador de la Farmacia debe conocer la visión de su empresa, para tener claro cual es el

objetivo o el fin principal de la organización. Según la Gerente Propietaria está claro que esta empresa quiere ser la mejor de su comunidad y ser reconocida por la variedad de productos que ofrece y la calidad de atención.

Según lo observado hoy en día el nombre de la Farmacia Oziris está posicionado en la mente de la mayoría de las personas de Matagalpa, por lo tanto significa que poco a poco van rumbo a la visión que persiguen la cual es:

“Convertirnos en la mejor Farmacia tradicional, reflejándonos en el desarrollo de nuestra comunidad, siendo nuestro primer interés la salud integral del paciente”.

Se puede afirmar que la farmacia Oziris Central tiene como principal objetivo, que sus clientes queden satisfechos con los medicamentos que ofrece salvaguardando así el bienestar de los mismos, lo cual seguramente generará beneficios a la empresa tales como el aumento de su base de clientes, y por consiguiente pasar por encima de la competencia.

4.1.1.3 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. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 28)

En toda la organización existen valores, buenos y malos se relacionan con cosas como trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, calidad excelente, gran servicio al cliente, responsabilidad social y conciencia comunitaria. (Hill & Jones, 2009, pág. 45)

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. (Hill & Jones, 2009)

Los valores pueden ser considerados como los pilares de la empresa, por lo que no solo pueden ser mencionados, sino también practicados y en desarrollo diariamente, demostrando así que en realidad se poseen. Un ambiente donde

se comparten valores ayuda a una empresa en su desarrollo y en el logro de sus principales objetivos.

Responsabilidad	100%
Excelencia	67%
Servicio	100%
Honestidad	83%
Lealtad	75%
Respeto	83%

Tabla 1: valores de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicada a trabajadores

Según la encuesta aplicada a los trabajadores del negocio en la tabla anterior se muestran los valores que mas se practican en Farmacia Oziris Central, siendo los mas sobresalientes la responsabilidad y el servicio ambos con un 100%;seguidos por la honestidad y el respeto con un 83%, y en menor grado la lealtad con 75% y la excelencia con 67%. En la entrevista aplicada al gerente también confirma estos valores, siendo el mas primordial el servicio y la responsabilidad. A partir de la observación que se llevo a cabo existen hojas por escrito que se encuentran enmarcadas, todas estas visibles para todos los trabajadores que laboran en dicha empresa y por los clientes que visitan el negocio.

Todos los valores practicados dentro de la farmacia son moderadores directos en el cumplimiento de sus objetivos, ya que estos intervienen en cada una de las actividades de la empresa ayudando a desarrollarlas de la mejor manera posible y dentro de un ambiente organizacional congruente.

4.1.1.4 POLITICAS

En todas las empresas existen una serie de normas operativas que previamente se habrán normalizado. Las políticas sobre los empleados, de precio, de plazos de entrega y la forma de contrarrestar la competencia, serán las habituales que serán el eje de las demás políticas a implementar en la empresa. (Dominguez, 2006, pág. 37)

Según Dominguez (2006) En general el término “política” y sus distintas acepciones, establecen las normas para la dirección de la empresa y su comportamiento en el mercado y a veces cubren un periodo de hasta diez años.

Según Thompson, Striclank, & Gamble (2007) Las políticas son las reglas o guía que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en las empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos.

Las políticas son aquellas reglas a las que la empresa decide acogerse, además ayudan a la empresa a saber que dirección tomar, estas deben de ser del conocimiento de los individuos que interactúan en el entorno de la organización como trabajadores, clientes y proveedores.

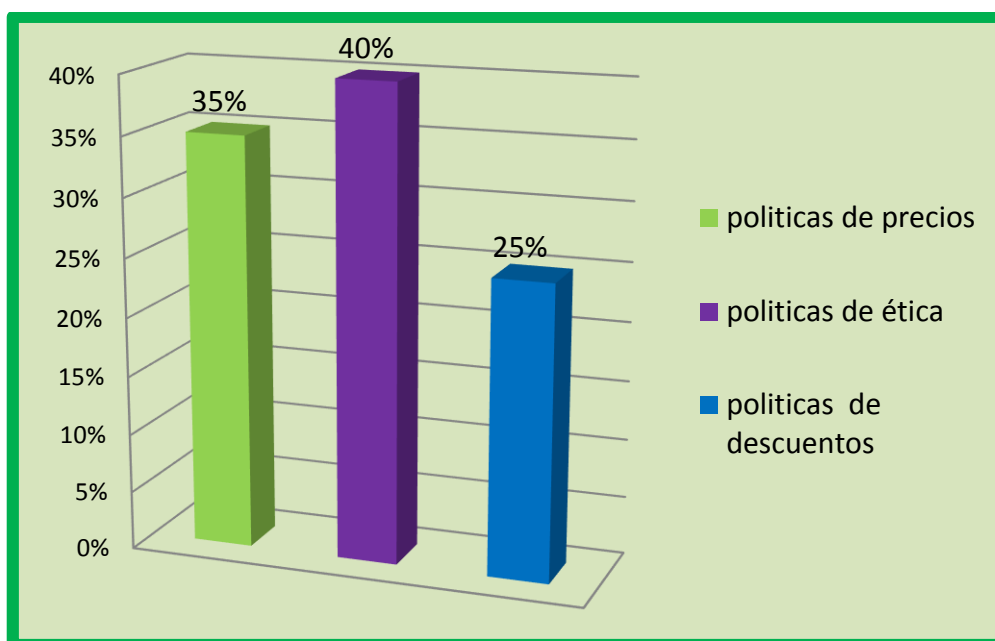


Gráfico # 3: Principales políticas que aplica la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a empleados

Según la encuesta aplicada, para los empleados las mayores políticas están representadas por políticas de ética con un 40%, seguida por las políticas de precios con un 35% y en menor grado están las políticas de descuentos con un 25%. Según la entrevista aplicada a la gerente una de las principales políticas

expresadas es que cada uno de los dependientes debe respetar las recetas de los médicos, es decir que no se deben cambiar o sustituir por otros a menos que el médico lo indique, dicho parámetro está dentro de las políticas de ética, lo que confirma lo que dicen los empleados, por otra parte los clientes confirman lo que la gerente dijo adquiriendo el producto prescrito en la receta sin que los dependientes les realicen algún cambio respecto a lo recomendado por el médico.

Las políticas presentes en la Farmacia Oziris Central han venido a diferenciar este negocio, caracterizándose por mantenerse en armonía con los clientes, otra política que podría mencionarse dentro de las políticas de ética es la de no comercializar muestras médicas, ya que estas son totalmente gratis, sin embargo dentro de este mercado existen farmacias que venden estas muestras, sin embargo la Farmacia Oziris no lo hace, expresando de esta manera una muestra de respeto para con sus clientes.

4.1.1.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Para David (2003) “Los objetivos son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia”.

Según David (2003) “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.”

Gomez H. S., (2003) Establece que: son aquellos que “identifican las “áreas estratégicas” y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos”.

Los objetivos de una empresa deber de suponer un reto, es decir que son otra fuente de motivación para toda la organización en si, también se pueden considerar como una manera de medir los resultados que está obteniendo la empresa, ya que si se logran los objetivos seria por la obtención de buenos resultados, y si no se logran se puede precisar que hay deficiencias en su funcionamiento.

Ampliar el local	78%
Aumento de la clientela	100%
Mantener costos bajos y consecutivamente sus precios de venta	91%
Mantener inventario suficiente	88%

Tabla # 2: Objetivos de la empresa

Fuente:Elaboracion propia a partir de encuesta realizada a empleados

Según la encuesta realizada a los trabajadores el objetivo que tiene mayor presencia es aumento de la clientela con un 100%, seguido de mantener los costos bajos y precios con un 91%, luego se encuentra mantener inventario con un 88%, y en última instancia esta ampliar el local con un 78%.

En la entrevista aplicada al propietario confirmó los objetivos por lo cuales se inclinaron los trabajadores, siendo objetivo primordial aumentar aún más su clientela; lo cual ha logrado desde sus inicios por medio de otro de sus objetivos como es mantener los costos y precios de venta bajos. Según lo observado la empresa pone en práctica día a día cada uno de estos objetivos, todo esto para el logro de su misión y seguidamente de su visión.

4.1.1.6 ANTIGÜEDAD

Según Robbins S. P .(2004) "la antigüedad es también una variable sólida para explicar la rotación. Cuanto más tiempo tiene una persona en su puesto, menos probable es que renuncie".

Según Gomez & Moreno (2008) el término antigüedad para determinar precisamente el periodo de permanencia previo en la empresa.

El concepto de antigüedad, permanencia, vinculación o cualquier otro de naturaleza análoga, determinada por el tiempo de la prestación de servicio,

seguirá manteniéndose fijas e inalteradas en las cuantías consolidadas en su día como complemento personal no absorbible (Esquivel, 2005, pág. 240).

La antigüedad dentro de una empresa supone ventajas tanto para el gerente como para los trabajadores, para el primero la importancia de este factor recae en la facilidad que adquiere el trabajador para desarrollar las actividades cotidianas de su puesto de trabajo, lo cual ayudaría al cumplimiento de planes y objetivos propuestos.

Para los segundos es una herramienta de desarrollo personal y profesional, además que podría ser considerada como un patrón para los anhelados ascensos.

El factor de antigüedad representa una fortaleza para toda empresa, debido a que la familiarización de los trabajadores con la organización es ideal y supone una buena coordinación en vista al logro de las metas planteadas.

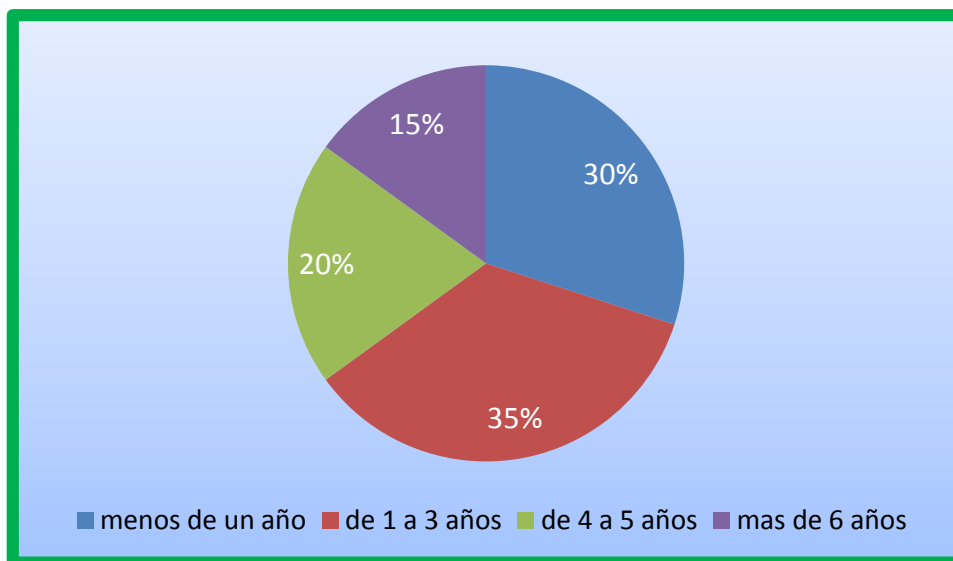


gráfico # 4: tiempo de laborar en la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores

Según la encuesta aplicada a los trabajadores el 35% tiene de uno a tres años de laborar en la farmacia, un 30% tiene menos de un año, un 20% tiene de 4 a 5 años, y el 15% restante tiene más de 6 años de laborar en la empresa.

Esto representa que en la farmacia no existe una continua rotación de personal, ya que la mayoría de los empleados tienen más de un año de laborar

en la empresa, lo que supone una fortaleza debido a que el personal cuenta con la suficiente experiencia, y están muy relacionados con los productos que se ofrecen lo cual facilita la realización de sus actividades. La farmacia Oziris Central le brinda un trato adecuado tanto laboral como personal a todos sus trabajadores, por lo cual el trabajador se siente bien laborando en la farmacia, es por ello que la mayoría tiene mucho tiempo de prestarle sus servicios

4.1.2 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Toda empresa forma parte de una industria (o sector) conformada por sus semejantes, en el ámbito nacional e internacional. Una parte importante de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa proviene del seno de su propia industria, de la cual forma parte sus competidores. (Frances, 2006)

El análisis del sector industrial le permite a la empresa conocer su situación con respecto al entorno competitivo que lo rodea, el cual afecta a la rentabilidad, es por ello que su importancia radica en conocer detalladamente a cada elemento del sector donde se interactúa (clientes, proveedores, productos, competencia),

4.1.2.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes dependerá del número de Clientes y su distribución, así la organización tiene un solo cliente, el poder de negociación está en dicho cliente, también depende del grado de diferenciación de los productos, de tal modo que el poder de negociación se incrementara al grado de diferenciación de los productos que disminuya. (Carrillo, 2005, pág. 124)

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (David, 2003, pág. 101)

A medida que aumenta el poder negociador de los clientes, el atractivo del sector disminuye, es cierto los clientes amenazan la rentabilidad de un sector

obligando a la bajada de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio; incluso a veces obligan a empresas competidoras a enfrentarse entre ellas. (Carriòn, 2007, pág. 90)

Por lo general lo mas común es que las empresas o vendedores tengan un mayor poder de negociación que los compradores, ya que casi siempre hay muchos compradores para una empresa, lo cual beneficia a la organización, porque entre mas clientes existan, menos es su poder de imponer términos y condiciones, como es el caso de la farmacia, caso contrario a cuando existe un número reducido de clientes, ya que los compradores ven en aumento su poder de negociación.

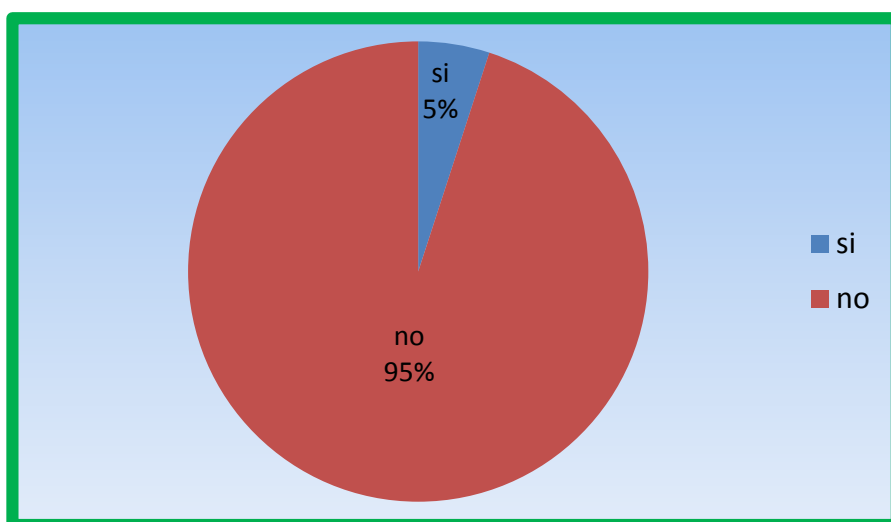


Gráfico #: 5 poder de los clientes para imponer términos y condiciones

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores se puede apreciar que los clientes no tienen gran poder para establecer sus términos y condiciones al realizar sus compras siendo solo un porcentaje mínimo de 5% que dice que el cliente si establece sus términos y condiciones; mientras que un 95% refleja que los clientes no tienen poder para establecer sus términos y condiciones, ya que la mayoría de ellos aceptan los precios que ofrece Farmacia Oziris Central, todo esto afirmado en la entrevista realizada a la propietaria quien dice que los clientes no tienen gran poder de negociación, con la observación que se hizo se demuestra que la mayoría de los clientes de este negocio están satisfechos con los precios ya que tiene una gran afluencia de clientes. Esta situación favorece a la empresa ya que mantiene su amplia base de clientes

satisfecha,esto apegado a su teoría de mantener precios accesibles lo que elimina de manera efectiva posibles disconformidades de sus clientes.

4.1.2.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de 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. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 54)

Según Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer (2006) El análisis de esta fuerza competitiva tiene como objetivo evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas del sector, al tener un fuerte poder de negociación repercutiendo, de este modo, en los costes de estas empresas.

En el poder de negociación tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos. (David, 2003, pág. 101)

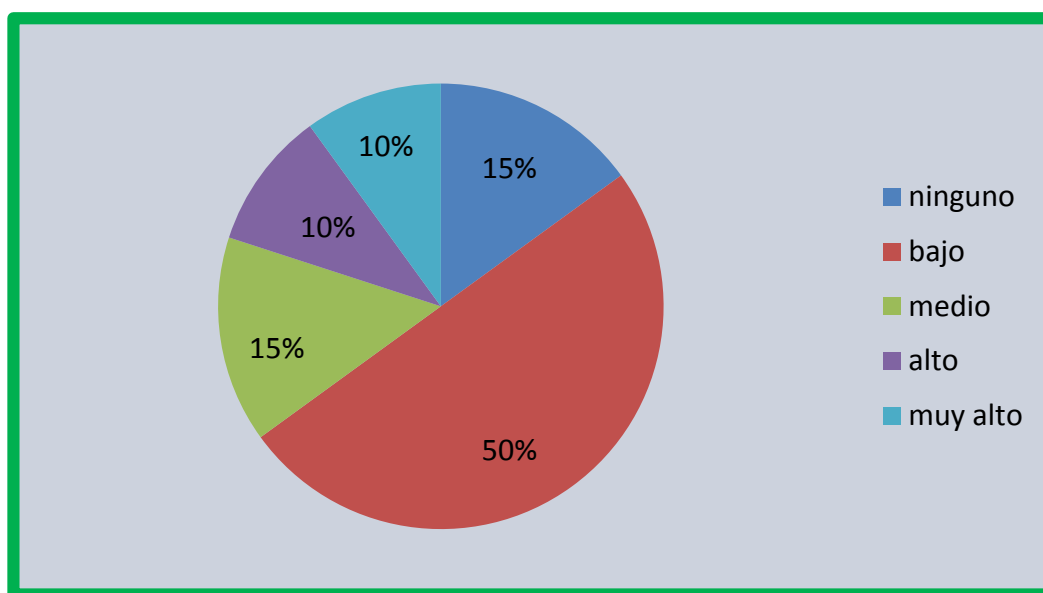


Gráfico # 6: Poder de negociación de los proveedores

Fuente:Elaboración propia a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores un 50% dijo que los proveedores tienen un bajo poder de negociación, mientras que un 15% expresó que el poder de negociación que tienen los proveedores es medio, al igual otro 15% asevera que el poder de negociación es nulo; por otra parte un 10% dijo que era alto y otro 10% dijo que era muy alto. En la entrevista aplicada a la propietaria expresó que los proveedores no tienen un alto poder, ya que la empresa tiene muchas opciones para comprar sus productos, en la observación que se hizo resultó que los proveedores hacen lo posible para que la empresa compre sus productos, pero si a la propietaria no le parece el precio no es aceptado el producto, por lo tanto la empresa es quien tiene mas poder de negociación que los proveedores. Esta circunstancia le genera a la farmacia una ventaja competitiva siendo ella la única que tiene el verdadero poder de optar por uno de sus tantos proveedores, analizando su mejor opción en cuanto a precios, calidad, forma de entrega entre otros aspectos.

4.1.2.3 EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto, y por consiguiente, la rentabilidad de una industria. La presencia de productos sustituto coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. (Hill & Jones, 2009, pág. 49)

La competencia que surge de productos sustitutos aumenta conforme el precio de estos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación, capacidad y penetración en el mercado. (David, 2003, pág. 100)

La existencia de productos sustitutos que incrementa la intensidad de la competencia es otro factor importante al valorar las decisiones estratégicas. El grado de diferenciación existente, así como la relación existente de este con la utilización de la tecnología, será un aspecto a valorar en el modelo estratégico. (Torrez, 1999) .

La existencia de productos sustitutos es una amenaza, ya que a medida que aparezcan productos sustitutos a los que la empresa ofrece puede que su grado de atractivo tienda a disminuir, el volumen de productos sustitutos

depende de la industria donde se encuentre la empresa, es por ello que la empresa debe analizar sus productos sustitutos para así hacer saber a los clientes los beneficios de sus productos respecto a los sustitutos existentes (precio, calidad, grado de satisfacción, facilidad de uso).

En la encuesta realizada a los trabajadores el 100% expresó que si existen productos sustitutos a los que la empresa ofrece, dichos productos son los medicamentos naturales, lo que se confirma en la entrevista que se hizo a la propietaria quien revela que los productos naturales son los únicos que pueden sustituir algunos fármacos, aunque lo que se observó fue que los productos naturales no son tan sustitutos ya que los clientes compran lo que el médico indica por lo que no es un riesgo para la empresa. **(VER ANEXO 7)**

4.1.2.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

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, 2009, págs. 49-50)

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. (Muñiz, 2010)

La rivalidad puede manifestarse en dos dimensiones precio y producto. La rivalidad en precios generalmente se presenta entre industrias maduras, donde competidores han desarrollado economías de escala, economías de aprendizaje u otro tipo de ventaja en costos. (Vassolo & Silvestri, 2011)

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad,

conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. (David, 2003, pág. 95)

Para una organización es más difícil competir en un mercado en donde sus competidores estén muy bien posicionados, o que el número de competidores sea muy grande, pues frecuentemente tendrá que enfrentarse a guerras de precios, publicidad agresiva, promociones entre otras. Es por eso que entre menos competido sea un mercado la organización será más rentable.

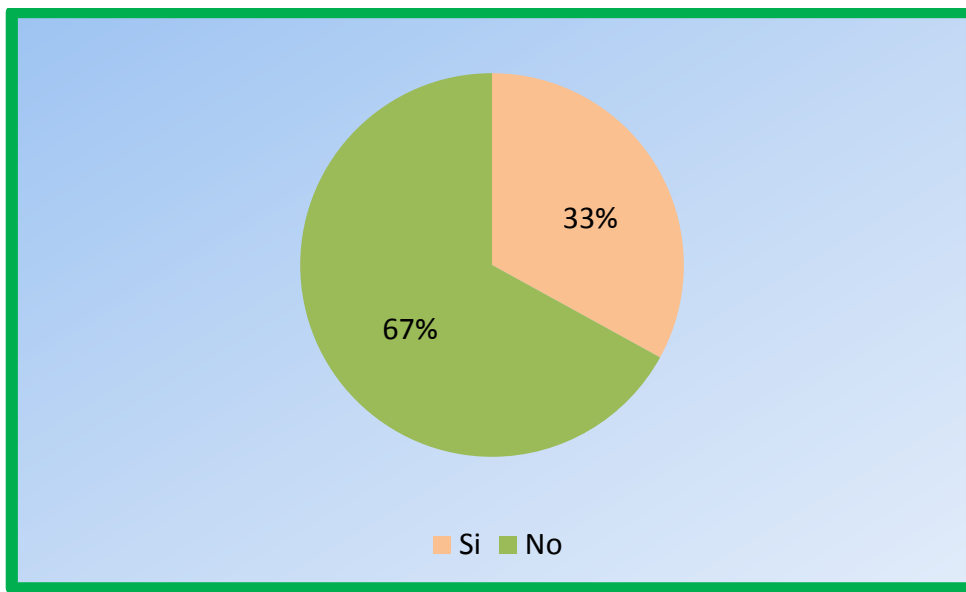


Gráfico # 7: La competencia puede superarlos

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores

En la entrevista realizada al propietario de la empresa dijo que sería difícil que la competencia los superara, lo que se confirma en la encuesta aplicada a los empleados, un 67% de los trabajadores expresó que la competencia no podría superarlos basándose en el conocimiento de la población sobre los precios bajos que ofrecen, mientras que para el 33% restante esto sí podría ocurrir, por las promociones o grados de diferenciación de sus competidores, según lo observado se puede precisar que los principales competidores son la farmacia “San Benito” y Farmacia “Vallejos” las cuales cuentan con cadenas de farmacias, sin embargo la diferencia entre precios es notable lo que es ventajoso para Farmacia Oziris central, ya que es lo que más buscan los clientes aparte de variedad y calidad.

4.1.2.5 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Según Mintzberg & Quins (2004) siempre que nuevas empresas ingresan con facilidad a una industria, la intensidad de la empresa aumenta, sin embargo entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, conocimientos especializados y tecnológicos, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, fuertes preferencia de marca, falta de canales de distribución adecuados, políticas reguladoras, aranceles, etc.

Para Hill & Jones, (2009) A pesar de las diversas barreras de ingreso, muchas empresas entran a la industria con productos de excelente calidad, precios bajos u recursos de mercadotecnia importantes. Consiste en identificar empresas nuevas que puedan ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales.

La posibilidad y la facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado, esto está representado por las barreras de entrada. Por otra parte siempre que ingresan nuevos competidores estos vienen cargados de promociones y descuentos, lo que repercutiría en el mantenimiento de la base de clientes de una empresa.

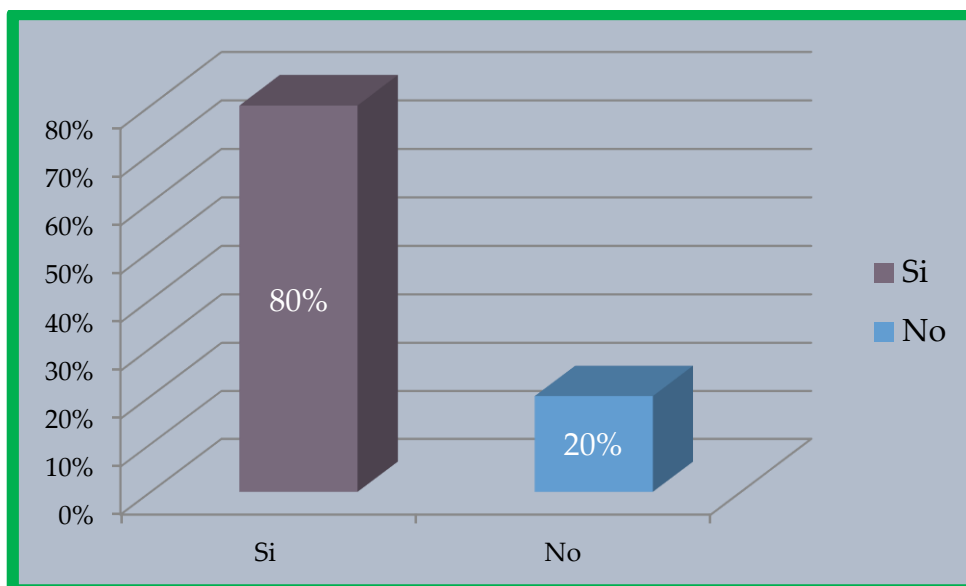


Gráfico # 8: posible entrada de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a empleados.

Según la encuesta aplicada el 80% de los trabajadores opina que la entrada de nuevos competidores es una amenaza para la farmacia, aunque este muy bien reconocida en el mercado, mientras que el 20% restante expresó que no resultaría tanta amenaza debido a la familiarización de los clientes con la farmacia , en la entrevista aplicada al propietario muestra que esta es una de las amenazas que enfrenta farmacia Oziris central por la creciente demanda de estos productos.

según lo observado la entrada de nuevos competidores es una de las principales amenazas que enfrenta esta empresa, porque aunque la empresa este muy bien posicionada esta es una amenaza que en cualquier momento se puede materializar, ya que se trata de un mercado donde la oferta de este tipo de productos es muy amplio.

4.1.3 ANALISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencia de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externa de su bienestar futuro. (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007, pág. 66)

David (2003) expresa que La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipo de estrategias: estrategia de fortaleza y oportunidades (FO), estrategia de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores internos y externo es la parte más difícil de desarrollar en una matriz Foda y requiere un criterio acertado (además de que no existe un mejor).

(Maldonado, 2014) Define el FODA como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

El análisis foda es una instrumento de gran ayuda en el cual analizamos el ambiente interno como externo de la empresa, identificando los puntos fuertes para tratar de seguir fortaleciéndolos, y los puntos débiles para tratar de

mejorar su funcionamiento utilizando las oportunidades que se le presentan(**ver anexo 15**)

4.1.3.1 FORTALEZAS

Según Koontz (1999) Las Fortalezas son características propias de las empresas que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios frente a la competencia; el propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas.

Las fortalezas se traducen en aquellos elementos o factores que estando bajo su control mantienen un alto nivel de desempeño y pueden asumir diversas formas en las que existen recursos humanos maduros capaces habilidades y destrezas finanzas sanas etc. (David, 2003, pág. 306)

Para Robbins s. P. (2005) 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 tareas similares. También se centra en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios.

Las fortalezas se conocen como todos aquellos elementos positivos propios de la empresa las cuales la diferencian de sus competidores y que le han permitido que se encuentre en una posición más sólida que su competencia, es decir que nuestras fortalezas se convierten en las amenazas de los demás competidores.

Personal altamente capacitado.	67%
Costos bajos de operación.	67%
Disposición de capital propio	83%
Infraestructura adecuada al negocio.	92%

Tabla 3: fortalezas del negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a empleados

Según la encuesta aplicada a los trabajadores las mayores fortalezas están representadas una infraestructura adecuada al negocio con un 92%, seguida de disposición de capital propio con 83%, y en menor grado personal altamente capacitado y costos bajos de operación ambas con un 67%. Según la

entrevista al gerente confirma lo dicho por los trabajadores expresando la presencia en gran manera de la mayoría de fortalezas, según la observación que se hizo su pudo comprobar que en esta empresa las fortalezas expresadas anteriormente están presentes, y ayudan en gran manera a mantenerse en una posición privilegiada.

Algunas de estas fortalezas podrían ser catalogadas como oportunidades, pero desde el punto de vista interno se consideran fortalezas, ya que son rasgos con lo que la empresa ya cuenta, no son situaciones que se le pueden dar en el entorno porque ya cuenta con ellas. Se puede precisar que la farmacia está desarrollando de buena manera estas fortalezas, ya que por medio de ellas ha logrado mantener su amplia base de clientes.

4.1.3.2 OPORTUNIDADES

Según Koontz (1999) Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Según David (2003) son elementos del ambiente que tu negocio puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.

Las oportunidades se definen en tiempo presente y futuro, son de carácter externo, deben relacionarse con la institución (misión, visión, objetivos, competencias) y ser calificadas cualitativa o cuantitativamente. (Barrios, 2006, pág. 154)

Las oportunidades que se le presentan a una empresa son elementos de gran aporte para que esta incremente su regularidad y por ende mejore su posicionamiento dentro del mercado. Una de las mejores herramientas para identificar estos y todos los elementos del análisis FODA es haciendo un estudio de mercado. Al identificar las oportunidades de una organización el principal objetivo es aprovecharlas haciendo uso de sus fortalezas.

Amplia demanda insatisfecha en el mercado.	67%
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.	92%
Acelerado Crecimiento de la población Urbana y rural.	83%
Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.	50%
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado	67%
Una base de clientes atractiva	83%
Reputación de un buen servicio al cliente	92%

Tabla 4: Oportunidades de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a empleados

En la encuesta realizada a los trabajadores las mayores oportunidades están representadas por la ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente con un 92%, seguida por la reputación de un buen servicio al cliente con 92%, el acelerado crecimiento de la población Urbana y rural y una base de clientes atractiva ambas con un 83%, la amplia demanda insatisfecha en el mercado y liderazgo ampliamente reconocido del mercado con 67% y por último el crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta con el 50%. Según el gerente de este negocio cada una de las oportunidades expresadas en el cuadro anterior, están presentes en el entorno de la empresa.

Según la observación realizada hay coincidencias con los resultados de la entrevista y la encuesta, además se encuentra en una zona central lo que le da un ventaja sobre la competencia. Tales oportunidades deben de ser aprovechadas por la farmacia como por ejemplo las que se presentan en mayor grado: ampliar su línea de productos aún más por las exigencias del mercado en que opera, y por otra de las oportunidades presentes como es la reputación de un buen servicio al cliente manteniendo siempre capacitado al personal, así como el acelerado crecimiento de la población, por lo que tendrán que invertir más en su inventario.

4.1.3.3 DEBILIDADES

Según Koontz (1999) Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Este es un factor negativo, que se tienen en la empresa, y que constituye barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, etc. (David, 2003, pág. 308)

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, las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 102)

Las debilidades de una organización son todos los factores negativos que por su incidencia dentro de la organización suelen ocasionar deficiencias en los resultados de sus operaciones, así como también suelen provocar que sus objetivos y metas no sean alcanzados.

Es casi imposible que una organización no tenga algunas debilidades, esto debido a las exigencias de los mercados en los que se opera, es aquí donde el gerente debe actuar de manera eficaz para tratar de eliminar las debilidades presentes en su empresa, ya que de no ser así estos factores negativos podrían acrecentarse aun más y provocar grandes barreras a toda la organización en sí.

Inexistencia de una planificación estratégica.	75%
Operaciones con déficit presupuestario.	0%
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves	8%
Existencia de conflictos internos con el personal.	58%
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.	8%
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto	42%

Tabla 5: Debilidades de la empresa

Fuente:Elaboración propia a partir de ecuestas aplicada a empleados

En la encuesta realizada a los trabajadores las debilidades que se presentan con mayor grado son: la inexistencia de una planificación estratégica con 75%, seguida de existencia de conflictos internos con el personal con un 58%, también la Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto con 42%, y en menor grado la escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras y los costos unitarios generales más elevados en relación con los competidores claves ambas con un 8%, mientras que las Operaciones con déficit presupuestario son una debilidad que no influye en esta empresa.

En la entrevista realizada al gerente este difiere e indica que la empresa no tiene ni una de las debilidades expresadas en el cuadro anterior. Mediante la observación realizada se pudo constatar que dentro de la empresa están presente las debilidades antes mencionadas ya que no se encuentran bien organizados, esto provocado por la inexistencia de una planificación estratégica. Los conflictos entre el personal son una debilidad presente en la mayoría de organizaciones, este factor negativo esta dado porque muchas veces no se persiguen los objetivos del conjunto, sino que se persiguen objetivos personales.

A pesar de que la empresa cuenta con estas debilidades, su principal debilidad sería que el gerente desestima todas las anteriores lo que podría provocar serios inconvenientes en las actividades de la empresa, pues , al no tomar medidas para combatir estas debilidades, podrían extender su presencia en el entorno de la empresa ocasionando que no se logren los planes y objetivos planteados.

4.1.3.4 AMENAZAS

Según Koontz (1999) Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al 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.

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. (David, 2003, pág. 308)

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés etc. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 103)

Las oportunidades al ser un factor negativo externo de la organización van mas allá del control de la empresa, es decir que no pueden ser controladas por la organización pero si combatidas mediante el uso de estrategias bien definidas , es importante combatirlas porque estas amenazas pueden llegar a impedir totalmente la actividad de la empresa.

Probable ingreso de competidores potenciales.	92%
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).	50%
Perdida de ventas debido a productos sustituto.	10%
Creciente poder de negociación de los clientes.	10%
Ventajas de la publicidad de promoción de la competencia	50%

Tabla 6: Amenazas de la empresa

Fuente:Elaboración propia a partir de encuestas a empleados.

En la encuesta aplicada a los empleados se muestran las amenazas a las cuales se debe enfrentar esta empresa, siendo la principal el probable ingreso de competidores potenciales con un 92%, seguida de la economía mundial y nacional fluctuante (oscilante) y Ventajas de la publicidad de promoción de la competencia ambas con un 50%, y por último aunque en menor grado la pérdida de ventas debido a productos sustituto y el creciente poder de negociación de los clientes ambas con un 10%, las cuales fueron confirmadas en la entrevista realizada al gerente de esta empresa quien expresó que la entrada de nuevos competidores sería una amenaza que puede suceder en cualquier momento.

Según la observación se confirma lo expresado por trabajadores y gerente ya que hoy en día la competencia es mucha y al ingresar mas competidores potenciales sería una amenaza inminente.

Además de estar preparados para la amenaza del ingreso de nuevos competidores, y de estar inmerso en un mercado con una economía fluctuante, Farmacia Oziris Central debe de mejorar en la publicidad de promoción, ya que las campañas de las demás farmacias son muy superiores a las que ella implementa. Cabe destacar que la publicidad es una herramienta muy efectiva par atraer mas clientes. Por los momentos esto no ha afectado en gran medida a la farmacia, pero podría fortalecerse y ocasionarle problemas. Utilizar este tipo de estrategias de marketing llevaría a aumentar la consolidación de la empresa dentro del mercado.

4.2. ESTRATEGIAS

“Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante 5 años, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exige que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (David, 2003).

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

Una estrategia es una ruta o una forma de realizar alguna actividad que ayude a la organización a posicionarse por encima de sus competidores, para aplicar de buena manera una estrategia deben utilizarse todos los elementos y recursos con los que se cuentan con el fin de lograr objetivos propuestos. Farmacia Oziris Central implementa en sus actividades diversas estrategias, siendo de mayormente aplicada la estrategia genérica de líder en costos.

4.2.1 ESTRATEGIAS GENERICAS

Las estrategias genéricas según Porter (1980), son básicamente dos: liderazgo en costo (coste) y diferenciación. La primera se orienta a reducir costo total de producción, mientras que la segunda lo hace a incrementar el valor, vale decir, el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida que este le reporta.

Porter, (2008) citado por Maldonado, (2014) expresó que la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado. Es esa ventaja la que permite conseguir unas rentabilidades mejores a través de una posición favorable en su sector. Para lograrla, distinguió tres tipos de estrategias genéricas:

- el liderazgo en costes,
- la diferenciación y
- el enfoque.

4.2.1.1 LIDERAZGO EN COSTOS

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. (David, 2003, pág. 175)

Según Frances (2006) esta estrategia requiere de un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos.

Para (Koontz, 1999) 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.

Una empresa alcanza el liderazgo de costos bajos cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales de calidad similar. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 133)

Por lo general dentro de la mayoría de los mercados, el comprador busca un producto que pueda suplir sus necesidades y deseos a un precio accesible. Es por esta razón que es una buena opción utilizar esta estrategia, ya que casi siempre existen un sinnúmero de compradores que se fijan en el precio a la hora de querer obtener un bien o servicio. El principal objetivo es mantener los precios más bajos que sus competidores para así afianzarse en el mercado y tener una mejor posición que la competencia,

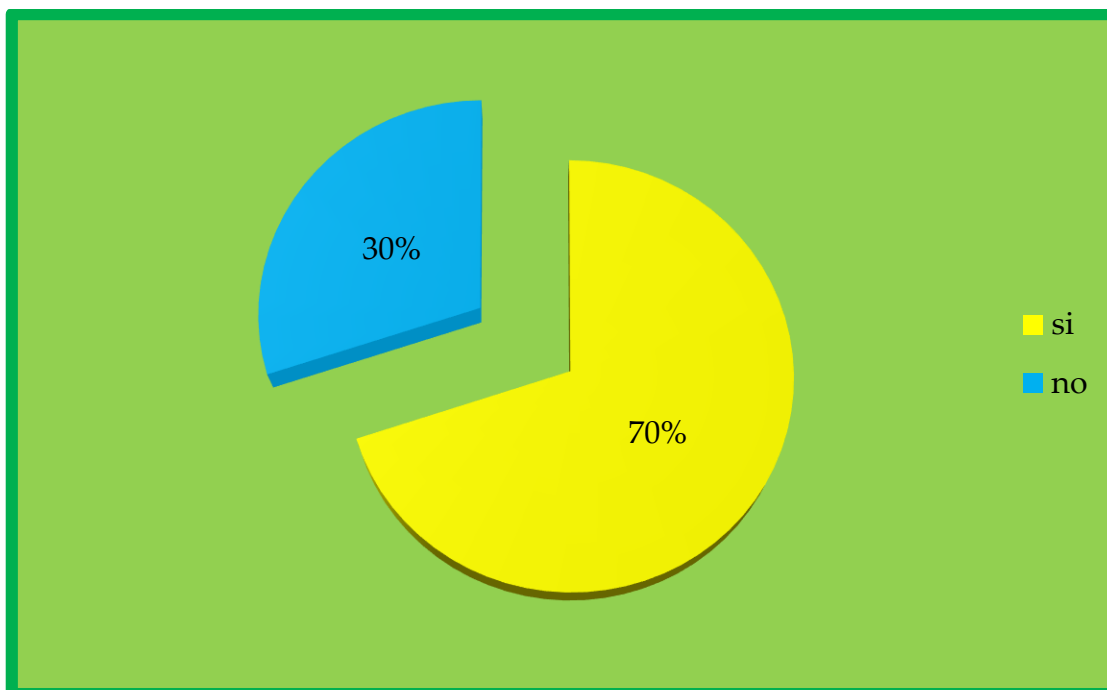


Gráfico #9: precios por debajo de la competencia

Fuente:Elaboracion propia a partir de encuestas aplicadas a clientes.

Según la entrevista aplicada al gerente Farmacia Oziris central utiliza este tipo de estrategia. En la encuesta realizada a los clientes un 70% expresó que los precios que tiene Farmacia Oziris Central están por debajo de la competencia, mientras que un 30% opina lo contrario por ser clientes no muy frecuente o que no tienen información de los precios de la competencia, esta situación implica que la farmacia si es líder en costos, pero no en toda su forma, es decir que tiene que trabajar mas para lograr que el 100% afirme que aplica la estrategia que expresaron los trabajadores, el gerente y gran parte de los clientes.. A partir de la observación realizada es notable que la empresa se esfuerza en conseguir la mayoría de su inventario a costos bajos para mantener precios competitivos.

La farmacia Oziris Central se caracteriza por aplicar esta estrategia de liderazgo en costos, lo que la ha convertido en la mejor opción en el momento que la población necesite algún medicamento, y por otra parte le ha permitido colocarse como la empresa a superar por sus competidores dentro de el mercado en que opera.

4.2.1.2 DIFERENCIACIÓN

La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigido a consumidores que son poco sensibles al precio. (David, 2003, págs. 175-176)

Por otra parte Frances (2006) “supone que la diferenciación consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado”.

Koontz, (1999) Expresa que una compañía que adopte una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria con relación a productos o servicios.

Esta estrategia de diferenciación no es implementada por la empresa, ya que en la encuesta realizada a los clientes y trabajadores se muestra que la farmacia no cuenta con aspectos de diferenciación. En la entrevista aplicada al gerente se confirma al decir que no se siente identificado con esta estrategia, porque al implementarla supone que no podría mantenerse como líder en costos. **(VER ANEXO 8)**

4.2.1.3 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. (David, 2003, pág. 176)

Para 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”.

Según David, (2003) 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.

Una estrategia de enfoque se da cuando la atención de la empresa está concentrada en un segmento específico del mercado total, pero aunque sea solo un segmento de mercado, este debe ser lo suficientemente grande para lograr generar utilidades, además es una estrategia que se utiliza de buena manera en segmentos de mercado donde no existan tanto competidores.

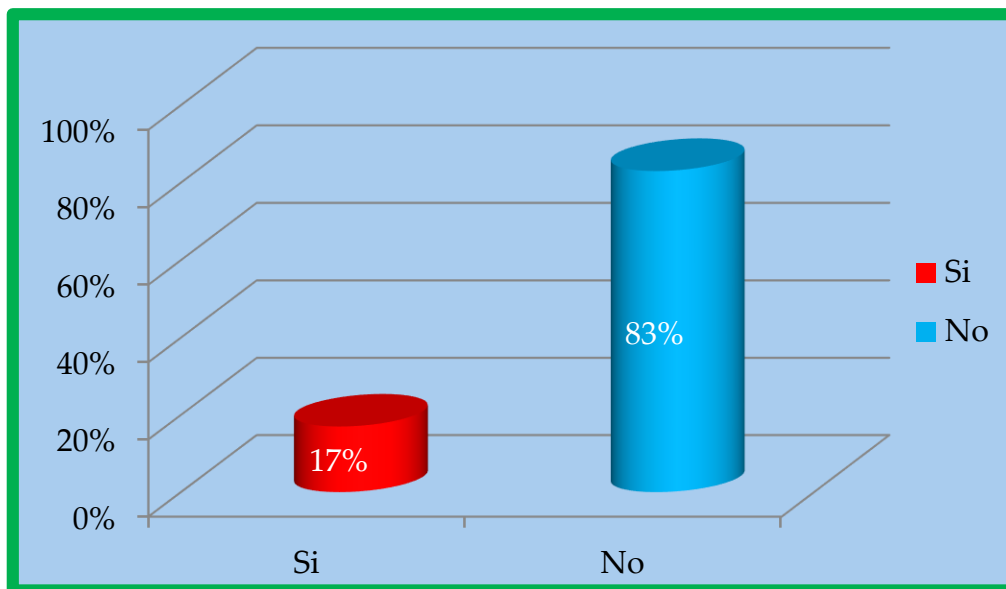


Gráfico # 10: El producto está dirigido a un segmento de mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a empleados.

En la encuesta realizada el 83% de los empleados opina que el producto no está dirigido a un solo segmento de mercado, mientras que el 17% opina que el producto ofrecido está dirigido a un segmento de mercado. Según la entrevista aplicada al gerente el producto y servicio ofrecido por Farmacia Oziris Central no está dirigido a un segmento de mercado específico, por lo tanto no utiliza esta estrategia. La mayoría de los trabajadores también rechaza la estrategia de enfoque. A partir de la observación realizada esta empresa no está enfocada en un solo mercado ya que los productos y servicios que brinda están dirigidos a todo tipo de clientes, por lo tanto esta estrategia no es utilizada por esta empresa.

4.2.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

En el modelo de industrias proporciona una base conceptual para aplicar la dirección estratégica y da ejemplos de alternativas de estrategia que una empresa podría seguir, clasificándolas en 13 acciones: integración hacia

delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el modelo, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados diversificación horizontal, empresas conjuntas y asociadas, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la de penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica. Muchas empresas, si no es la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. (David, 2003)

Las estrategias que una organización emplea las desarrolla conforme a las situaciones que se le presenten; es decir que por medio de las oportunidades que la empresa identifique, la organización

4.2.2.1 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).

El principal objetivo de implementar estrategias de integración se basa en aumentar el poder de la empresa con respecto a los individuos con los que interactúa ya sea siendo su propio proveedor, utilizando los diversos tipos de canales de distribución, o aumentando su presencia dentro de mercado, por lo que se puede integrar hacia adelante, hacia atrás y horizontalmente.

4.2.2.1.1 HACIA ADELANTE

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de

integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitio web para vender en forma directa productos a los consumidores. (David, 2003, pág. 161)

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

Los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, pocos confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.

Cuando los distribuidores actuales tienen grandes rentabilidades ya que así una empresa podría distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva y así obtener más utilidades. (David, 2003, pág. 162)

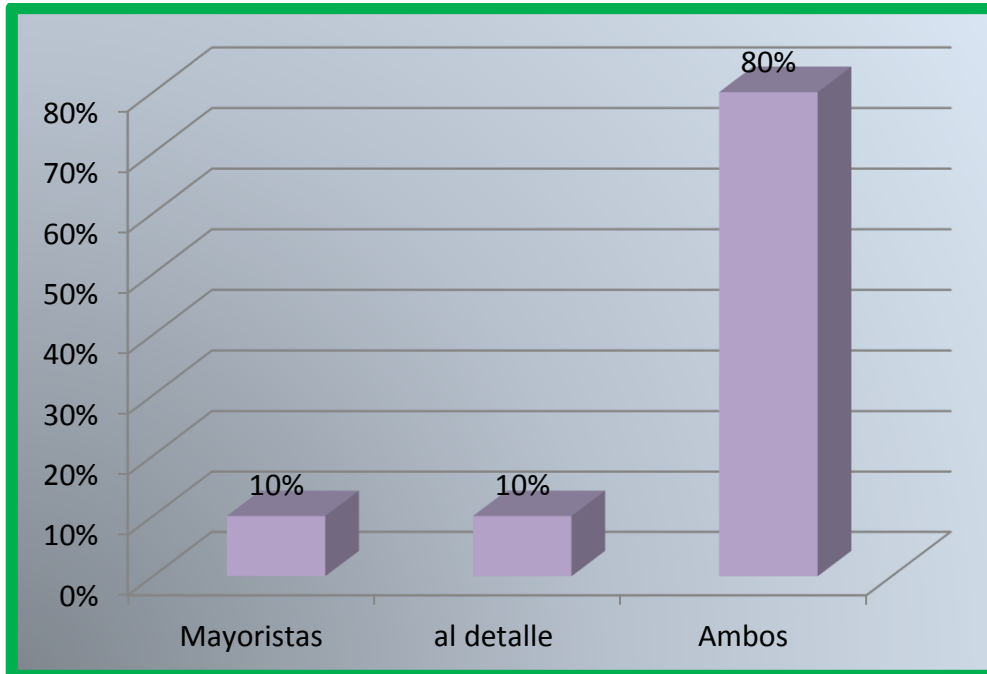
En la integración hacia adelante una empresa puede establecer su propia red de distribución. Las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales. Se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros. Asimismo, se adquiere un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores. Debido a esta nueva cercanía al cliente, la integración hacia adelante puede generar una relación duradera con él. (Maldonado, 2014, pág. 203)

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, 2008, pág. 322)

Una empresa que utilice una estrategia de integración hacia adelante podrá conocer con más apego las necesidades y deseos de sus clientes así como su comportamiento de compra, por medio del uso de este tipo de estrategia la organización obtendrá en totalidad toda la información necesaria acerca de sus clientes, lo cual ayudara a satisfacer al máximo la demanda existente, esta situación le traería muchas ventajas tanto a la empresa como a los compradores, fortaleciendo aun más la relación entre las dos partes.

Todo esto vendría a generar el aumento de la fidelidad de los clientes, debido a que la proximidad de la empresa con él le generaría que se sienta importante

para la empresa. En la farmacia oziris central se utilizan los canales de distribución de minoristas y mayoristas, lo que le permite llegar al consumidor final directa o indirectamente.



Gráfico#11 :canales utilizados por la empresa

Fuente:Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los empleados

Segun la encuesta aplicada a los empleados expresan que la farmacia utiliza los 3 tipos de canales de distribución sobre los cuales se les preguntó, un 80% dijo que ambos, mientras que al detalle y mayoristas un 10% cada uno. En la entrevista aplicada al gerente coincide con lo expresado por los empleados indicando que utilizan todos los canales de distribución. La farmacia Oziris Central hace uso de todos los canales de distribución, lo que le permite llegar de cualquier manera al consumidor final ya sea directamente, o por medio de un comprador al mayor quien lo ofrecerá al consumidor final.La farmacia utiliza todos los canales de distribución posibles,expandiendo asi su prestigio tanto a minoristas como mayoristas,lo que en cierta manera le permite a los productos de calidad que ofrece tener mayor presencia en el mercado

4.2.2.1.2 HACIA ATRÁS

Según David (2003) “La integración hacia atrás es la búsqueda de las propiedades o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una

empresa son poco confiables y demasiado costosos y no satisfacen la necesidad de la empresa.”

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 mas 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, pág. 205)

Este tipo de estrategia implica aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia hacia atrás se utiliza en los siguientes casos:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, son poco y no satisfacen las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando no hay muchos proveedores y si hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en la industria que está creciendo a gran velocidad.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio, y de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia.
- Cuando los precios presentes tienen elevados márgenes de utilidad.
- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita.

Para utilizar una estrategia de integración hacia atrás una organización debe de contar con el suficiente capital que esto implica, ya que consiste en ser su propio proveedor, lo cual no siempre es posible dependiendo de la industria donde interactúe la organización.

Este tipo de estrategia no aplica para esta empresa debido a que se dedica a la venta de fármacos y les resultaría imposible fabricarlos.

4.2.2.1.3 HORIZONTAL

Para Frances (2006), esta estrategia es para “controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objetivo de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

- Una organización compite en una industria creciente. Si la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo.
- Se refiere a la vinculación entre unidades estratégicas de negocios semejantes que realizan la misma actividad.

La integración horizontal es una teoría de control y utilizada por una corporación que busca vender un tipo de producto en numerosos mercados. Para alcanzar esta cobertura de mercado, se crean multitud de empresas subsidiarias. Cada una comercializa el producto para un segmento de mercado o para un área diferente. (Prieto, 2011, pág. 123)

La integración horizontal es una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control de los competidores. En este tipo de estrategias se coordina las metas de las unidades de negocios relacionadas, abarcando tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales se pueda entrar basándose en las interrelaciones con los grupos ya establecidos. (David, 2003, pág. 154)

Tener mayor presencia en el mercado es una fortaleza y una ventaja competitiva deseada por la mayoría de las empresas con el fin de aumentar su base de clientes y por consiguiente generar mayores utilidades, esta situación por lo general es un factor más para facilitar el logro de los objetivos de una organización. Cabe señalar que al igual que las demás estrategias se debe contar con el capital suficiente para aplicar de buena manera esta estrategia.

Según la entrevista aplicada al gerente este tipo de estrategia se aplica, lo que coincide con lo expresado en la encuesta aplicada a los trabajadores de este negocio para los cuales se aplica. A partir de la observación realizada se confirma que esta estrategia ya se ha aplicado antes, ya que esta farmacia

cuenta con una cadena de sucursales dentro del municipio de Matagalpa , lo que demuestra claramente la aplicación de esta estrategia.(**VER ANEXO 6**)

4.2.2.2 ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración de mercado, 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)

Para el uso de este tipo de estrategia la organización debe de hacer esfuerzos extras, ya que para implementarla se deben hacer algunas modificaciones tanto en los mercados, como en los bienes y servicios que se ofrecen

4.2.2.2.1 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Es desarrollo de productos el 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, pág. 166)

Desarrollo de producto es una tarea que consiste en introducir-adicionar valor a los satisfactores a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuman. (Kirchner, 2010)

Según Kirchner (2010) También 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.

Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una estrategia muy buena a seguir:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como

resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.

- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes. (David, 2003, pág. 167)

La estrategia de desarrollo de producto implica la capacidad que tiene una organización de realizar ciertos cambios o mejoras a los productos que ofrecen para aumentar el grado de satisfacción de sus clientes. Esta estrategia también depende del sector donde esta presente la organización, y si bien en algunos casos no pueden hacerle modificaciones a los productos que ofrece, si puede realizárselos a los servicios que presta a la hora de comercializarlos.

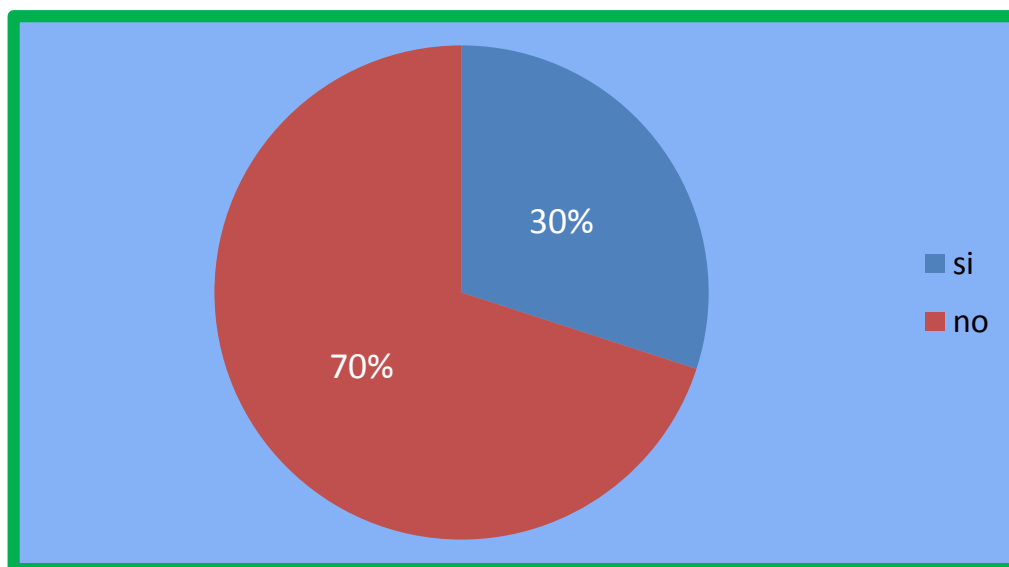


Gráfico # 12: capacidad para realizar insumos nuevos a los productos
Fuente:elaboración propia a partir de encuesta aplicada a empleados

En la encuesta aplicada el 70% de los empleados la empresa no cuenta con la capacidad de modificar el producto con insumos nuevos, mientras el 30% dice lo contrario.

El 70% que respondió que la empresa no tiene capacidad de realizar insumos a los productos se basan en que estos son bienes que ya vienen terminados para ser utilizados por el consumidor, mientras que el 30% responde que existe la capacidad pero a la hora de brindar su servicios al ofrecer el producto coincidiendo con lo que dijo la gerente, según la entrevista aplicada al gerente hay ciertos servicios que se pueden modificar por ejemplo en la venta de inyecciones, se puede agregar el servicio de aplicarlas. A partir de la observación realizada esta empresa no puede modificar los productos ya que no los fabrica, en cuanto al servicio se ve el interés de la dueña por que un cliente sea bien atendido, por lo tanto aunque esta estrategia no se este aplicando se podría aplicar en un futuro.

4.2.2.2 PENETRACIÓN DEL MERCADO

Según David (2003) Una estrategia de penetración en el mercado interno intenta aumentar la participación de los productos o servicios presente en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Estrategia se utiliza mucho solo en combinación con otras, la penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gasto de publicidad, la oferta, de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de las fuerzas publicitarias.

La estrategia de penetración de mercado consiste en el desarrollo del negocio básico, incrementar la participación la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales esta estrategia se pide llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos. (Doncel, 2010, pág. 68)

El análisis de la penetración mercado consiste en evaluar críticamente información que proviene del estudio del mercado (relación de oferta – demanda) y la capacidad productiva de la empresa por consiguiente permite definir qué servicios deben mantenerse o expandirse, cuales reducir o eliminar para orientar a la organización a mediano y a largo plazo. (Barco, 2001, pág. 133)

La estrategia de penetración de mercado consiste en analizar si existen en el mediano plazo, oportunidades para incrementar la venta de productos en los segmentos actuales de mercado, sin cambiar el producto que se ofrece. (Gottret, 2007, pág. 138).

Una estrategia de penetración de mercado suele usarse cuando la empresa ha experimentado liderazgo dentro del mercado que opera, por lo que el objetivo de aplicar esta estrategia sería maximizar ese liderazgo dentro del mercado que opera con una mayor presencia y así cubrir más la demanda de sus clientes.

La farmacia Oziris Central aplica esta estrategia reflejada en su gran presencia en el municipio de Matagalpa por medio de su cadena de farmacias dentro de la ciudad, y ubicadas en puntos clave de comercialización como es en la zona de Guanuca y en la calle central, los cuales son puntos muy concurridos por la población lo que le ha permitido afianzarse así en el mercado.

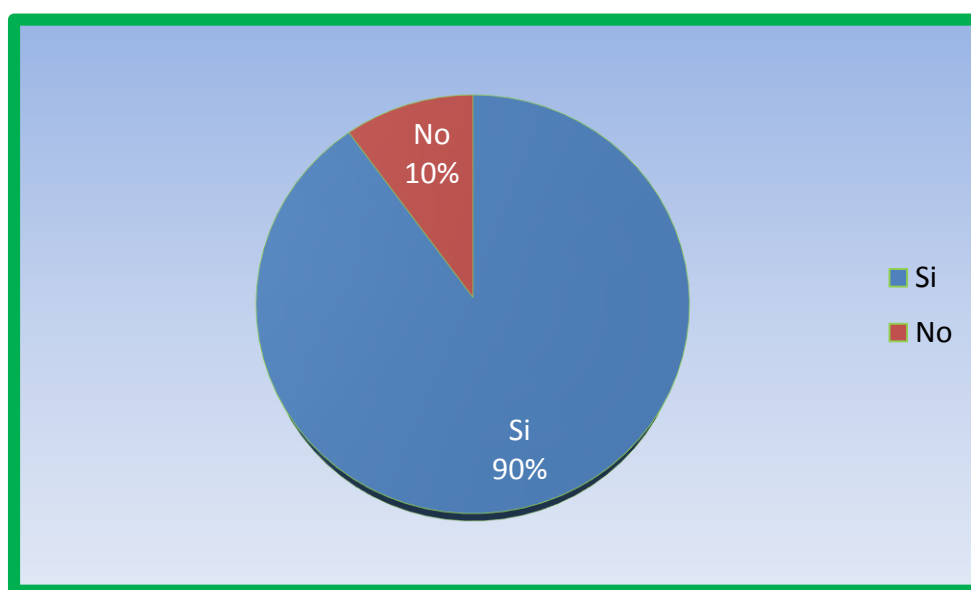
4.2.2.2.3 DESARROLLO DE MERCADO

Según David (2003) "Desarrollo de mercado implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de proveedores de servicios de internet será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos."

El desarrollo de mercado consiste en identificar oportunidades de nuevos segmentos de mercado, para los productos actuales por ejemplo nuevas zonas geográficas donde se puede introducir el producto. (Gottret, 2007, pág. 138)

Para Maldonado (2014) es una de las tácticas que las pequeñas y medianas empresas implementan cuando quieren introducir productos a otras zonas geográficas siendo un desafío y una oportunidad para desarrollarse provechosamente y así demostrar que tiene la capacidad de crecer, no solo en un mercado sino en varios.

El desarrollo de mercado es una estrategia que ayuda a expandir el prestigio de la organización que la adopte en nuevas zonas geográficas, utilizar esta estrategia podría considerarse como el resultado de tener un gran éxito dentro del mercado actual en que opera, tratando de trasladar ese éxito en nuevos mercados donde no tiene presencia. Para aplicar esta estrategia es importante realizar estudios de mercados para que la organización se de cuenta si los mercados a los que quiere expandirse son los ideales para lograr el éxito.



Gráfico# 13:apertura de sucursal en otro municipio
Fuente:elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

En el gráfico anterior se muestra la opinión de los trabajadores en la encuesta sobre si seria ventajoso abrir sucursales en otras áreas geográficas.el 90% de ellos considera que si seria muy ventajoso por el numero de personas de otros municipios que visitan con frecuencia el negocio, mientras que el 10% restante asume que no seria tan buena idea. Según la entrevista aplicada al propietario, este piensa expandirse hacia nuevos mercados para ampliar su clientela, los trabajadores dicen que seria una buena opción abrirse hacia nuevos mercados por lo tanto se confirma la respuesta que dio el propietario, además esto se puede observar claramente ya que farmacia Oziris cuenta con una cadena de farmacias en la ciudad de Matagalpa. Esta estrategia vendría a facilitar la expansión de la buena imagen de la farmacia, y seria una buena opción debido al número de clientes de otros municipios que visitan el negocio, también

beneficiarían a sus clientes reduciendo gastos que tienen que suplir para obtener los productos de la empresa.

4.2.2.3 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

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

Aplicar una estrategia de diversificación implica el aumento de la línea de productos, ya sean relacionados con el giro del negocio, o no relacionados. Esto provoca una mayor inversión para la empresa al aumentar la cantidad de su inventario, todo esto para expandirse dentro del mercado y llegar en mas de una manera a satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.2.2.3.1 DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Según Navas & Guerras (2006) “La diversificación de tipo concéntrico se realiza cuando la empresa decide producir nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y venderlos en nuevos mercados similares o no tecnológicamente con los tradicionales.”

Para Gomez H. S, (2003) denomina “diversificación concéntrica” a las estrategias comerciales que implican la adquisición de empresas o marcas que compitan en el mismo mercado o posean similitudes con la empresa o con las marcas y productos propios. El espíritu de la estrategia de diversificación concéntrica no es el de eliminar competencia, sino el de ganar mercado o diversificarse hacia nichos específicos.

La diversificación concéntrica, o relacionada, se basa en aprovechar algún punto fuerte actual de la empresa que pueda constituir, también, una ventaja competitiva en el nuevo par producto/ Mercado. Esta fortaleza puede ser de tipo tecnológico o comercial. Son muy frecuentes los casos que han utilizado esta estrategia con éxito aprovechando la imagen de marca y la capacidad comercializadora de la empresa (Moya, 1996, pág. 38).

La estrategia de diversificación concéntrica supone el aumento de la línea de productos de una organización, dichos productos son relacionados con los que ofrece actualmente la empresa, esta estrategia suele ser captada de buena manera por los clientes, ya que estos productos vendrían a aumentar su grado de satisfacción . Aplicar esta estrategia no conlleva muchos riesgos, ya que la familiarización de los clientes con los productos ofrecidos y así como también el conocimiento que la empresa debe tener de sus clientes ayudan a la aceptación de los productos nuevos

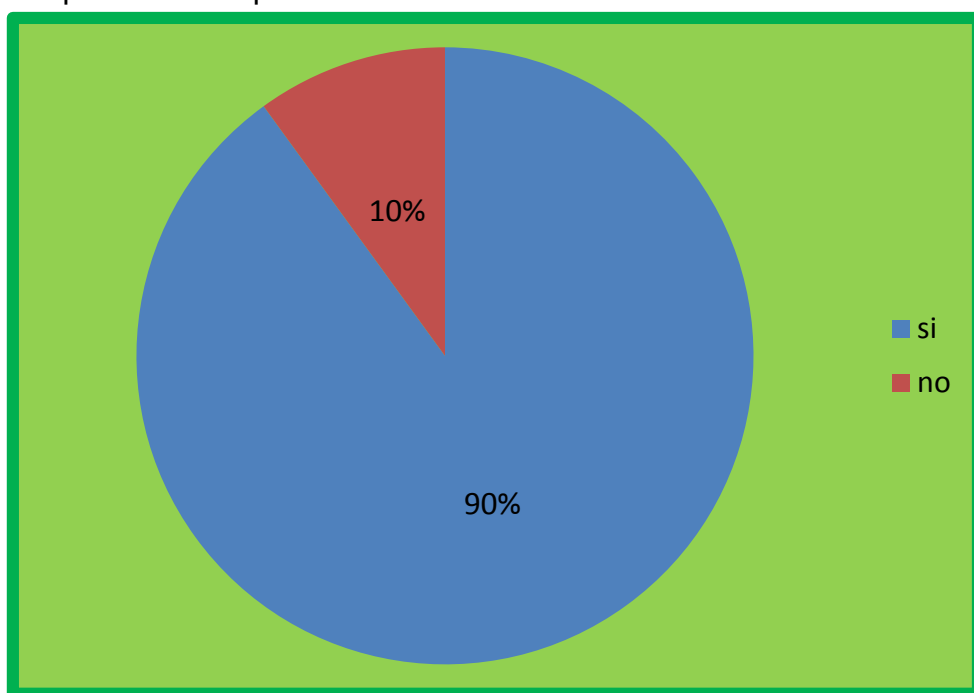


gráfico # 14: existencia de productos nuevos relacionados o no al actual.
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a los trabajadores

según la encuesta aplicada a los trabajadores el 90% expresó que en la empresa existen productos nuevos relacionados o no con los actuales, mientras que el 10% restante dijo que no existían. En la entrevista realizada al gerente confirmó que si existen estos productos nuevos lo que confirma lo que dijeron los trabajadores, según lo observado las respuestas de los encuestados y el entrevistado coinciden, ya que se logró identificar que si existe estos productos tales como tensiómetros, leches recetadas, cosméticos con prescripción médica (dermacare, bioderma), medias para varicez, jabones recetados (grisi, asepxia) y enjuagues bucales, los cuales tienen relación con la línea de productos fármacos, ya que la mayoría de ellos son demandados debido a prescripciones médicas.

La presencia de los productos que no son exactamente fármacos, pero que tienen gran relación con ellos dentro de la farmacia han venido a ayudar en gran parte a mantener la fidelidad de los clientes, y por otra parte a generar mayores ingresos a la farmacia.

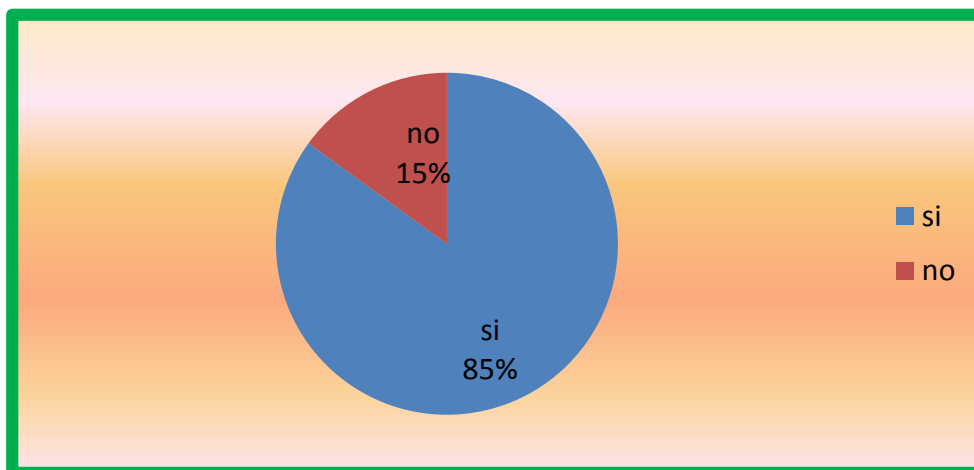
Esta estrategia usada por la empresa ha sido una buena opción, ya que los clientes siempre buscan a parte de los precios bajos, la variedad de productos de calidad.

4.2.2.3.2 DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO

Según David (2003) “la diversificación conglomerada la cual se realiza cuando las empresas invierten en la producción, distribución y venta de productos que no tienen ninguna relación con los tradicionales.”

Se denomina diversificación no relacionada (o conglomerada) al proceso por la cual la empresa inicia su desarrollo con productos o servicios nuevos y en mercados diferentes a aquellos en los que tiene presencia la actualidad y situados en otros sectores de actividad. (Sanchez, 2011, pág. 149)

La estrategia de diversificación de conglomerado suele ser un poco riesgosa, ya que se trata de experimentar con productos que están fuera de la línea en la cual se desarrolla la empresa, esta estrategia podira aplicarse en algunos casos donde la demanda de los productos tradicionales esta bajando, con el objetivo de mantener la base de clientes atrayéndolos con productos nuevo no relacionados.



Gráfico# 15: Existencia de productos no relacionados al actual

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a empleados.

En este gráfico se observa que el 85% de los empleados encuestados asegura que en el negocio se ofertan artículos que no son relacionados con los propios de la farmacia, mientras que el 15% restante dice que no existen tales productos sin embargo en la observación se verifica que si existen.

A partir de la entrevista realizada al gerente de Farmacia Oziris Central afirma que invierte una gran cantidad de dinero en otros productos que no están relacionados con la empresa, con el fin de generar mayores utilidades experimentando con nuevas propuestas para los clientes. Según la encuesta realizada a los clientes coinciden con lo respondido por la mayoría de los trabajadores y con el gerente, afirmando que esta empresa cuenta con una variedad de productos y no todos son fármacos.

En la observación que se hizo se confirma que este negocio invierte en productos no relacionados; dentro de estos productos tenemos los siguientes.

- Bastones
- Caramelos
- cojines
- Cosméticos sin prescripción médica (pinturas, labiales)
- leches

Todos estos productos no son relacionados claramente con la línea de productos fármacos, pero la empresa los ofrece haciendo uso de esta estrategia de muy buena manera y con una buena aceptación por parte de sus clientes.

V. CONCLUSIONES

1. La situación estratégica en la que se encuentra la farmacia Oziris central es privilegiada dentro del mercado, debido a que se caracteriza por ser una empresa líder en costos lo que le genera ventajas competitivas y el logro de sus metas y objetivos. La empresa busca la plena satisfacción de los clientes, aunque no utiliza estrategias de manera científica, pero si lo hace de forma empírica.
2. La situación actual de la farmacia dentro del mercado es muy buena, ya que en sus operaciones cuenta con un estado de liquidez y capital propio, su ubicación geográfica genera que la población tenga un mayor reconocimiento, debido a que se encuentra en la calle central de esta ciudad, consta con una diversificación de productos que logra satisfacer las necesidades de los clientes lo que solidifica la buena imagen que posee.
3. La Farmacia Oziris central adopta en sus operaciones algunas estrategias, tales como la estrategia genérica de liderazgo en costos, penetración de mercado, integración hacia adelante, estrategia de diversificación concéntrica y por conglomerado.
4. Se puede valorar de positivo la utilización de la estrategia genérica líder en precios que aplica la Farmacia Oziris Central, ya que le ha permitido lograr estar por encima de la competencia, así como estrategias de diversificación tanto concéntrica como de conglomerado ofreciendo productos relacionados y no relacionados con sus productos tradicionales. La gerencia valora la posibilidad de aplicar nuevas estrategias como: la de desarrollo de mercado para ampliar su presencia en otros municipios y posicionamiento superior al de su competencia, y la de desarrollo de productos al hacer algunas modificaciones en el servicio al vender sus productos.

VI. BIBLIOGRAFIA

- (IASB), C. d. (2009). NIIF PARA PYMES.
- bussines magazine. (2010). *pymes*.
- Antognolli. (16 de octubre de 2009). de gerencia.com. Recuperado el 06 de mayo de 2011, de de gerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulos-recursos-humanos-enteras-empresas-familiares>
- Barco, A. R. (2001). Estrategias d produccion y Mercado para los servicios de salud. Bogota: fundacion corona.
- Barrios, A. Z. (2006). Planificaciòn Estrategica Presupuesto y Control de la Gestìon Publica. Caracas: Texto C.A.
- cann, J. E., & Gilkey, R. (1998). Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Madrid: Diaz de Santo S.A.
- Carrillo, J. M. (2005). Manual de Autodiagnostico Estrategico. Madrid: ESIC.
- Carriòn, J. (2007). Estrategia de la Divisiòn de la acciòn. (segunda Edicion ed.). Madrid: ESIC.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). Administracion de Estrategias. Mexico D.F: Mc Graw-Hill Internacional Americana.
- Chiavenato, I. (2001). la motivacion humana. mexico: mc gram-hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos. Mèxico: Megran-Hill.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administracion Estrategica. Mexico: Pearson Educacion.
- Dominguez, P. R. (2006). Introduccion a la Gestion Empresarial. Mexico: Mc Graw Hill.
- Doncel, A. D. (2010). Metricas del marketing (SEGUNDA EDICION ed.). España: ESEC.
- Esquivel, J. D. (2005). Correos Sociedad Estatal correos y telegrafos S.A (primera edicion ed.). España: MAD,S.L.
- Ferrell, O., & D.Harline, M. (2012). Estrategias de Marketing. Mexico: Cenague Learnig editores S.A.Quinta Edicion.
- Frances, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral. Mexico: Pearson Educacion.
- Gomez, H. S. (2003). Gerencia Estrategica. Planeacion y Gestion. Teoria y Metodologia. 3r Editores.

- Gomez, M. J., & Moreno, A. A. (2008). España: LEX NOVA.
- Gottret, M. V. (2007). Gestion de cadenas productivas. madrid: Esic.
- Grande Esteban, I., & Abascal Fernández, E. (2009). Fundamentos y Tecnicas de Investigacion Comercial (Decima Edicion ed.). Madrid: ESIC.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). Analisis de Encuesta. Madrid: ESIC.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación (Cuarta Edición ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). Administracion Estrategica. Mexico: Mc Graw Hill 8va Edicion.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). Fundamentos de Direccion de Empresas Conceptos y Habilidades Directivas. Mexico D.F: Paraninfo.
- Kirchner, A. E. (2010). Desarrollo de Productos una Visión Integral. San José Costa Rica: Lengage Learning.
- Koontz, H. (1999). Administraciòn en una Perspectiva Global. Mèxico: Mc Graw Hill 11 Ediciòn.
- kotler, p. (1989). mercadotecnia. hispanoamericana s.a.
- kotler, p. (1991). administracion una perspectiva global. mexico: prentice hall hispanoamerica.
- L. Wheelen, T. y. (2007). Administraciòn Estrategica Politicas de Negocios Conceptos y casos. Mexico D. F: Pearson Educaciòn.
- Maldonado, J. A. (2014). Estrategia y Direcciòn Estrategica. Honduras Tegucigalpa.
- Mintzberg, H., & Quins, J. (2004). El proceso Estrategico. Concepto. Mexico: Prentice Hill.
- Moreno Bayardo, M. G. (1987). Introduccion a la Metodologia de la Investigacion Educativa 1. Progreso.
- Moya, J. P. (1996). Estrategia, gestion y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo. Madrid: Ediciones Diaz de Santo.
- Muñiz, L. (2010). Guia Pràctica para un Mejor Plan de Negocio. Barcelona: Bresca.
- Murcia, H. (1985). Administracion de Empresas Asociativas de Producciòn Agropecuarias. San José Costa Rica: IICA.
- Namakforoosh , M. N. (2005). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: LIMUSA.

- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2006). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Mexico: Editorial Thompson 4ta Edición.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Portillo, C. (04 de 2006). *PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEFENSIVAS*. Recuperado el 08 de 2014, de *PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEFENSIVAS*: www.gestiopolis.com/.../principales-estrategias-financieras-de-las-empres...
- Prieto, J. E. (2011). *Gestión Estratégica*. Bogotá: 3ra Edición ECOE Ediciones.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, s. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodriguez Moguel , E. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional 6ta edición*. Mexico: alfaomega grupo editar.
- Sampieri, D. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D. F: McGraw-Hill.
- Sanchez, J. (2011). *Bussines y Fitness. El negocio de los Centros Deportivos* (Primera Edición ed.). Barcelona: UOC.
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., & Ott, L. (1987). *Elementos del muestreo*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Serra, J. M. (2009). *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Madrid: ESIC.
- Thompson, A. A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2007). *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (Decimo quinta Edición ed.). Mexico DF: McGraw Hill.
- Torrez, M. A. (1999). *Dirección Estratégica un Enfoque Práctico: Principios y Aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid: Díaz de Santo S.A.
- Vassolo, R. S., & Silvestri, L. (2011). *Dirección Estratégica en Países Emergentes*. Buenos Aires: Granoca.
- villegas, M. c. (2007). *comunicación empresarial*. Bogotá: universidad de la sabana.

ANEXOS

ANEXO 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnostico estratégico	Filosofía de la empresa	Antecedentes	1. ¿Cuántos años de operación tiene la empresa? De 1 a 3____ De 4 a 5 ____ De 6 a más ____ ¿La infraestructura del negocio es adecuada?	Entrevista Guía de observacion	Gerente
		Visión	¿Cuál es la visión de su empresa? ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la empresa? Sí __ No__	Entrevista Guía de observación Encuesta Guía de observación	Gerente Gerente Trabajadores Trabajadores

			<p>Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?</p> <p>¿Tiene por escrito la visión de su en público?</p>	<p>Guia de Observación</p>	
		Misión	<p>¿Cuál es la misión de su empresa?</p> <p>¿Tiene conocimientos sobre Misión de la empresa?</p> <p>Sí ___ No___</p> <p>Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?</p> <p>¿Tiene pública la misión de su empresa</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guia de observación</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		Valores	<p>¿Reconoce usted algunos de estos valores dentro de la empresa? Cuadro excluyente</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guia de</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajadores</p>

			¿Tiene públicos los valores de su empresa?	observación	
		Políticas	¿Cuáles son las principales políticas que tiene su empresa? ¿cumple usted con las política establecidas por la gerencia? Si_____ No_____ ¿Estan en público las políticas de su empresa? ¿Cuenta con registros legales?	Entrevista Encuesta Encuesta Guia de observación	Gerente Trabajador Trabjador
		Objetivos Organizacionales	¿Cuáles son los objetivos de su empresa?	Entrevista	Gerente
		Antigüedad	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la farmacia?	Encuesta	Empleados
		Poder de negociación de los compradores.	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones? Ninguna_____ Baja_____		

	<p>Análisis del sector industrial.</p> <p>Análisis del sector industrial.</p> <p>Análisis del</p>	<p>Poder de negociación</p>	<p>Media___</p> <p>Alta___</p> <p>Muy alta___</p> <p>¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la empresa?</p> <p>a) Excelente___</p> <p>b) Muy bueno___</p> <p>c) Bueno___</p> <p>d) Regular___</p> <p>e) Deficiente___</p> <p>¿El cliente realmente impone términos y condiciones para realizar sus compras?</p> <p>Si___ No___</p> <p>¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p> <p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
--	---	-----------------------------	--	--	---

	sector industrial	de proveedores	<p>imponer sus términos y condiciones?</p> <p>Ninguna____ Baja____ Media____ Alta____</p> <p>Muy alta____</p> <p>¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?</p> <p>Precio____</p> <p>Calidad____</p> <p>Marca____</p> <p>Cantidad____</p> <p>Tiempo y forma de entrega____</p> <p>¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus proveedores?</p> <p>Malo____ Regular____ Bueno____ Muy bueno____</p> <p>Excelente____</p>	Entrevista Encuesta Entrevista Entrevista	Gerente Trabajador Gerente Gerente
--	-------------------	----------------	---	--	---

			¿La compra de mercadería y materia prima la realizan directamente al proveedor o lo hacen a través de un intermediario?	Entrevista	Gerente
		Existencia de productos sustitutos.	¿Existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado? Si____ No____	Entrevista Encuesta	Gerente Encuesta
			¿Cómo considera la demanda en el mercado? Satisfecha____ Insatisfecha____	Entrevista	Gerente
		Rivalidad entre los competidores	¿Quiénes son sus principales competidores?	Entrevista	Gerente
			¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?	Entrevista	Gerente
			¿Cree usted que la competencia puede superarlos?	Entrevista encuesta	Gerente Trabajador

		Entrada de nuevos competidores	¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto/servicio de ustedes y con las mismas características?	Entrevista	Gerente
Análisis FODA		Fortaleza	¿Cuáles son sus mayores fortalezas? Cuadro excluyente	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajador
		Oportunidades	¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado? Cuadro excluyente	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajador
		Debilidades	¿A qué debilidades inherentes a su negocio debe hacer frente su empresa? Cuadro excluyente	Entrevista	Gerente
		Amenazas	¿A qué amenazas por consecuencia del entorno, en el que desarrolla su actividad debe hacer frente su empresa? Cuadro excluyente	Entrevista	Gerente

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costo	<p>¿Consideraría su negocio líder en precios bajos?</p> <p>¿Considera que los precios de los productos que oferta la empresa están por debajo de la competencia?</p> <p>Sí___ No___</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Cliente</p>
		Diferenciación	<p>¿Qué es lo que hace diferente producto / servicio al de la competencia?</p>	entrevista	Gerente
		Enfoque	<p>¿Considera que el producto que la empresa ofrece está dirigido a un sector específico de clientes?</p> <p>la empresa se diferencia por alguno de los siguientes aspectos:</p> <p>Entrega a domicilio___</p> <p>Ofrecer confort y aire acondicionado_____</p> <p>Empaques con el logo de la empresa_____</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Cliente y trabajadores</p>

Tipos de estrategias	Estrategias de integración Hacia adelante	<p>¿Tiene planes su empresa de establecer sus propios canales de mercado?</p> <p>¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto? Cuadro excluyente</p> <p>¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta de nuestra empresa?</p> <p>¿Qué canales de distribución utiliza la empresa para ofrecers sus productos?</p> <p>Mayoristas____ Al detalle____ Ambos____</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>clientes</p> <p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
	Hacia atrás	¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?	Entrevista	Gerente
	horizontal	¿Tiene conocimiento de sucursales por parte de la empresa?	Encuesta	Empleado y cliente
	Intensivas Desarrollo del producto	<p>¿En este momento está realizando innovaciones a los productos/servicios que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?</p> <p>Sí__ No__</p> <p>¿Cómo considera que la atención brindada por el</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>

			<p>personal es?</p> <p>Excelente____</p> <p>Muy bueno____</p> <p>Bueno ____</p> <p>Regular____</p> <p>Mala____</p> <p>¿Por qué prefiere los productos o servicios del negocio? Cuadro excluyente</p> <p>¿Recomendaría usted adquirir los productos y servicios a otras personas ofrecidas por esta empresa?</p> <p>Sí_____ No_____</p>	<p>Encuesta</p> <p>Guia de observación</p>	<p>Cientes</p>
--	--	--	--	--	----------------

		Penetración de mercado	¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado? Cuadro excluyente	Entrevista	Gerente
		Desarrollo de mercado	¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio considerando la situación actual de su negocio? ¿Sería una buena opción abrir una nueva sucursal en otro municipio?	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajador

		Diversificación concéntrica	<p>¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente la empresa tiene pensado introducir al mercado?</p> <p>¿Existen productos nuevos relacionados o no con los productos actuales?</p> <p>Si _____ No_____</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guia de observación</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		Diversificación de conglomerado	<p>¿Tienen planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con el producto actual?</p> <p>¿Existen productos no relacionados con el giro del negocio?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>

ANEXO 2

Entrevista al Gerente



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta entrevista se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Dirigido a: Gerente

Nombre y Apellido: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuántos años de operación tiene la empresa?

___ De 1 a 3

___ De 4 a 5

___ De 6 a más

2. ¿Cuál es la misión de su empresa?

3. ¿Cuál es la visión de su empresa?

4. ¿Cuál de estos valores adopta su empresa?

Valores.	Sí.
Responsabilidad.	
Transparencia	
Excelencia.	
Innovación.	

Honestidad.	
Lealtad.	
Dignidad.	
Respeto.	
Otros: (Especifique)	

5. ¿Cuáles son las principales políticas que tiene su empresa?

6. ¿Cuáles son los objetivos de su empresa?

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

Ninguna	
Baja	
Media	
Alta	
Muy alta	

8. ¿El cliente realmente impone términos y condiciones para realizar sus compras?

Si_____ No_____

9. ¿Considera que los productos / servicios que usted ofrece, son únicos en el mercado?

10. ¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones?

Ninguna	
Baja	

Media	
Alta	
Muy alta	

11. ¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?

	Si
Precio	
Calidad	
Marca	
Cantidad	
Tiempo y forma de entrega	

12. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus proveedores?

Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

13. ¿La compra de mercadería y materia prima la realizan directamente al proveedor o lo hacen a través de un intermediario?

14. ¿Existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrece al mercado?

Si _____ No _____

15. ¿Cómo considera la demanda en el mercado?

Insatisfecha	
Satisfecha	

16. ¿Cómo evalúa los canales de distribución que utiliza actualmente para comercializar sus productos o servicios?

Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

17. ¿Quiénes son sus principales competidores?

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

19. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

20. ¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto/servicio de ustedes y con las mismas características?

21. Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su empresa?

Fortalezas	Si	No
Personal altamente capacitado.		
Costos bajos de operación.		
Publicidad y promoción poderosa		
Disposición de capital propio		
Infraestructura adecuada al negocio.		

22. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene este negocio en el mercado?

Oportunidades	Si	No
Amplia demanda insatisfecha en el mercado.		
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.		
Acelerado Crecimiento de la población Urbana y rural.		
Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.		
Reputación de un buen servicio al cliente		
Liderazgo ampliamente reconocido en el mercado		
Una base de clientes atractiva		

23. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene este negocio en el mercado?

Debilidades	Si	No
Inexistencia de una planificación estratégica.		
Operaciones con déficit presupuestario.		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Existencia de conflictos internos con el personal.		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto		

24. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene este negocio en el mercado?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).		

Perdida de ventas debido a productos sustituto.		
Creciente poder de negociación de los clientes.		
Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.		
Especifique otras que estime conveniente:		

25. ¿Consideraría su negocio líder en precios bajos?

26. ¿Qué es lo que hace diferente producto / servicio al de la competencia?

27. ¿La empresa se diferencia por alguno de estos aspectos?

Servicio a domicilio	
Ofrece confort y aire acondicionado	
Empaques con el logo de la empresa	

28. ¿Tiene planes su empresa de establecer sus propios canales de mercado?

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

Medios de Comunicación	Si	No
Radio		
Tv		
Prensa		
Internet		
Volantes		

Especifique otros:		
--------------------	--	--

30. ¿Considera que su producto / servicio está dirigido a un sector específico de clientes?

31. ¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?

32. ¿En este momento está realizando innovaciones a los productos/servicios que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?

Sí__ No__

33. ¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio considerando la situación actual de su negocio?

34. ¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?

	Si
Tramites de permiso para operar	
Competencia Posicionada	
Falta de acceso a Créditos	
Accesibilidad	
Seguridad	
Otras. Especifique	

35. ¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente la empresa tiene pensado introducir al mercado?

36. ¿Tienen planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con el producto actual?

37. ¿Cuándo llegan nuevos clientes a la empresa, le solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?

38. ¿Tiene planes de reducir su personal?

Sí _____ No _____

39. ¿Tiene planes de realizar recorte de gasto?

Sí _____ No _____

40. ¿De asociarse con otra empresa, considera un mayor crecimiento dentro del mercado?

Sí _____ No _____

41. ¿Qué otros planes no mencionados antes, tiene usted previsto?

ANEXO 3

Encuesta Dirigida a Empleados



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta entrevista se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de esta empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Fecha: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?

Menos de un año	
De 1 a 3 años	
De 4 a 5 años	
Más de 6 años	

2. ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la empresa?

Sí ___ No___

3. Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?

4. ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la empresa?

Sí ___ No___

5. Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?

6. ¿cuales son las principales políticas que tiene esta empresa?

7. ¿cumple usted con las política establecidas por la gerencia?

Si_____ No_____

8. ¿Reconoce usted algunos de estos valores dentro de la empresa?

Valores	Si.	No.
Responsabilidad		
Fe		
Excelencia		
Innovación		
Servicio		
Honestidad		
Lealtad		
Justicia		
Respeto		
Especifique otros:		

9. ¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la empresa?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

10. ¿El cliente realmente impone términos y condiciones para realizar sus compras?

Si_____ No_____

11. ¿Existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrece al mercado?

Si_____ No_____

12. ¿ La empresa se diferencia por alguno de estos aspectos?

Servicio a domicilio	
Ofrece confort y aire acondicionado	
Empaques con el logo de la empresa	

13. ¿Cómo considera la relación entre proveedores y empresa?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

14. ¿Cómo valora la aceptación del producto por parte del cliente?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

15. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

Si___ No___

16. ¿Cómo trabajadores que piensan de que la empresa busque nuevos mercados?

17. ¿Considera que el producto que la empresa ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?

Si___ No___

18. ¿Sería una buena opción abrir una nueva sucursal en otro municipio?

Si___ No___

19. ¿tiene conocimiento de sucursales por parte de la empresa?

Si_____ No___

20. ¿Existen productos no relacionados con el giro del negocio?

Si___ No___

21. ¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su empresa?

Fortalezas	Si
Personal altamente capacitado.	
Costos bajos de operación.	
Publicidad y promoción poderosa	
Disposición de capital propio	
Infraestructura adecuada al negocio.	
Especifique otras que considere destacar:	

22. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?

Oportunidades	Si
Amplia demanda insatisfecha en el mercado.	
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.	
Acelerado Crecimiento de la población Urbana y rural.	
Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.	
Reputación de un buen servicio al cliente	
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado	
Una base de clientes atractiva	

23. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene esta empresa en el mercado?

Debilidades	Si
Inexistencia de una planificación estratégica.	
Operaciones con déficit presupuestario.	
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves	
Existencia de conflictos internos con el personal.	
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.	
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto	
Especifique otras que estime conveniente:	

24. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta empresa en el mercado?

Amenazas	Si
Probable ingreso de competidores potenciales.	
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).	
Perdida de ventas debido a productos sustituto.	
Creciente poder de negociación de los clientes.	
Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.	

25. ¿En este momento está realizando innovaciones a los productos/servicios que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?

Sí__ No__

26. ¿Existen productos nuevos relacionados o no con los productos actuales?

Si _____ No _____

27. ¿Reciben Capacitaciones?

Servicio al cliente	
Seguridad e higiene laboral	
Relaciones humanas	
Ventas	
Procesos y procedimientos	
Otros. Especifique	

28. ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa para vender sus servicios?

Mayoristas	
Al detalle	
Ambos	

ANEXO 4

Encuesta Dirigida a Clientes



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico sobre esta empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Dirigido a: Clientes

Fecha: _____

1. ¿Visita frecuentemente el negocio?

Diario	
Semanal	
Mensual	
Anual	

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso del producto o servicios del negocio?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	

Mala	
------	--

3. ¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta de nuestra empresa?

Medios de comunicación	Si
Televisión	
Radio	
Periódico o revista	
Volantes	
Internet	
Otros. Especifique _____ _____	

4. ¿Considera que los precios de los productos que oferta la empresa están por debajo de la competencia?

Sí____ No____

5. ¿Sus compras son destinadas para?

Consumo Propio	
Comercialización	
Representación de otra empresa	

6. ¿ La empresa se diferencia por alguno de estos aspectos?

Servicio a domicilio	
Ofrece confort y aire acondicionado	

Empaques con el logo de la empresa	
------------------------------------	--

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

Si___ No___

8. ¿Cómo considera que la atención brindada por el personal es?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Mala	

9. ¿Por qué prefiere los productos o servicios del negocio?

Características	Si
Calidad en el servicio	
Calidad en la atención	
Precios bajos	
Diversificación en los productos o servicios	
Profesionalidad	
Relación calidad- precio	

10. ¿Recomendaría usted adquirir los productos y servicios a otras personas ofrecidas por esta empresa?

Sí_____ No_____

11. ¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Mala	

12. ¿Cómo considera el precio del producto?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Mala	

13. ¿tiene conocimiento de sucursales por parte de la empresa?

Si___ No___

14. ¿Qué sugerencias le daría usted a esta empresa para mejorar sus productos o servicios?



ANEXO 5

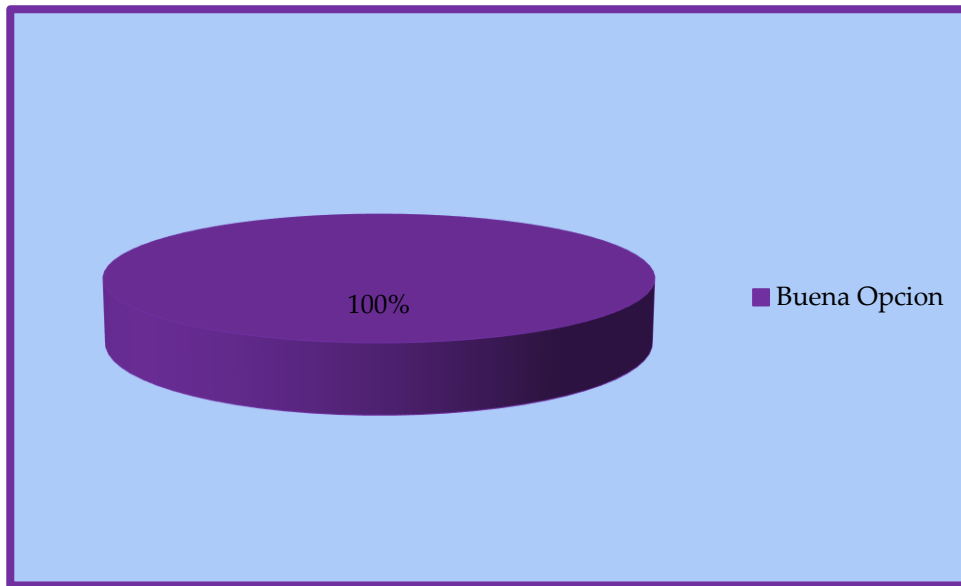
GUIA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: identificar principales características estratégicas de la empresa Farmacia Oziris Central:

Fecha: _____

No	Ítem a Verificar	si
1	Misión por escrita	
2	Visión por escrita	
3	Objetivos por escrito	
4	Calidad de atención al cliente	X
5	Valores por escrito	X
6	Políticas por escrito	
7	Licencias sanitarias	X
8	Registros legales	X
9	Limpieza	X
10	Buen Clima organizacional	X
11	Uniformes para el personal	X
12	Equipo de trabajo	X
13	Presentación acorde del personal	X
14	Variedad de productos	X
15	Infraestructura presentable	X
16	Personal capacitado	X
17	Tecnología adecuada	X
18	Productos Visibles en exhibidores	X
19	Seguridad	X
20	Parqueo vehicular	
21	Servicio de tarjeta de credito	X

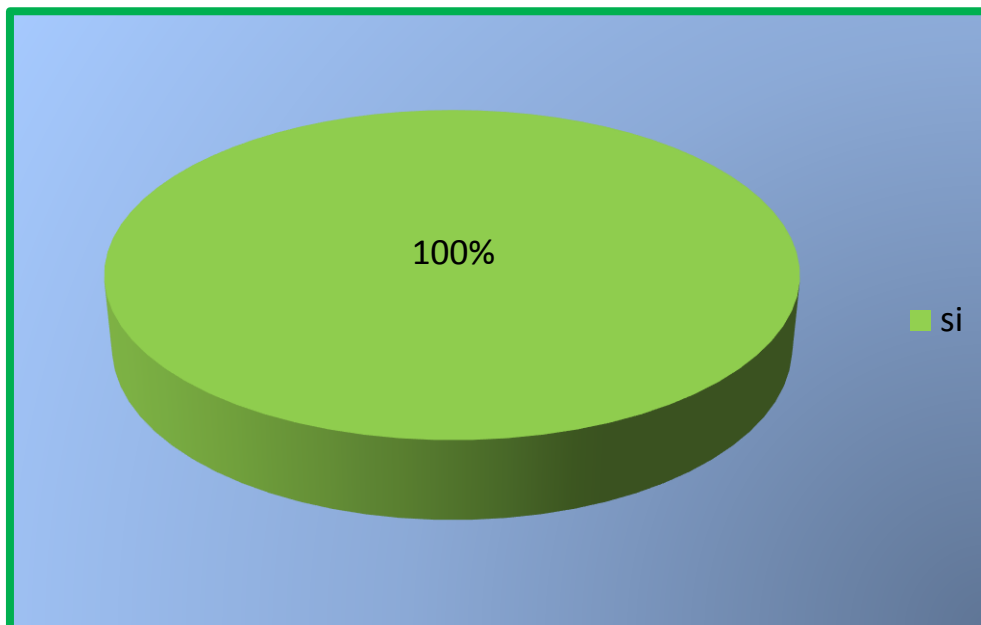
ANEXO 6



opinión sobre mayor presencia en el mercado

fuelle: Elaboracion propia a partir de encuesta aplicada a empleado

ANEXO #7



opinión sobre si existen productos sustitutos a los que ofrece el negocio

fuelle: Elaboracion propia a partir de encuesta aplicada a empleado

ANEXO 8

Servicio a domicilio	0%
Ofrece confort y aire acondicionado	0%
Empaques con el logo de la empresa	0%

TABLA 1: Opinion sobre si la empresa se diferencia de la competencia
Fuente:elaboracion propia a partir de encuestas realizadas a clientes

Anexo 10



ilustración #:1

Anexo 10



ilustración#:2

Anexo 11

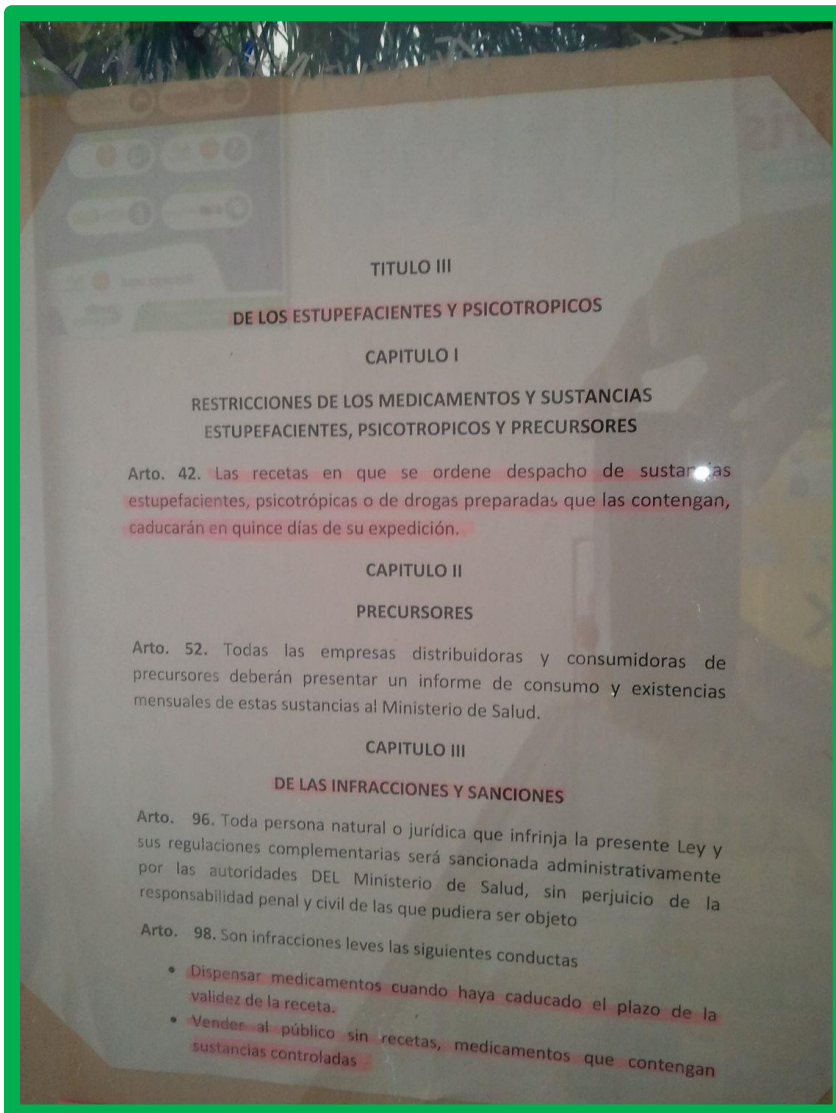


Ilustración # 3

Anexo 12

ALCALDIA MUNICIPAL MATAGALPA MATRICULA 2014 No. 1162

MUNICIPAL DE MATAGALPA DE MATRICULA COMERCIAL 2014 No. 1162

La Alcaldía Municipal de Matagalpa, extiende el presente "CERTIFICADO DE MATRICULA"

Nombre - Propietario: IRAZAMA DEL CARMEN GARCIA GONZALEZ

Firma - Comercial: _____

Tipo de Empresa: _____

Clasificación: FARMACIA OZIRIS CENTRAL Categoría: COMERCIO

Dirección Comercial: FTE. LIBRERIA EL PROGRESO ZONA CENTRAL

No. RUC: _____ No. de Licencia Comercial: _____

Boleta Municipal No. 256452 Cédula No.: 161-080979-0008P

Vigencia _____ No. de Registro: _____

Fecha - Matricula: 31-01-2014

Dado en Matagalpa: a los 05-02-2014

TIPO DE IMPUESTOS:

Fijo () Variable () ANUAL

Nota: Si por cualquier motivo Ud. cierra este negocio debe comunicarlo a esta Alcaldía

NOTA: El Certificado es válido siempre que sea acompañado con la Boleta de Matrícula.

Dermigel®
Oxido de Zinc 4.8 g y Calamina 4.8 g
al prurito (picañón), quemaduras solares, dermatitis de pañal y otras

Ilustración # 4

Anexo 13



Ilustración #5

Anexo 14

MATRIZ FODA

	Debilidades	Fortalezas
	incapacidad para atraer nuevos clientes	reputacion de un buen servicio al cliente
	inexistencia de una planificacion estrategica	disposicion de capital propio
		una base de clientes atractivas
Oportunidades	Estrategia DO	Estrategia FO
ampliacion de la linea de productos	mayor inversion para diversificar aun mas los productos	brindar capacitaciones para mantener la buena reputacion
amplia demanda insatisfecha en el mercado	realizar estudios de mercados para hacer una buena planificacion y asi sustentar la demanda	aprovechar el capital propio para mantener la calidad de servicios y productos
Amenazas.	Estrategias DA	Estrategias FA
probable ingreso de nuevas farmacias	mantener su politica de precios bajos	enfocarse en mantener su politica de lider en costos, y mantener un buen servicio al cliente para contrarrestar la amenaza inminente de nuevos competidores.
ventajas de promocion de publicidad de la competencia	realizar estudios de mercados para hacer una buena planificacion y asi innovar en su publicidad	