

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM- MATAGALPA**



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

**TEMA**

**Diagnóstico Estratégico para la pequeña y mediana empresa del departamento  
de Matagalpa, período 2014.**

**SUBTEMA**

**Diagnóstico Estratégico de la empresa comercial Buen Hogar en la ciudad de  
Matagalpa, periodo 2014.**

**AUTORES**

- Br. Erika del Socorro Lanzas Chavarría
- Br. Julio Ismael Raitte Tórrez

**TUTOR**

**Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano**

**Matagalpa, Febrero 2015.  
“Año de la Universidad Saludable”**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM- MATAGALPA**



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

**TEMA**

**Diagnóstico Estratégico para la Pequeña y Mediana Empresa del Departamento  
de Matagalpa, periodo 2014**

**SUBTEMA**

**Diagnóstico Estratégico de la Empresa comercial Buen Hogar en la ciudad de  
Matagalpa, periodo 2014.**

**AUTORES**

- **Br. Erika del Socorro Lanzas Chavarría**
- **Br. Julio Ismael Raitte Tórrez**

**TUTOR**

**Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano**

**Matagalpa, Febrero 2015  
“Año de la Universidad Saludable”**

## **TEMA**

**Diagnóstico Estratégico para la Pequeña y Mediana Empresa del Departamento de Matagalpa, periodo 2014**

## **SUBTEMA**

**Diagnóstico Estratégico de la Empresa comercial Buen Hogar en la ciudad de Matagalpa, periodo 2014.**

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
AVAL DEL DOCENTE.....	V
RESUMEN.....	Vi
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II.JUSTIFICACION.....	9
III.OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo General.....	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
IV.DESARROLLO.....	11
4.1 ASPECTOS GENERALES.....	11
4.1.1 Caracterización de la Empresa.....	11
4.1.2 Antecedentes de la Empresa.....	11
4.1.3 Misión.....	12
4.1.4 Visión.....	12
4.1.5 Objetivos.....	13
4.1.6Valores.....	13
4.1.7 Políticas.....	14
4.1.7.1Políticas de créditos.....	14
4.1.7.2Políticas de cobranzas.....	14
4.1.8 Organigrama.....	15
4.1.9 Aspectos Legales de la Empresa.....	15
4.2 Diagnostico Estratégico.....	15
4.2.1 Concepto.....	15
4.2.2 Análisis Empresarial.....	16
4.2.3 Filosofía Empresarial.....	17
4.2.3.1 Misión.....	17
4.2.3.2 Visión.....	19
4.2.3.3 Valores.....	21
4.2.3.4 Políticas.....	22
4.2.3.5 Objetivos Estratégicos.....	25
4.2.3.5.1 Objetivos Generales.....	25

4.2.3.5.2 Objetivos Específicos.....	26
4.2.4 Análisis Organizacional.....	27
4.2.5 Entorno General.....	29
4.2.5.1 Segmento Demográfico.....	20
4.2.5.2 Segmento Tecnológico.....	31
4.2.5.3 Segmento Económico.....	31
4.2.5.4 Segmento Político.....	32
4.2.6 Análisis del Entorno Competitivo.....	33
4.2.6.1 Ventajas Competitivas.....	33
4.2.6.2 Barreras de Entrada.....	35
4.2.6.3 Barreras de Salida.....	35
4.2.6.4 Las cinco Fuerzas de Porter.....	36
4.2.7 Análisis del Entorno Interno.....	45
4.2.7.1 Cadena de Valor.....	45
4.2.8 Análisis del Entorno Externo.....	46
4.2.9 Análisis FODA.....	47
4.2.9.1 Fortalezas.....	49
4.2.9.2 Oportunidades.....	50
4.2.9.3 Debilidades.....	51
4.2.9.4 Amenazas.....	53
4.3 ESTRATEGIAS.....	55
4.3.1 Concepto.....	55
4.3.2 Tipos de Estrategias.....	56
4.3.2.1 Estrategias Genéricas.....	56
4.3.2.2 Estrategia de Integración.....	60
4.3.2.3 Estrategias Intensivas.....	64
4.3.2.4 Estrategia de diversificación.....	68
4.3.2.5 Estrategias defensivas.....	72
4.3.2.6 Estrategias ofensivas.....	75
4.3.2.7 Estrategias funcionales.....	78
V. CONCLUSIONES.....	79
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	81
VII. ANEXOS.....	85

## DEDICATORIA

**A Dios**, por haberme regalado el don más precioso como es la vida, por estar conmigo en todo este proceso dándome fuerzas para seguir adelante cuando me he sentido desmayar, por la sabiduría que me ha dado para discernir entre lo bueno y lo malo, por las personas que puso en mi camino durante este transitar a Él sea la gloria por siempre.

**A mi madre, Concepción Chavarría**, por haber sido el pilar fundamental en mi formación, porque gracias al apoyo y al ejemplo que ella siempre me dió hoy cumplo esta meta en mi vida.

**A mi esposo, Roberto Matamoros**, infinitamente gracias por haberme apoyado económica y emocionalmente, por haber sido mi inspiración, por su comprensión y por estar a mi lado en todo este proceso y ser parte de él.

**A mis hijos queridos, Egdiell y Angie**, por haber estado a mi lado sacrificándose junto conmigo muchas veces me los llevé a la universidad para poder ir a clases, por ser mi inspiración para alcanzar la meta y lograr ser un buen ejemplo para ustedes. Gracias.

**A mis hermanas:** porque de una u otra manera estuvieron conmigo en este caminar ayudando a cuidar a mis hijos.

A todas aquellas personas que estuvieron allí brindándome su apoyo y dándome palabras de ánimo, deseándome sus mejores deseos.

**Br. Erika del Socorro Lanzas Chavarría.**

## DEDICATORIA

**A Dios** todo poderoso por darme el don de la vida, por regalarme la sabiduría y permitirme culminar este trabajo fruto de voluntad, dedicación y esfuerzo.

**A mi madre Guadalupe Marítza Tórrrez Guerrero** por inspirarme y motivarme, además por todos sus esfuerzos y dedicación para formarme como persona de bien.

**A mis hermanos** Sarahí del Carmen, Reynaldo Antonio, Ayda Nubia, Félix Bismark porque con sus consejos y aptitudes me motivaron a superar cualquier obstáculo.

*Br. Julio Ismael Raitte Tórrrez.*

## AGRADECIMIENTO

**A Dios**, por ser el maestro de maestros y ser el ejemplo a seguir, por darme el don más precioso como es la vida, por las fortalezas, las fuerzas necesarias para finalizar este trabajo y darme sabiduría para culminar este proceso de aprendizaje y cumplir con todos los requerimientos necesarios para graduarme.

A mi esposo **Roberto Matamoros**, por ayudarme y acompañarme en este proceso de desvelos, estrés y brindarme su valiosa opinión para el desarrollo de la investigación.

A mis hijos, **Egdiell y Angie**, porque ellos también fueron parte de todo este proceso y de igual manera se sacrificaron juntamente conmigo durante todos estos años para que yo culminara mis estudios.

A todos los maestros de la **UNAN FAREM MATAGALPA**, que me impartieron las diferentes clases en cada semestre durante todos estos años, por compartir sus conocimientos, por colaborar y dedicar parte de su vida a dar e impartir el pan de la enseñanza, por sus consejos, su tiempo.

En especial a mi **tutor Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano** por haber sido una guía en todo este camino, en todo este proceso y por tener el tiempo y la dedicación para corregir los tropiezos que tuve, de igual manera transmitir sus conocimientos valiosos para mi trabajo y atender mis llamadas aun en horas no laborales.

Al señor **Jeysson Rodríguez Ibarra** propietario de empresa Buen Hogar y a todos los trabajadores por su tiempo, por la información que nos suministraron para llevar a cabo esta investigación y gracias a esto culminar el trabajo.

A mi compañero de trabajo **Julio Ismael Raitte**, quien estuvo en todo este proceso sacrificando su tiempo para poder culminar este trabajo.

Br. Erika del Socorro Lanzas Chavarría.

## AGRADECIMIENTO

**A Dios** por su infinita misericordia, por su amor y por darme las fuerzas y la disciplina para poder ver realizado este escalón más en mi vida.

**A la Universidad** Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – FAREM Matagalpa por ofertar esta importante carrera “Administración de Empresas”, a los docentes especialmente al maestro Abel de Jesús Membreño Galeano por haber compartido sus conocimientos durante el tiempo que nos impartió el seminario y haber contribuido en mi formación profesional, de igual forma al personal administrativo especialmente al de la biblioteca.

**A mis compañeros** de clase en general por haber compartido durante estos años momentos de tristeza, alegría y diversión.

Agradezco de manera especial al señor **Jeysson Rodríguez Ibarra**, propietario de tienda Buen Hogar, por su apoyo para poder llevar a cabo nuestro trabajo pues sin su consentimiento no hubiese sido posible realizar esta investigación.

*Br. Julio Ismael Raitte Tórrez.*

**AVAL DEL DOCENTE**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM- MATAGALPA.**



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Erika del Socorro Lanzas Chavarría (CARNET No. 05-06321-2) y Julio Ismael Raitte Tórrez (CARNET No.04-63536-0) con el Tema general: **Diagnóstico Estratégico para la Pequeña y Mediana Empresa del Departamento de Matagalpa, al periodo 2014.** Y correspondiente al subtema: **Diagnóstico Estratégico de la Empresa comercial Buen Hogar en la ciudad de Matagalpa, al periodo 2014.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: **Diagnostico Estratégico y Tipos de Estrategias** en las Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, al periodo 2014.

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

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

---

**MSc. ABEL de JESUS MEMBREÑO GALEANO**  
**Maestro Tutor.**

## RESUMEN

Buen Hogar es una pequeña empresa, que goza de un posicionamiento estratégico saludable de cara a su competencia y con un crecimiento ascendente e implementa de buena forma la estrategia de integración hacia atrás mediante la fabricación de muebles en la línea marrón, que ellos mismos distribuyen (comercializan), implementa la estrategia de integración hacia adelante.

La empresa familiar Buen Hogar fue fundada por el señor Jeysson Ramón Rodríguez Ibarra propietario, el 16 de febrero del año 2007. La empresa cuenta con 10 trabajadores de los cuales 7 son familia, la empresa se ubica en la ciudad de Matagalpa de las oficinas centrales de CLARO 50 varas al sur, el giro de la empresa es la comercialización de electrodomésticos, artículos para oficinas y productos de línea marrón tanto para sala, habitaciones, cocina y oficinas dándole a la población la oportunidad de adquirir sus artículos y productos a precios justos y con facilidad de crédito.

Se determinaron las características y el funcionamiento general de la empresa, se identificaron las estrategias empresariales que han aplicado en la empresa Buen Hogar, y las ventajas que han obtenido ante la competencia, al usar las mismas, se realizó un análisis FODA obteniendo como resultado combinaciones de estrategias que le servirán a la empresa para operar de una manera más competitiva en el mercado y valorar los resultados obtenidos a través del análisis realizado con respecto a la situación tanto interna como externa que enfrenta la empresa.

## I.INTRODUCCION

El presente estudio se refiere al tema de diagnóstico estratégico de la pequeña y mediana empresa del departamento de Matagalpa, periodo 2014 específicamente a la empresa comercial Buen Hogar.

En Nicaragua la pequeña y mediana empresa está conformada en la mayoría de los casos por familias o la mayor parte de los miembros que la integran son familiares, cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Según Centeno (2004), algunas de las características es que los cargos principales son ocupados por los mismos miembros de la familia, el control reside en una sola persona o familia, y la estructura básica está compuesta por los fundadores (padres de familia) y sus hijos, la pequeña empresa está conformada de 6 a 20 personas y componen el 11.4% de la población empleada.

Según Castro (1999), las pequeñas empresas desempeñan un papel importante en el proceso del cambio tecnológico, son fuente de considerable actividad innovadora, sirven como agentes de cambio en una economía globalizada, es decir al generar mucha turbulencia, crea una dimensión de competencia adicional, que no pueden captar las tradicionales y estáticas estructuras del mercado, a nivel internacional crea un nivel de posicionamiento en el mercado por la competencia y promoción que genera, se ha convertido en años recientes la pequeña empresa, en una parte preponderante de la generación de empleos.

Según Flores (2007), en Latinoamérica se han realizado diagnósticos estratégicos, como es el caso de la empresa Torres Madrigal S.A. de C.V, el cual menciona que con el diagnóstico estratégico se pretende tener un rumbo concreto, determinar los recursos necesarios y las estrategias a desarrollar para lograr los objetivos. Establece, donde se encuentra la empresa y proporciona alternativas de ¿hacia dónde va?, ¿cómo pretende llegar?, y ¿que necesita para lograrlo?, esto viene a colaborar a los directivos de la empresa al logro de sus metas.

En Nicaragua se han realizado estudios de diagnósticos estratégicos como el diagnóstico a la pequeña empresa Colchones Cabrera elaborado por el Lic. Robín José Medrano Vallecillo, en este trabajo se pretende analizar la situación interna y externa de la empresa y la influencia en su desarrollo. Dado que es un trabajo con similitudes al tema investigado y fue de utilidad para leer y extraer información para el enriquecer la investigación.

En la ciudad de Matagalpa específicamente en la UNAN-FAREM Matagalpa, se encontraron estudios similares sobre diagnósticos de empresas familiares, como el realizado a la empresa familiar Panadería y Repostería Belén, realizado por (Muñoz & Bello Escorcia, 2012) , del cual se hizo uso para extraer fuente bibliográficas que sirvieron para el desarrollo del presente trabajo.

Así mismo se encontró un estudio sobre Estrategias de productividad para crear competitividad en las PYMES en el municipio de Matagalpa, elaborado por (Duran & Torres, 2010).

La empresa comercial BUEN HOGAR es una empresa Nicaragüense que comercializa artículos importados y productos elaborados en el taller que tiene la tienda, estos productos tienen buena aceptación por parte de la población matagalpina y en especial la mueblería debido a que ellos hacen los muebles al gusto del cliente.

El propósito de esta investigación como estudiantes de la carrera de administración de empresas, es ampliar los conocimientos acerca de los diagnósticos que se realizan a las empresas, y a la vez analizar la situación actual en que se encuentra la empresa comercial Buen Hogar. Es muy importante realizar este tipo de estudio para verificar si la empresa está funcionando correctamente. También servirá a profesionales del área que desarrollan este tipo de investigación así como a los propietarios del negocio que les permitirá contar con un documento para implementar estrategias y planes estratégicos.

Para la realización de la investigación se aplica el enfoque mixto, entendiéndose este de la siguiente manera “...El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema...” (Hernandez Sampieri, 2006, pág. 755)

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura”) o pueden ser adaptados, alterados o sintetizados (“forma modificada”). (Métodos de investigación mixta, 2013)

La presente investigación tiene un enfoque filosófico cualicuantitativo, ya que se busca responder a distintas preguntas del planteamiento del problema; cualitativo porque proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, caracteriza el ambiente o entorno y proporcionan detalles y experiencias únicas; cuantitativo porque ofrece la posibilidad de generalizar los resultados de manera más amplia mediante un análisis estadístico que nos permite recolectar la información de manera cuantitativa y de esta manera obtener los resultados mediante el programa IBM SPSS para procesar toda la información recolectada cuantitativamente y luego expresarlos en términos porcentuales.

Las investigaciones descriptivas tienen mayor nivel de profundidad que la explorativa, se inicia correctamente el establecimiento de relación entre factores que puedan estar influyendo pero no determinan el fenómeno que se estudia. (Sequeira Calero & Cruz Picon, 2009, pág. 6).

La investigación por su profundidad es de nivel descriptiva por cuanto se describe la situación estratégica actual mediante un diagnóstico y se explica la forma de como se aplican las estrategias empresariales y se determina el nivel de competitividad del servicio que ofrece la empresa comercial Buen Hogar a sus clientes, además es un tema de amplio conocimiento, se detalla todo lo relacionado con el

funcionamiento de la empresa, características particulares, áreas fundamentales, y se describirá el entorno empresarial.

Según Piura López (2008), se denominan investigaciones aplicadas cuando se hace uso del conocimiento genérico para el abordaje de los principales problemas de la práctica social, lo que demanda solución. Estas investigaciones, aún cuando retroalimentan la teoría, su objetivo fundamental es contribuir a la solución de problemas concretos.

Esta investigación por su aplicación es del tipo aplicada, por cuanto todos los aspectos teorizados y la información recolectada acerca de la empresa ayuda a entender y comprender la situación actual de la empresa Comercial Buen Hogar. , es importante destacar las características del negocio: recursos humanos disponibles, el proceso productivo, estrategias implementadas, con el propósito de saber en qué condiciones se encuentra la empresa.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es la investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala (Kerlinger 1979, p. 116).

"La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Según (Hernandez, 2001).

El diseño que se llevó a cabo es el no experimental, porque la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño se han observado los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Según Piura (2008), el estudio de corte transversal se refiere al abordaje del fenómeno en un momento o periodo determinado, puede ser un tiempo presente o pasado, caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo evolución, por lo que se podría comparar con la toma de una “fotografía” de la realidad en un momento dado.

El diseño de la investigación es transversal, porque su estudio se realizó en un período dado o sea durante el año 2014.

El método utilizado fue el teórico por medio de la inducción ya que “se explora y describe, y luego se generan perspectivas teóricas que van de lo particular a lo general. Por ejemplo en típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza mas entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general”. (Hernandez Sampieri, 2006, pág. 8).

Puesto que se identificaron las particularidades de la empresa con respecto al diagnóstico estratégico y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos vinculados con el tema de estudio esto permite investigar para poder observar y registrar las actividades que se desarrollan en la empresa.

Además se hace uso del método deductivo; “el proceso deductivo, comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba”. (Hernandez Sampieri, 2006, pág. 6).

El método deductivo que permite interpretar la teoría para llevar a cabo las conclusiones.

Se hace uso del método empírico “el conocimiento empírico es sinónimo de conocimiento común, se origina y desarrolla a base de la relación o experiencia acumulada por el hombre, de la relación que establece en su medio con las demás

personas, la satisfacción de sus necesidades” (Sequeira Calero & Cruz Picon, 2009, pág. 6).

Por medio del conocimiento empírico se llega a conocer a los objetos y fenómenos hasta donde nuestro sentido lo permiten.

Por tanto en Buen Hogar se realizó un conocimiento superficial de las características, cualidades, comportamiento de estos objetos y fenómenos como primer nivel de conocimiento.

Población: Es cualquier conjunto de unidades o elementos claramente definidos, en el espacio y el tiempo, donde los elementos pueden ser personas, granjas, hogares, manzanas, condados, escuelas, hospitales, empresas, y cualquier otro. (Matuk, 2006, pág. 51).

Población en estadística, también llamada universo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. También es el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones (inferir). Normalmente es demasiado grande para poder abarcarla, motivo por el cual se puede hacer necesaria la extracción de una muestra de ésta. (Wikipedia, 2015).

Muestra: Es un subconjunto representativo de la población a partir del cual se pretende realizar inferencias respecto a la población de donde procede. Los elementos seleccionados con cierta técnica reúnen ciertas características que la hacen ser representativa, significativa y confiable y que en base a ella se pueden hacer inferencias respecto a la población. (Matuk, 2006, pág. 46).

Se tomó como universo la empresa comercial Buen Hogar, como población los trabajadores y propietarios que laboran en la empresa dado que todos tienen características comunes con una misma finalidad que es el bienestar de la empresa. El número de trabajadores son 10 incluyendo a los propietarios, Scheffer “1987” dice si la población está dada por un número inferior o igual a 100 elementos, la muestra estará dada por el total de la población.

En el caso de los clientes la empresa cuenta con una cartera de 526 clientes, los cuales están clasificados en tres categorías(A,B,C) según formas de pago y capacidad de compra, para tomar la muestra se estimó la media de la población que visita a diario la empresa, este estudio se realizó mediante la observación durante la primer semana del mes de noviembre del año 2014, una semana completa de lunes a sábado en horarios de 2:00 pm a 6:00pm, una media de 7 personas que visitan la tienda a diario se procedió a encuestar según el dato que dio como resultado la fórmula que en total son 38 personas.(VER ANEXO N°1)

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

Las fichas bibliográficas se utilizaron para registrar la información contenida en libros, textos, revistas, noticias etc.

El Análisis documental: Utilizado para analizar las teorías, conceptos y otros aspectos relacionados con las variables de la investigación.

Comprensión de gráficos: Utilizada para leer el contenido de los gráficos y emitir la opinión valedera relacionada con el trabajo de investigación.

Registro manual: Utilizada para registrar la información obtenida de normas manuales libros, textos, revistas, periódicos y otras fuentes; todas relacionadas con las variables de la investigación.

Proceso computarizado con IBM SPSS, statics 19: Para el efecto se ingresan los nombres de las variables y luego los resultados obtenidos producto de la encuesta llevada a cabo. El sistema se encarga de facilitar indicadores estadísticos que han permitido alcanzar el propósito del trabajo de investigación y ayudan al investigador a trabajar de una manera más exacta y con datos ordenados y resultados verdaderos.

Se hizo uso del sistema de referencias bibliográfico de Microsoft Word,

Las variables sujetas de estudio son: Diagnóstico Estratégico y Tipos de Estrategias, estas se estudiaron para llevar a cabo la investigación, la encuesta está dirigida a los trabajadores y los clientes para conocer su punto de vista y recopilar información, la entrevista se le realizó al propietario el señor: Jeysson Rodríguez Ibarra debido a que él es el gerente propietario de la empresa y la observación se realizó en la empresa para corroborar información.

## II. JUSTIFICACION

El presente trabajo tiene como objetivo principal elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa comercial BUEN HOGAR, mediante el análisis de la situación actual de dicha empresa del municipio de Matagalpa, al periodo 2014. BUEN HOGAR es una tienda donde el cliente puede adquirir una variedad de artículos y productos de buena calidad para el hogar y oficinas a precios accesibles y facilidades de pago, con una atención personalizada por parte del personal de la tienda.

La elaboración de este diagnóstico estratégico permitirá a la empresa la implementación de estrategias y a la vez satisfacer las necesidades del público en general para ser más competitivos en el mercado local.

Con este estudio se beneficiará el propietario ya que tendrá mejor conocimiento del concepto que tienen los empleados y los clientes del negocio, también tendrá la opción de aplicar medidas propuestas con el fin de mejorar el funcionamiento de todas las áreas del negocio, para brindar mejor servicio a los clientes, ya que se estudiaron exhaustivamente todos los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa.

Los empleados también serán beneficiados, debido a que la aplicación de los instrumentos permite determinar el nivel de satisfacción y motivación que tienen con el cargo que desempeñan, de esto depende que realicen mejor sus funciones y den mayor prioridad en la atención al cliente. Además se beneficiarán otras pequeñas y medianas empresas y servirá de apoyo para otras investigaciones a docentes y estudiantes. Por tanto este trabajo investigativo es de vital importancia ya que en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM, Matagalpa no se han elaborado diagnósticos estratégicos de las empresas siendo tema de gran interés para las mismas.

Será de utilidad a los docentes de metodología de la investigación, para que sus alumnos realicen las consultas necesarias o resuelvan trabajos de autoestudio.

A los estudiantes para enriquecer sus conocimientos acerca de diagnósticos estratégicos, o para retomar el tema de investigación para la elaboración de planes estratégicos.

### **III. OBJETIVOS.**

#### **Objetivo General.**

Elaborar el Diagnóstico Estratégico de la empresa Buen Hogar del municipio de Matagalpa, periodo 2014

#### **Objetivos Específicos.**

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

## **IV.DESARROLLO**

### **4.1 ASPECTOS GENERALES**

#### **4.1.1 Caracterización de la Empresa**

La persona que desea incursionar en el mundo empresarial debe de tener muy claro el tipo de negocio que aperturará, debe de ser muy habilidoso para poder interactuar con distintas personas en el mercado, esto significa que debe de tener habilidad profesional y experiencia suficiente para organizarse. En el caso de las pequeñas empresas el fundador empieza más que el capital que necesita para trabajar es el deseo grande de superación, eso le permite que la persona no se sienta satisfecha con lo que posee ni con las actividades que realizan, sino seguir cada día con un espíritu de emprendedor y luchar por innovar cada día.

La idea nace ante la necesidad de brindar un servicio diferente a la población matagalpina, con un servicio de calidad y con el compromiso con el cliente en todo momento.

#### **4.1.2. Antecedentes de la empresa.**

El origen de la empresa comercial Buen Hogar, se remonta a la fecha 16 de febrero del año 2007, inicia operaciones la tienda en la ciudad de Matagalpa, situada de oficinas centrales de claro 50 varas al sur, y el taller donde elaboran los muebles se encuentra situado de la casa cuna Carlos Fonseca Amador 50 varas al oeste.

La idea de la familia Rodríguez Ibarra es darle a la población la oportunidad de poder adquirir sus artículos para el hogar a precios justos brindando también la facilidad de adquirir estos productos al crédito a plazos de 3 meses, 6 meses, 12 meses, etc. fue fundada por el señores Jeysson Ramón Rodríguez Ibarra, actualmente laboran 7 miembros de la familia.

Los productos que ofrecen son una gran variedad en productos para el hogar y para oficinas , muebles para salas al gusto del cliente, una amplia línea de celulares, tabletas, cámaras, muebles para oficinas, perfumería para damas y caballeros, artículos para cocina, accesorios para el cabello entre otros.

Las empresas se pueden clasificar según su capital en:

**Público:** Su capital proviene del estado o gobierno, la finalidad es satisfacer necesidades sociales, por ejemplo ENACAL, ENABAS, Alcaldía, Policía, etc.

**Privado:** son aquellas que el capital proviene de particulares.

**Economía mixta:** el capital proviene una parte del estado y la otra parte de particulares, es decir se da una combinación de capital.

En el caso de la empresa comercial Buen Hogar, es una empresa que pertenece al sector privado, apertura el negocio con tres personas, bajo inventario y con un capital de U\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos), adquiridos mediante préstamo, sin embargo con el tiempo la empresa ha ido incrementado la línea de productos debido al incremento en la demanda de productos por parte de la población, actualmente cuenta con 10 trabajadores, cada uno de ellos con cargos diferentes, 7 de ellos miembros de la familia, 2 señores que trabajan en el taller donde elaboran los muebles para el hogar y 1 persona que realiza la gestión de cartera y cobro.

#### **4.1.3. Misión.**

Ser una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar, asumiendo el compromiso y responsabilidad con nuestros clientes garantizando buena calidad y excelentes precios, para un mejor nivel de vida.

#### **4.1.4. Visión.**

Para el 2017 consolidarnos como una empresa de alto nivel, ofreciendo productos de alta calidad contando con un personal motivado y comprometido con el trabajo que realiza, mediante la excelencia en el servicio al cliente.

#### 4.1.5 Objetivos.

- Ser útil para orientar el desempeño, precisar de manera clara y concisa la razón de ser de cada empleo, determinar su responsabilidad, particularidades y requisitos.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimientos, experiencia, y habilidades.
- Servir como medio para orientar otros procesos, como son la selección y contratación de personal, inducción, capacitación, entrenamiento y retroalimentación de la gestión.
- Generar compromiso de un desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- Proporcionar la información de soporte, para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa.
- Coadyuvar en el establecimiento, parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.
- Propiciar la motivación y el desarrollo de carrera institucional.

#### 4.1.6 Valores.

1. **Puntualidad:** en este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes.
2. **Calidad:** en este caso se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.

3. **Comunicación:** se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
4. **Responsabilidad:** referente a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente.
5. **Originalidad:** innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.
6. **Seguridad:** se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
7. **Libertad:** tanto los empleados y los clientes pueden expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.
8. **Trabajo en equipo:** es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
9. **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

#### **4.1.7 Políticas**

Las políticas de la empresa buen hogar son: políticas de créditos y políticas de cobranzas.

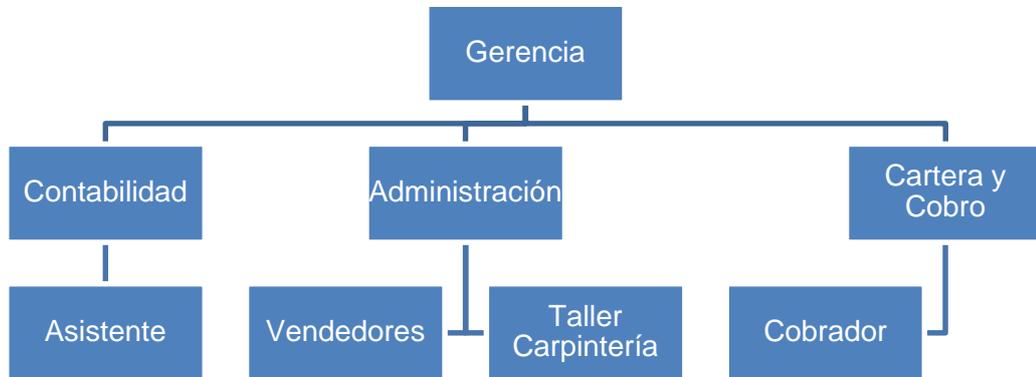
##### **4.1.7.1 Políticas de créditos**

Son requisitos obligatorios que el cliente debe presentar cuando solicita un crédito: copia de cedula y comprobante de ingresos.

##### **4.1.7.2 Políticas de cobranzas**

Todo cliente que tenga cuotas facturadas vencidas será visitado por el cobrador de la empresa, si tiene tres cuotas vencidas será sujeto a notificación y si tiene cuatro cuotas vencidas es sujeto a retiro de artículo.

#### 4.1.8 Organigrama de la empresa Buen Hogar.



La empresa Buen Hogar está estructurada por departamentos en donde se desarrollan las distintas tareas para el fortalecimiento de la empresa.

En esta estructura organizativa se observó que Buen Hogar tiene señalado la ubicación del área de producción.

#### 4.1.9 Aspectos legales.

La empresa Buen Hogar está legalizada en el registro de la propiedad a nombre del licenciado Jeysson Rodríguez Ibarra, cuenta con asesoría legal por medio de subcontrato. Esta empresa realiza los pagos de IVA, IBI, ALCALDIA, Retención 1% Fuente proporcionada por el Lic. Jeysson Rodríguez gerente propietario.

### 4.2 Diagnóstico Estratégico

#### 4.2.1 Concepto

“...Es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las causas y efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos...” (Romero, 2006, pág. 87).

Según Dussan (2012), “...en el diagnóstico estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar

estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad...”

Según Romero (2006), y Dussan (2012.), coinciden en afirmar que al elaborar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y condicionar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir en el mercado nacional e internacional, este pretende medir la eficiencia de la empresa en el sector de servicios donde actúa y realiza sus actividades, el diagnóstico prepara el camino a la empresa para tomar cualquier tipo de decisión y buscar soluciones innovadoras para el desarrollo de la misma.

El diagnóstico estratégico permitiría a empresa comercial Buen Hogar identificar y analizar el impacto externo del ambiente combinado con el análisis de los recursos internos que posee la empresa, el beneficio que se obtendría sería formular estrategias con características capaces de aprovechar las fortalezas y oportunidades e identificar las amenazas a la empresa y mejorar las debilidades de esta ante su entorno.

#### **4.2.2 Análisis empresarial.**

“El objetivo del análisis empresarial consiste en definir cuál ha sido el desarrollo actual y la situación de partida de la empresa desde una perspectiva estratégica. Es por lo que se tienen que utilizar métodos de análisis que descubran, en particular, los comportamientos estratégicos relevantes.” (García, 1993, pág. 73)

El análisis empresarial es el que le permite a la empresa conocer en la actualidad como se encuentra, de qué manera se está desarrollando y que métodos utiliza para implementar estrategias que le permitan competir en el mercado.

Empresa comercial Buen Hogar realiza análisis tanto de la situación interna como externa con el objetivo de conocer mejor su entorno, esto le permite a la empresa realizar mejoras continuas dentro de la empresa que le permitan lograr las metas fijadas.

### 4.2.3 Filosofía empresarial

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

La filosofía de una empresa es un conjunto de principios, valores, cultura y costumbres en las que se incluye la visión y la misión de la organización y esto a su vez la hace única en el mercado y le ayuda en su forma de proceder en el futuro, dicha filosofía puede adaptarse o modificarse según el desarrollo de la actividad de la empresa.

Empresa comercial Buen Hogar, cuenta con su propia filosofía, este conjunto de principios, valores, cultura y costumbres le ha permitido a la empresa mantenerse en el mercado comprometida con toda su clientela durante estos 8 años de operación sirviendo a la población matagalpina.

#### 4.2.3.1 Misión.

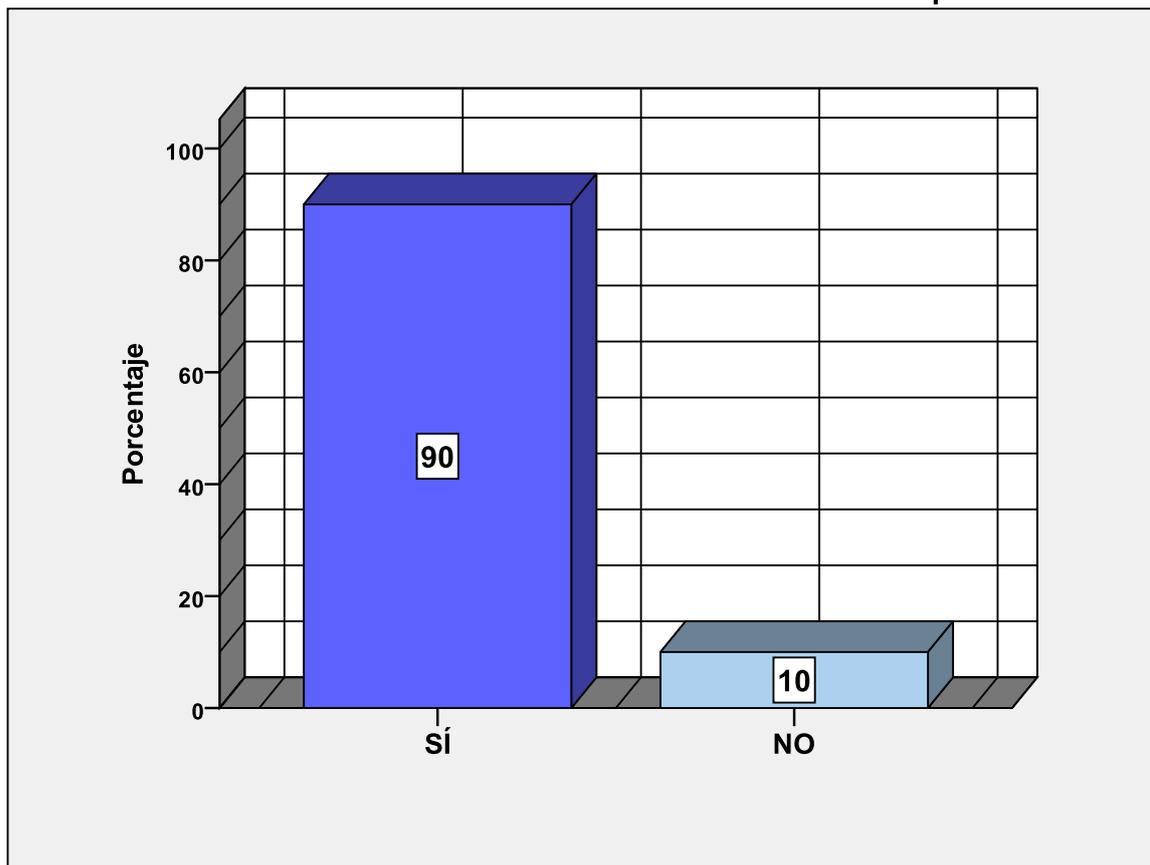
“...La *misión* representa un concepto afín al de la identidad del individuo. Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio (“soy un carpintero”, “soy un pescador”), las empresas se definían por su producto: una fábrica de cemento, una carnicería... (Frances, 2006, pág. 40)”.

Según Andrade (1998), autor del libro "Diccionario de Economía", define el término misión como la "...finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin...”

De acuerdo con los autores anteriores, la misión es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad dentro de la organización, ya que para llevarla a cabo se tiene que trabajar en equipo y le ayuda a encaminarse en un sentido claro de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas, también, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir a que mercado está orientada la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto sin una misión bien definida es imposible mantenerse en un

mercado competitivo y competir con tantas empresas que viven día a día cambiando y actualizándose.

**GRÁFICA N° 1: Conocimiento sobre la misión de la empresa**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a trabajadores.

Se observa en la Gráfica N° 1 que los empleados de empresa Buen Hogar la mayoría tiene conocimiento de la misión de la empresa, el 90% de los empleados al ser consultados respondió que sí conocen cuál es la misión de la empresa y el 10% respondió que no. De este modo se observa que de los diez trabajadores encuestados que conforman la empresa solo uno dijo no conocer la misión y esto se debe a que tiene poco tiempo de laborar para la empresa y se encuentra en proceso de aprendizaje, por otro lado el trabajo que él realiza es fuera de la empresa, durante sus horas laborales se encuentra por lo general en la calle porque su función es recuperar cartera y visitar a clientes que se encuentran con una o más cuotas en mora, por lo tanto se considera que este resultado es positivo ya que se pudo constatar que los miembros de la empresa Buen Hogar tienen bien claro que

trabajan para identificarse con los hogares de los clientes ofreciendo productos para el hogar con mucha calidad y excelentes precios, y al mismo tiempo el tener claro el conocimiento de la misión a los empleados les ayuda a sentirse confiados en las tareas asignadas y expresan claramente a los clientes que es lo que venden, como lo venden a quien ofrecer el servicio o producto y bajo qué garantías, de esta manera se dan a conocer. Al consultarle al gerente acerca de la misión de la empresa, respondió que la empresa si tiene una misión definida a la cual orienta los objetivos de la institución y haciendo uso de la observación se pudo constatar que la misión se encuentra plasmada en un lugar visible.

#### **4.2.3.2 Visión**

“...La visión del negocio se refiere a aquello que la organización desea hacer en el futuro. Es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos...” (Valdivia Treminio & Membreño Palacios, 2012, pág. 17).

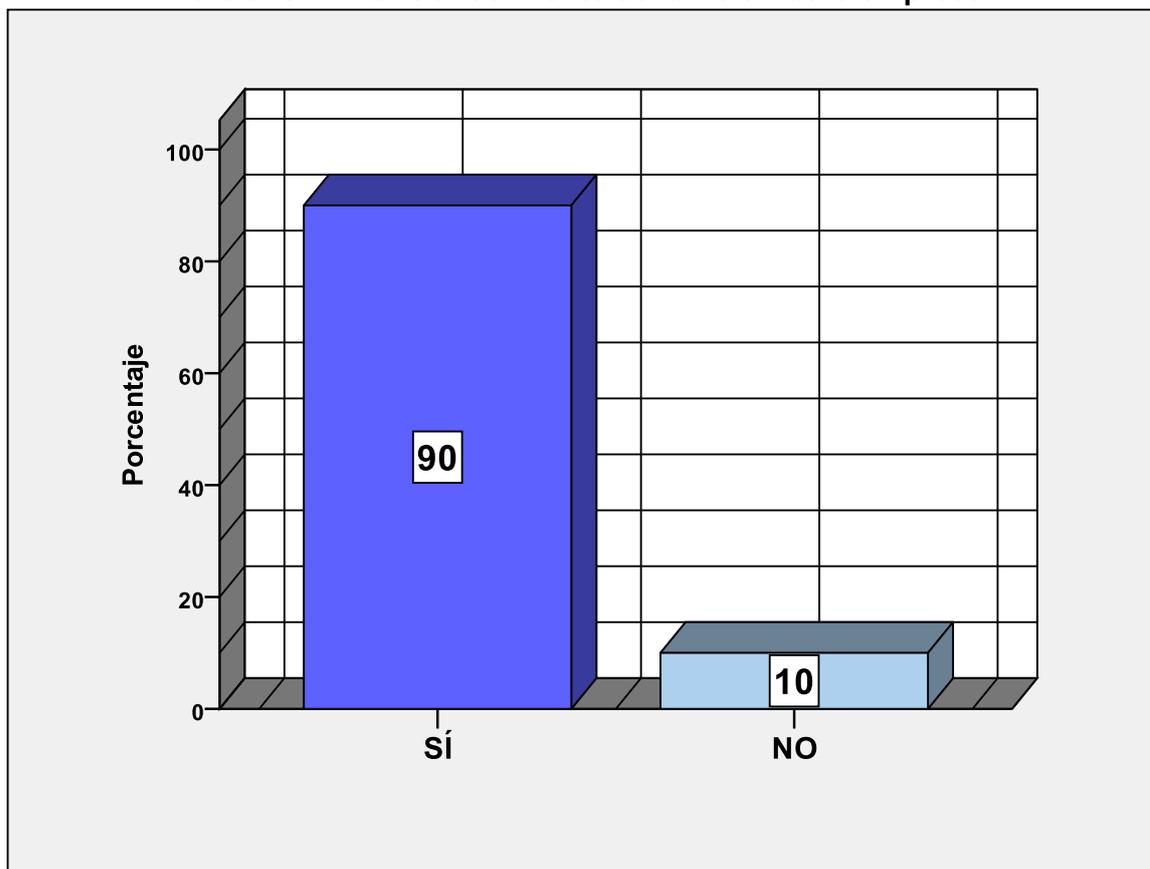
“...Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años. El resultado es lo que se denomina *visión*. La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados...” (Frances, 2006, pág. 45)

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 23)

De acuerdo a los conceptos anteriores, la visión es una declaración clave que le permite a la organización proyectarse a largo plazo, y que todos sus miembros encaminen sus acciones para el logro de los objetivos, esta se plantea para inspirar

y motivar a todos los miembros de la organización a tener una visión y un interés claro en común acerca de la empresa.

**GRÁFICA N° 2: Conocimiento de la visión de la empresa**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a trabajadores.

Respecto a esta pregunta se les planteó dos posibles respuestas, se observa en la gráfica N° 2 que los empleados de empresa comercial Buen Hogar la mayoría tiene conocimiento de la existencia de la visión de la empresa, el 90% de los empleados al preguntarle acerca del conocimiento de la visión respondió que sí la conocen y el 10% respondió que no. Por lo tanto se observa que existe concordancia entre la respuesta de los trabajadores, la entrevista realizada al propietario y gerente y la observación realizada en la empresa ya que el nivel de desconocimiento de la visión de la empresa por parte de los trabajadores es mínimo, se observa que en la empresa Buen Hogar los trabajadores tienen claramente definidos hacia dónde dirigir sus esfuerzos, consideran que la redacción de la visión es un paso importante para la empresa, ya que esta tiene como objetivo común animarlos y enfocarlos en el logro de las metas que se plantea la empresa a una fecha determinada.

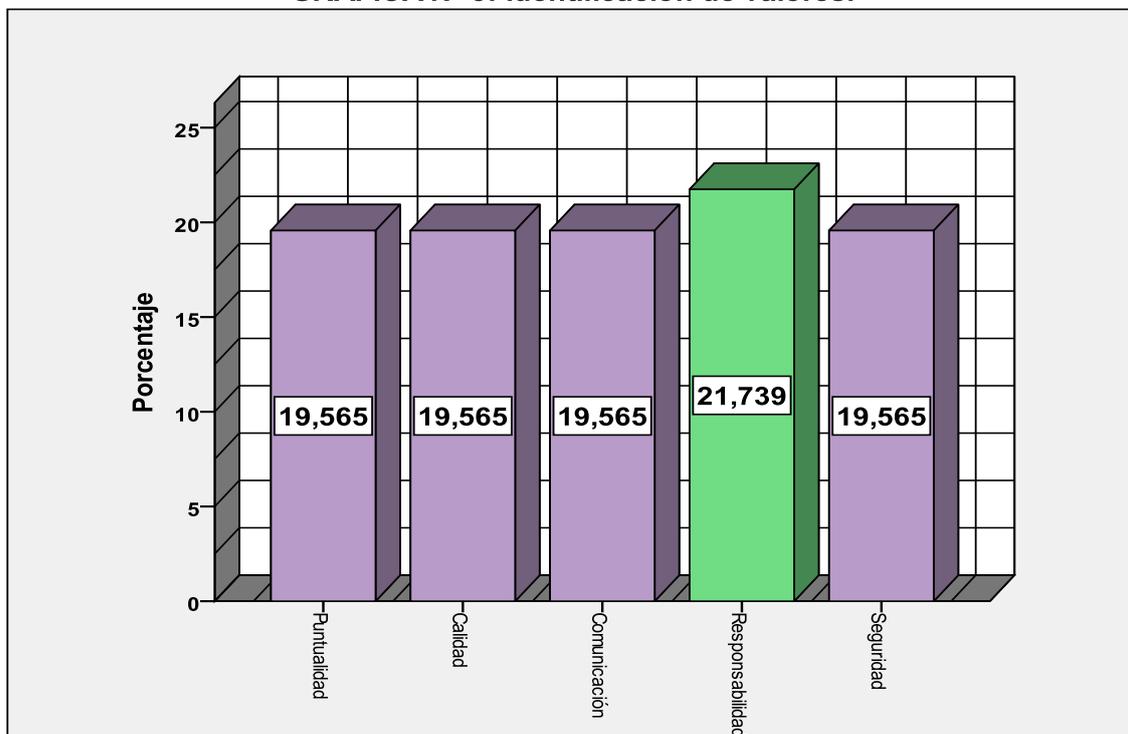
### 4.2.3.3. Valores.

“...Los *valores* plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal...” (Frances, 2006, pág. 44).

“...Los valores son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones...” (Montusch, 2008, pág. 3).

De acuerdo a Francés (2006), y Montusch (2008), en una organización los valores son normas y creencias que definirán el comportamiento conductual que deben tener sus integrantes o individuos, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

**GRÁFICA N° 3: Identificación de valores.**



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

En lo que respecta a esta pregunta se les planteó que identificaran los valores que se practican en la empresa, se observa en la gráfica N° 3 que los empleados de la empresa Buen Hogar ponen en práctica los valores que ya están plenamente definidos por la empresa, de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores se logró determinar que el valor más practicado es la responsabilidad con valor de 21.739% ya que en cuanto a los clientes la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad, algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente, y seguidamente se pueden observar la práctica de seguridad, comunicación, calidad, puntualidad cada uno de ellos con una puntuación marcada de 19.565%, aunque mediante la observación se pudo constatar que no se encuentran escritos en un lugar visible, pero si se ponen en práctica para el buen desempeño de sus labores y para una debida atención al cliente. De este modo se puede analizar relacionando la información obtenida a través de la entrevista realizada al gerente que realmente en la empresa Buen Hogar existen valores como la responsabilidad, creatividad, trabajo en equipo, innovación, equidad y que son puestos en práctica por cada miembro de la empresa con el objetivo de establecer la conducta correcta, puesto que ese es el objetivo de los valores.

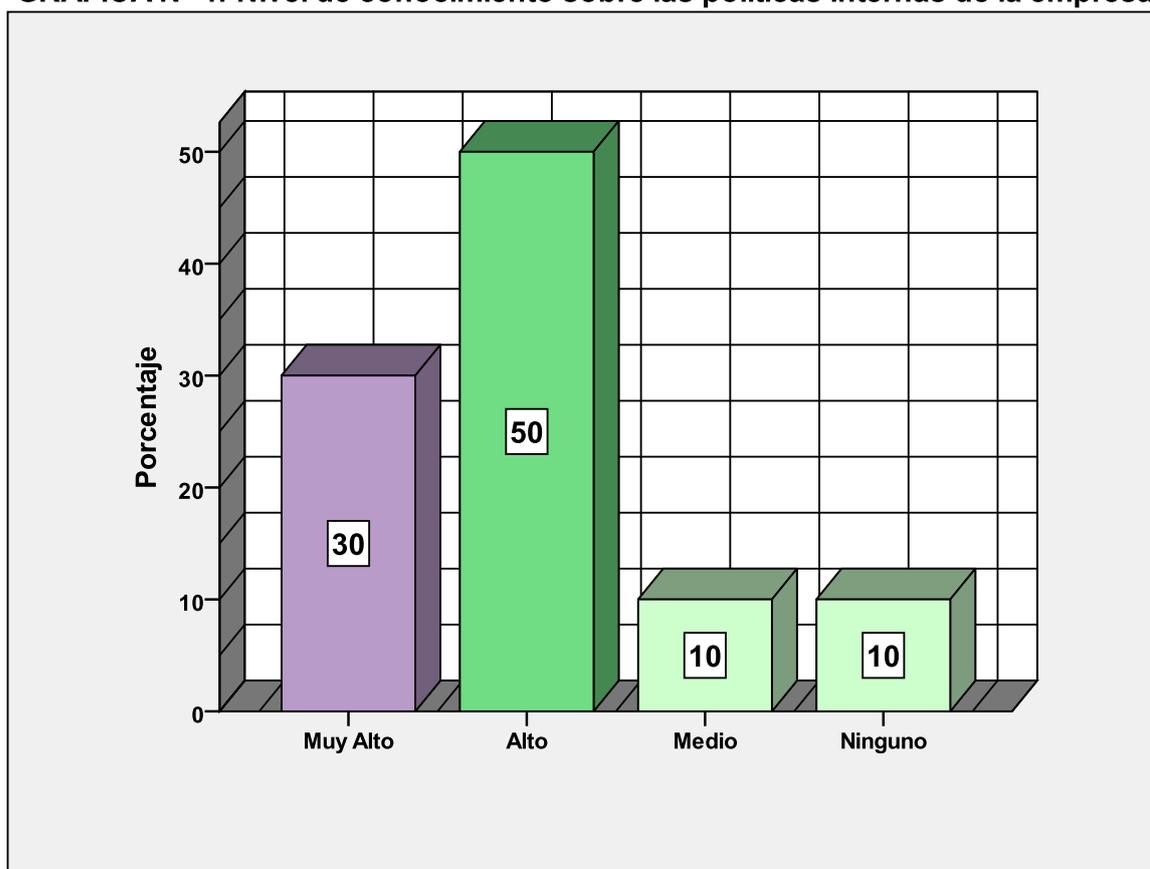
#### **4.2.3.4 Políticas.**

“...Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos...” (Frances, 2006, pág. 51).

“...Las políticas de una compañía son a veces un apoyo o un estorbo para la buena ejecución de estrategias. Cada vez que una compañía actúa para establecer nuevos elementos estratégicos o mejorar las capacidades de ejecución de su estrategia, por lo general se requieren algunos cambios en las prácticas laborales y en la conducta al personal...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 357).

De acuerdo a los autores de los conceptos anteriores, las políticas empresariales son una de las vías para llevar a cabo las estrategias de la empresa, suponen un compromiso de la empresa y afectan a toda la organización a través de los diferentes niveles jerárquicos de esta, se refuerza el compromiso y la participación del personal ya que para poner en práctica una política implica involucrar a todo el personal de la institución, también tienen que ser redactadas de manera comprensible para que puedan entenderlas los clientes.

**GRÁFICA N° 4: Nivel de conocimiento sobre las políticas internas de la empresa**

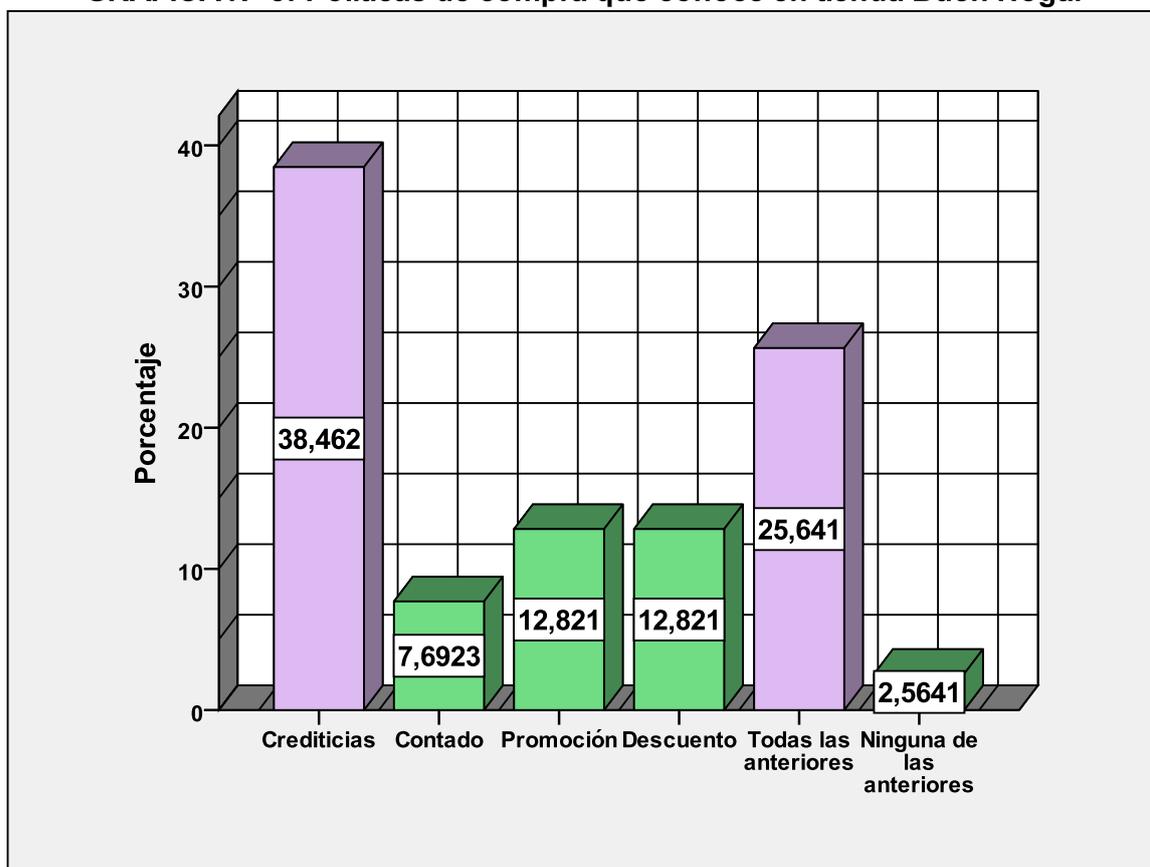


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores.

Respecto al conocimiento de las políticas se puede observar en la Gráfica N° 4 que la mayoría de los trabajadores conocen de la existencia y aplicación de las políticas comerciales, de acuerdo a los resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores se establece que el conocimiento de las políticas es alto puesto que el 90% manifiesta que tiene conocimiento y únicamente un 10% respondió que no las conocen, esto se debe a que el trabajador tiene poco de laborar para la empresa y se encuentra en proceso de aprendizaje y de acuerdo a la entrevista que se realizó

al gerente propietario, señor Jeysson Ramón Rodríguez Ibarra, todo trabajador nuevo pasa por un proceso de aprendizaje y acoplamiento de los objetivos, normas, valores, políticas y procedimientos que hay a lo interno de la institución y todo trabajador es requisito fundamental que las conozca y las practique, esto le permitirá cumplir mejor con las tarea asignadas y de este modo brindar una mejor atención al cliente, para que este se lleve una buena imagen de la empresa y se muestre satisfecho con la compra que realizó.

**GRÁFICA N° 5: Políticas de compra que conoce en tienda Buen Hogar**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los clientes.

En la empresa comercial Buen Hogar rigen políticas comerciales, dentro de estas se encuentran las políticas de créditos y las políticas de cobranzas, esta información se recolectó de acuerdo a entrevista realizada al gerente señor Jeysson Rodríguez. En la Gráfica N° 5 se puede observar que la política que mas conocen los clientes son las crediticias con un 38.46%, según el personal de venta este nivel de conocimiento por parte de los clientes se debe a que las ventas que se realizan en la empresa la

mayor parte son créditos, de igual manera el 25.64% de los clientes afirma que conocen todas las políticas comerciales por que son clientes de la empresa que tienen varios años de tener créditos a pequeño y mediano plazo, lo que indica que existe un alto grado de conocimiento.

#### **4.2.3.5 Objetivos Estratégicos**

“...Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de 5 años, o 3 como mínimo. Cada objetivo requiere una serie de objetivos tácticos...” (Muñoz & Bello Escorcía, 2012, pág. 23).

“...Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 30).

Los objetivos estratégicos son metas planteadas por una organización para lograr los resultados esperados a largo plazo, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

##### **4.2.3.5.1 Objetivos Generales.**

Según Rojas (2010), los objetivos generales “...son las metas centrales de la investigación y plantean de una manera amplia hasta donde va a llegar esta...”

Son los compartidos por los miembros de una organización o parte de ella. Los planes estratégicos que involucran a todos los miembros de la organización...” (Francés, 2006, pág. 37).

Los objetivos generales son metas que se propone la empresa cumplir en base a la misión y visión y tomando en cuenta las políticas que los rigen.

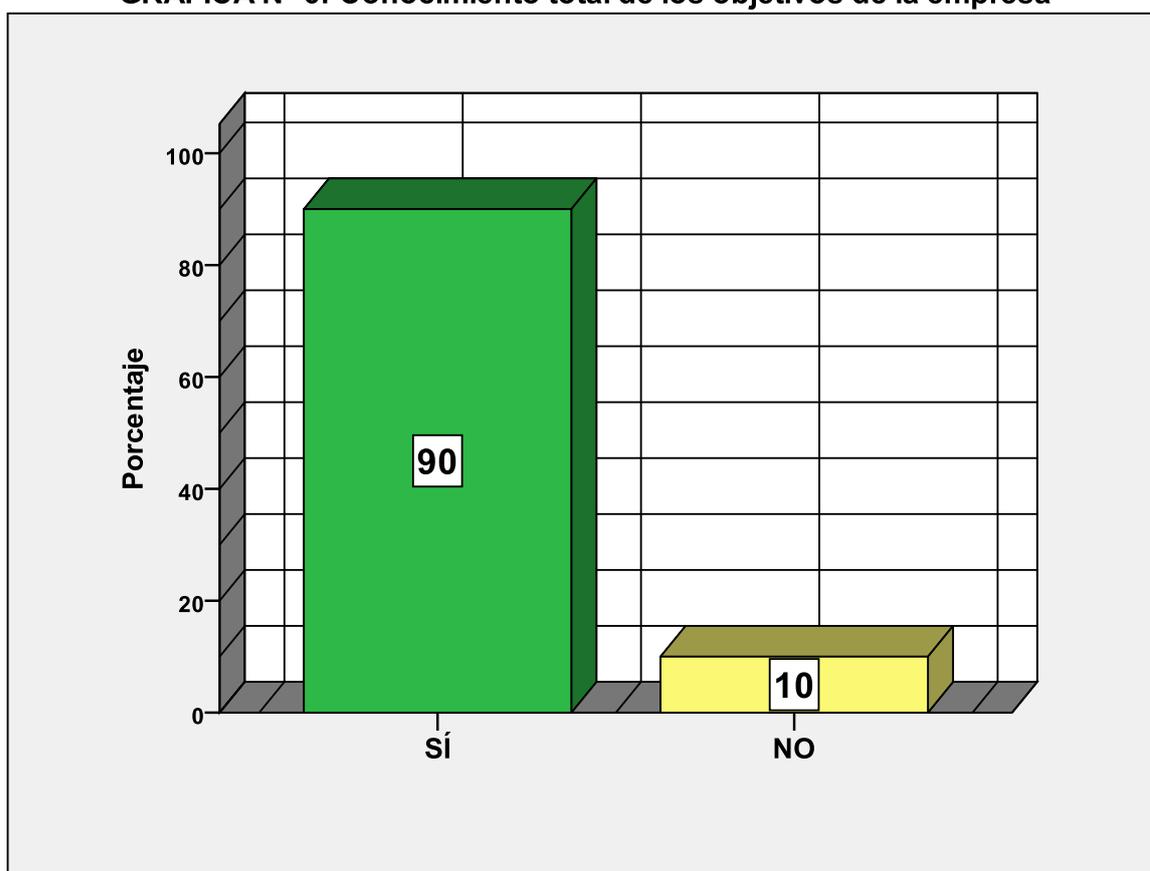
#### 4.2.3.5.2 Objetivos específicos

“...Los objetivos específicos en cada una de las cuatro perspectivas, dentro de un mapa estratégico, constituyen acciones para alcanzar la situación descrita por el destino estratégico...” (Frances, 2006, pág. 257).

“... Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo...” (Muñoz & Bello Escorcia, 2012, pág. 24).

En otras palabras los objetivos específicos son necesarios para alcanzar la estrategia que se tiene planteada, pero ante todo estos describen paso a paso lo que una empresa pretende alcanzar en un periodo determinado y así lograr el objetivo general.

**GRÁFICA N° 6: Conocimiento total de los objetivos de la empresa**



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

Para conocer el nivel de profundidad en cuanto al conocimiento de los objetivos de la empresa se plantearon dos posibles respuestas observándose en la Gráfica

Nº 6 que los empleados de empresa Buen Hogar la mayoría tiene conocimiento de la existencia de los objetivos formulados por la gerencia de la empresa y la importancia de los mismos, el 90% respondió que sí y el 10% respondió que no.

Buen hogar se propone como objetivos enfocar sus esfuerzos hacia una misma dirección, según el gerente de la empresa hace mención a los objetivos que tiene fijados como: 1. Brindar a la población artículos para el hogar a un precio competitivo y calidad en los mismos, 2. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, 3. Facilitar la adquisición de artículos de calidad a menor precio, al consultar a los trabajadores que si tienen conocimiento de los objetivos de la empresa ellos contestaron de manera positiva, mediante la observación se pudo constatar que no se encuentran escritos en un lugar visible pero que sí se trabaja en dirección a cumplir en equipo los objetivos trazados, esto estará en dependencia de estrategias como el trabajo en equipo y el mejoramiento en la toma de decisiones de la administración.

#### **4.2.4 Análisis Organizacional**

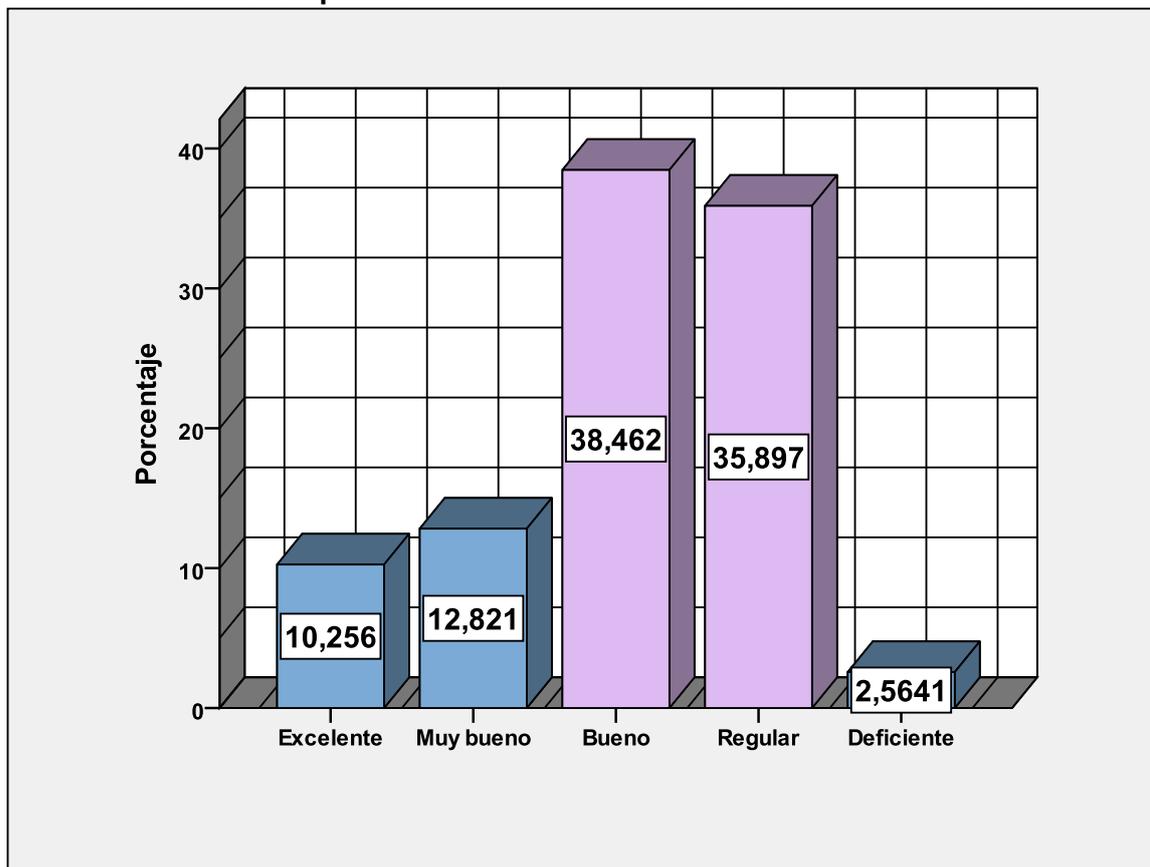
“...El análisis organizacional constituye una descripción del operar de una organización o conglomerado de estas y esencialmente del actuar de los individuos que las componen y direccionan, así como de la influencia del medio donde se desenvuelven, de las estructuras y comportamientos y de la respuesta y adaptación a los requerimientos propios del negocio a que pertenecen, es un esfuerzo de conocimiento donde quien describe busca resaltar ciertos criterios, siendo selectivo en este proceso, y procurando una deducción adecuada de la realidad observada para convertirse en un instrumento válido de comunicación científica y en precursor de mejoras y cambio organizacional...” (Buendía Sierra, 2009, pág. 26).

Según de la Rocha Corzo (2013), el análisis organizacional “...permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas...”

El análisis organizacional se enfoca en las áreas de la empresa donde se observan mayores dificultades en el actuar de los miembros que la componen y que tienen la dirección o sea los jefes de las diferentes áreas e influyen en el medio donde interactúan, la finalidad es corregir fallas de control interno y un diseño estructural

inadecuado, también es un intento para resolver problemas relacionados con situaciones que se presentan en la organización.

**GRÁFICA N° 7: Percepción del ambiente dentro de las instalaciones de la tienda**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los clientes.

Como se observa en la Gráfica N° 7 al momento de elaborar la encuesta a los clientes la percepción que tienen ellos acerca del ambiente que se percibe dentro de las instalaciones de la empresa es bastante agradable a juicio del mismo cliente, se observa en la grafica que un 38.46% dijo que el ambiente que perciben es bueno, seguido están con un 12.82% que contestó que el ambiente en la empresa es muy bueno y otro 10.25% que contestó que el ambiente es excelente, sumando las tres percepciones de los clientes, se obtiene como resultado que un 61.53% perciben el ambiente positivo entre los miembros de la empresa al momento en que son atendidos por los colaboradores, el 38.026% dijo que el ambiente que se percibe se encuentra entre regular y deficiente, de acuerdo a esto se pudo observar que en ciertos momentos los colaboradores no utilizan los canales de comunicación

adecuados para referirse a los clientes, a pesar de esto la gerencia hace énfasis para recordarle a los trabajadores que se debe trabajar en equipo para contribuir al mejoramiento de la calidad tanto en la atención hacia los clientes como la colaboración entre los miembros que integran la empresa.

#### **4.2.5 Entorno General**

“...El entorno general es común a todas las empresas que trabajan en un determinado ámbito o sistema socio-económico. El entorno general está integrado por los todos los factores que pueden afectar de forma similar a un conjunto de organizaciones, atendiendo a un determinado tiempo y espacio...” (Ferron, 2012, pág. 13).

Según Cabanelas (1997), “...El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socio económico en el que desarrolla su actividad. Dentro de él se consideran el conjunto de factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, que conforman el marco global de actuación. Con respecto al entorno general, la empresa no tiene prácticamente capacidad de control los fenómenos que en él se registran son meros datos para la empresa y como tal debe tomarlos...”

Tanto como Ferrón (2012), y Cabanelas (1997), son todos los hechos que suceden alrededor de la empresa, estos pueden afectar tanto en forma positiva como negativa, la empresa no tiene control sobre ellos porque surgen de espontaneo lo que se hace es registrarlos como base de datos.

Para la empresa Buen Hogar es muy importante conocer lo que sucede en su entorno general, ya que esto le traerá como consecuencia cambiar o modificar en cierta manera algunas estrategias que estaban dirigidas al cumplimiento de objetivos en sectores específicos, es importante que la empresa registre estos fenómenos como datos, ya que pueden ser repetitivos, cuando no se toma en consideración los

fenómenos que están afectando a la institución y no se elaboran estrategias para mejorar en lo que se está fallando.

#### **4.2.5.1 Segmento Demográfico.**

Según Abigail (2010), "...Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudios, la religión, la raza y la nacionalidad..."

"...Segmentación demográfica, los datos demográficos también proporcionan una base común para segmentar los mercados de consumidores. Se aprovechan con frecuencia porque guardan una relación estrecha con la demanda y se miden con relativa facilidad. Sus variables son: ingreso, edad, sexo, ciclo vital de la familia, clase social, educación, ocupación y origen étnico..." (Rodríguez, 2013, pág. 41).

Para Abigail (2010), y Rodríguez (2013), el segmento demográfico consiste en la ejecución de un estudio que permite identificar el mercado y caracterizarlo por grupos, dentro de las variables que se estudian para segmentar demográficamente el mercado tenemos: los ingresos, la edad, el sexo, la clase social, la educación, entre otros y estas a su vez nos ayudan a medir la demanda de la población.

Para las empresas es muy importante la realización de un estudio demográfico que le permita hacer una división del mercado utilizando variables que reflejen características de grupos familiares que podrían tener interés en algún tipo de bienes o servicios por ejemplo una empresa de transporte que desee saber qué tipo de unidades móviles demanda la gente de ese segmento, según observación realizada y consulta al gerente señor Jeysson Rodríguez, la empresa Buen Hogar no se encuentran segmentada demográficamente, ya que esto se convertiría en una desventaja competitiva para ellos porque perderían aquellos clientes reales y potenciales por los cuales se ha trabajado para mantenerlos activos en su cartera.

#### **4.2.5.2 Segmento Tecnológico**

“...La función tecnología abarca tres categorías básicas: la tecnología informática, presente en la mayoría de las empresas, la de producción, específica de cada sector, y la de almacenamiento y transporte, semejante en empresas industriales y comerciales de varios sectores. En la función tecnología el mayor peso recae en las iniciativas estratégicas de inversión. Ellas son el vehículo mediante el cual se renueva la tecnología de todas las funciones de la cadena de valor y, en particular, las de producción y logística. En empresas industriales las iniciativas de inversión se refieren a la instalación de nuevas fábricas o líneas de producción; en empresas de servicios en red, a la instalación de nuevos elementos del sistema, como líneas eléctricas de transmisión o centrales telefónicas; en empresas de servicios financieros, a la instalación de nuevos sistemas de procesamiento de información; en comercio, así como en las demás empresas, a la construcción y equipamiento de edificios e instalaciones...” (Francés, 2006, pág. 361).

Para Francés la tecnología es para la empresa el medio por el cual se desarrollan iniciativas estratégicas de inversión, renuevan todas las funciones de la cadena de valor y de las líneas de producción.

La tecnología influye mucho en el progreso económico de una empresa, está orientada a satisfacer las necesidades de la empresa o sea a colaborar en el desarrollo de instalación de nuevos sistemas dentro de la misma, también puede ser usada para proteger el medio ambiente y evitar que provoquen degradación de los recursos materiales, y energéticos del planeta, a empresa Buen Hogar hacer uso de nuevas tecnologías le ha sido de mucha ayuda para hacer frente a la competencia en cuanto a la elaboración y diseños de mueblerías y también ser más eficientes para atender a sus clientes manera más rápida.

#### **4.2.5.3 Segmento Económico**

Esta división corresponde a factores ligados a la economía y al estatus social de los individuos, dado que muchas veces esos factores están ligados se les considera de manera conjunta. Los factores de segmentación más importantes son:

Niveles de ingreso (familiar o individual)

Nivel de educación

Profesión

Clase social. (Rodríguez, 2013, pág. 35)

El segmento económico está ligado a la economía de la nación y al poder adquisitivo de los clientes, este tiene que ver con aquella parte de la población que puede pagar para adquirir un bien.

De acuerdo a la observación a empresa comercial Buen Hogar el segmento económico que atienden son personas mayores de 18 años que se encuentren económicamente activos, es decir que presenten un comprobante de sus ingresos mensuales, no importando el nivel académico, ni profesión, pero si el oficio.

#### **4.2.5.4 Segmento Político**

Aunque la importancia varía de una empresa a otra, la mayor parte de las organizaciones debe tratar de mantener buenas relaciones con los funcionarios políticos electos. Las organizaciones que realizan negocios con entidades gubernamentales deben estar al tanto de las tendencias políticas. Cualquiera que sea el enfoque, los gerentes siempre devén estar en contacto con el panorama político. (Rodríguez, 2013, pág. 118)

Es de suma importancia que las empresas estén en contacto con el panorama político, para mantener buenas relaciones con las instituciones de gobierno que tienen relación directa con el giro de la empresa y los funcionarios involucrados en estas actividades, esto permite una actualización en los procesos de la empresa en las leyes comerciales que rigen a la nación y se encuentran vigentes.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente señor Jeysson Rodríguez , refleja que la empresa Buen Hogar cuenta con toda la documentación de acuerdo a las leyes fiscales que establecen las instituciones del estado como: la Alcaldía, DGI, IBI, Y MITRAB que son requisitos indispensables para la operacionalización de la empresa.

#### **4.2.6 Análisis del Entorno Competitivo**

El entorno competitivo incluye el número de competidores que una empresa debe enfrentar, el tamaño relativo de los competidores y el grado de interdependencia dentro de la industria. La gerencia tiene poco control sobre el entorno competitivo que enfrenta una compañía. (Rodríguez, 2013, pág. 22)

“...El entorno competitivo consta de muchos factores particularmente relevantes para la estrategia de la empresa. Esto incluye a los competidores (reales o potenciales), a los clientes y a los proveedores. Los competidores potenciales pueden ser proveedores que estén considerando la integración hacia delante, como en el caso de un fabricante de coches que adquiriera una compañía de alquiler de vehículos, o una empresa de un sector totalmente nuevo que introduzca un producto similar al nuestro utilizando una tecnología más eficiente...” (Gregory, 2006, pág. 26)

Tanto para Rodríguez (2013), como Gregory (2006), el análisis del entorno competitivo se refiere al ambiente externo o sea la identificación de los competidores a los que se debe enfrentar la empresa y de los cuales no tiene control.

En el caso de la empresa comercial Buen Hogar según información proporcionada mediante la entrevista realizada al gerente señor Jeysson Rodríguez Ibarra, menciona como sus competidores más fuertes a la Curacao, la Foca, Tropigas, Gallo mas Gallo y los comercios que se encuentran situados en el barrio Guanuca que ofertan los mismos productos.

##### **4.2.6.1 Ventajas competitivas.**

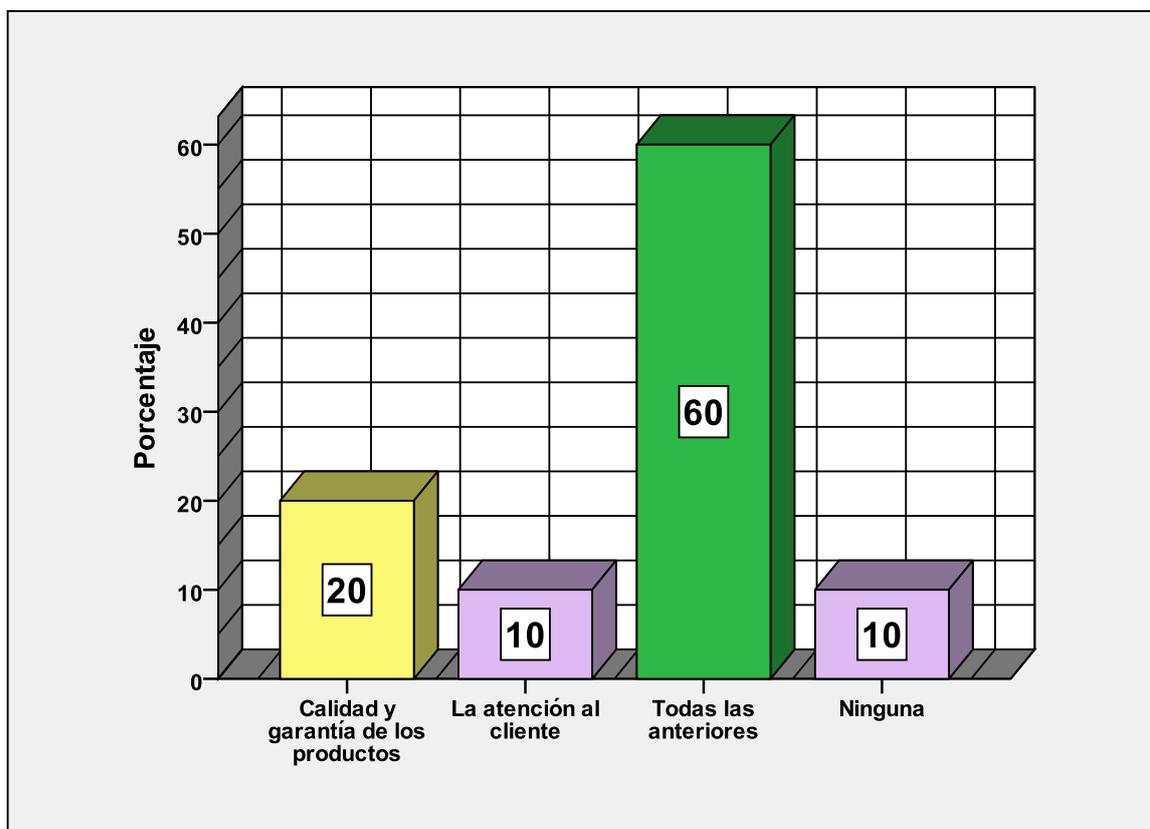
“...No existen ventajas competitivas sostenibles. Toda ventaja competitiva es temporal. Se debe buscar la ventaja competitiva sostenible, pero a sabiendas de que lo será hasta que sea imitada o superada por otro competidor...” (Frances, 2006, pág. 128).

“...Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ellos es duradera a pesar de esfuerzos de sus

competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 5).

Las ventajas competitivas son las fortalezas con las que cuenta la empresa respecto a la competencia o cuando se encuentra en una mayor posición para defenderse, cuando satisface las necesidades del cliente ya sea en diferenciación de productos, en costos bajos ó cuando la rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas.

**GRÁFICA N° 8: Principal ventaja que hace sobresalir a empresa Buen Hogar**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

En empresa Buen Hogar es de mucha importancia mantener una ventaja competitiva que sea sostenible por un buen periodo, ya que esto le permitirá superioridad sobre la competencia, según la entrevista realizada al señor Jeysson Rodríguez respecto a las ventajas que tiene la empresa dentro del mercado menciona las siguientes: 1) competir con precios y calidad de los productos. 2) crédito por parte del proveedor 3) taller propio de madera y muebles para el hogar 4) entrega de los artículos hasta la puerta de la casa del cliente, con respecto a la Gráfica N° 8 de acuerdo a encuesta

realizada a los trabajadores ellos estiman con un 60% que la empresa posee varias ventajas competitivas ante las empresas rivales, sobresale como principal ventaja calidad y garantías de los productos con un 20%, esto se debe a que la variedad de artículos que ofertan poseen garantía y calidad por parte de los proveedores, del mismo modo sucede con los productos elaborados en el taller, esto está estrechamente vinculado con los objetivos de la empresa.

#### **4.2.6.2 Barreras de Entrada**

Según Porter (1995), "...las barreras de entrada son los obstáculos que dificultan que las empresas ingresen en los negocios. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será entrar en el negocio, cuanto más difícil sea de entrar, menores serán los nuevos competidores que ingresen..."

La cuestión de las barreras de entrada implica ver si las barreras de entrada impedirían que se presente un nuevo aspirante y tuviese éxito en la industria. Si las barreras de entrada son frágiles y en la industria hay empresas pequeñas, la fundación interna será el modo adecuado de entrar; si las barreras de entrada son sólidas la empresa quizás aun pueda entrar con cierta facilidad si cuenta con los recursos y capacidades necesarias para superarlas. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 247)

Las barreras de entrada son los obstáculos que enfrentan las empresas para ingresar a otros mercados y cuando desea aperturar una nueva sucursal, si la empresa es solida no va tener muchas dificultades quizás pueda entrar sin ninguna dificultad, pero si las barreras son grandes le sería difícil entrar.

Como toda empresa pequeña la empresa Buen Hogar tuvo dificultades al momento de entrar en el sector que opera, entre las barreras que se les presentaron de acuerdo a lo que menciona el gerente de la empresa sobresalen: fidelidad de la población a otras casas comerciales, posicionarse en la mente de la población, créditos por parte de los proveedores.

#### **4.2.6.3 Barreras de Salidas**

Según Porter (1995), "...las barreras de salida son como su propio nombre indica, las dificultades o impedimentos para abandonar un tipo de negocio o un mercado determinado..."

Las barreras de salida son impedimentos que tiene la empresa a la hora de querer salir del mercado y que muchas veces obliga a la empresa seguir operando aun obteniendo bajos beneficios.

Buen Hogar enfrentaría como barrera de salida a la hora de querer salir del mercado la recuperación de cartera según menciona el gerente señor Jeysson Rodríguez al ser entrevistado.

#### **4.2.6.4 Las 5 fuerzas de Porter.**

“...El modelo de las cinco fuerzas de Porter 1980) (se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Éste se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopólico según la teoría microeconómica, serán mayores cuantos menores sea la competencia...” Porter citado por (Francés, 2006, pág. 86).

Dichas fuerzas consisten en determinar la rentabilidad de un sector en específico, el cual permite conocer el grado de competencia que existe en dicho sector y analizar su entorno, de igual forma se aprovechan las oportunidades o amenazas que se manifiesten.

La aplicación de las cinco fuerzas de Porter en la empresa Buen Hogar podría permitir determinar que tanto poder ejercen los compradores o clientes que visitan el negocio en cuanto a la negociación de precios o requisitos para optar a créditos por otra parte es importante que se cuente con más de un proveedor ya que de esta forma tendrá opciones para negociar sin presión de los proveedores artículos o materia prima para la elaboración de un producto, también la empresa considera de suma importancia que se debe de contar con la presencia de productos sustitutos ya que esto le permitiría a la tienda ofrecer artículos o productos que de alguna manera presten un desempeño algo similar al producto original pero a un precio un poco más accesible esto pensando en los clientes que no tienen los recursos para adquirir un artículo o producto original, en la entrevista que se le realizó al gerente propietario aclara que su empresa no ve con rivalidad a empresas que comercializan productos

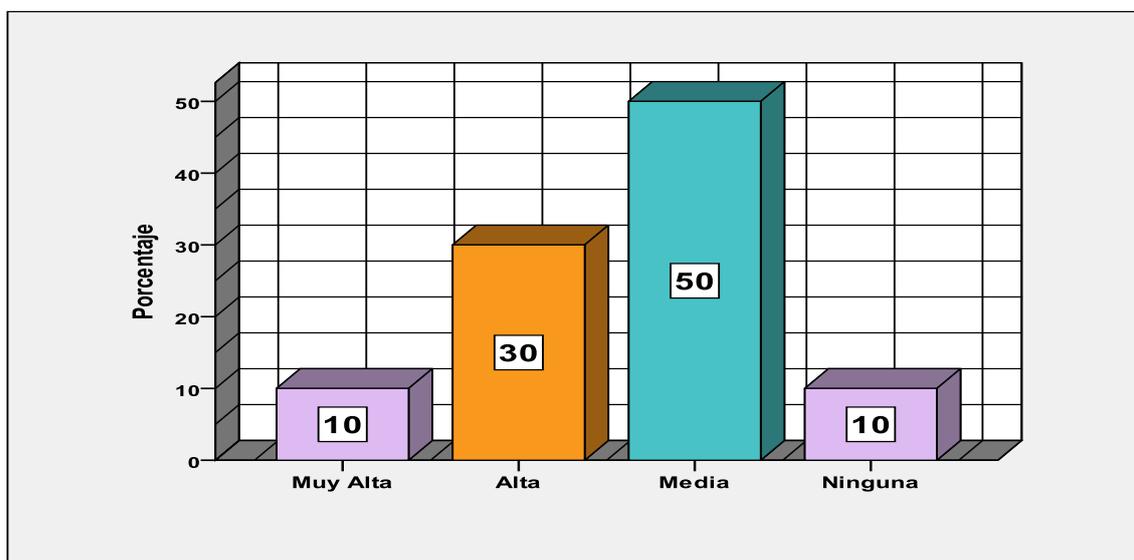
similares ya que Buen Hogar no entra en competición con ellos en lo que respecta a clientes, ventas o marcas. La entrada de nuevos competidores es una realidad que Buen Hogar tiene que enfrentar y no lo toman como una amenaza sino más bien como un reto a superar mediante la implementación de trabajo en equipo, brindándole al cliente una calurosa atención facilidades de pago y por supuesto garantizando productos de buena calidad con garantía.

### **Poder de negociación de los compradores.**

“Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas”. (Membreño Galeano, 2014, pág. 29)

Cuanto menor sean los compradores y mejor organizados estén, y exista una gran presencia de proveedores mayor será la amenaza para la empresa, ya que los compradores plantearán el precio que les parezca oportuno lógicamente estará por debajo del que plantea la empresa, al no llegar a un acuerdo tienen la opción de cambiar de proveedor.

**GRÁFICA N° 9: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

Con respecto a la Grafica N° 9 según encuesta realizada a los trabajadores manifiestan que el poder de negociación de los compradores es medio con un porcentaje de 50%, otra parte manifiesta que el poder de negociación es alta con el 30%, y muy alta con el 10%, se le preguntó al gerente general señor Jeysson Rodríguez sobre el tipo de poder de negociación de los compradores cuando se presentan al negocio con intenciones de adquirir un artículo, respondiendo que ejercen cierto poder de negociación, pero todo dentro del reglamento de políticas de la empresa, es decir si el cliente quiere comprar de contado existe un margen que le permite tanto al vendedor, como al cliente negociar la compra, y si quiere adquirir el artículo o producto al crédito, tiene que cumplir con los requerimientos que exigen las políticas comerciales de crédito que exige la empresa, por lo tanto se comprueba que en Buen Hogar se cumple lo establecido en el concepto de poder de negociación de los compradores, pero con baja influencia, se pudo corroborar mediante observación que el poder de negociación de los compradores para imponer sus términos es bajo ya que se tienen que apegar a las políticas de ventas de la empresa ya sea ventas al crédito o de contado.

### **Poder de negociación de proveedores.**

“...El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos...” (David, 2003, pág. 101).

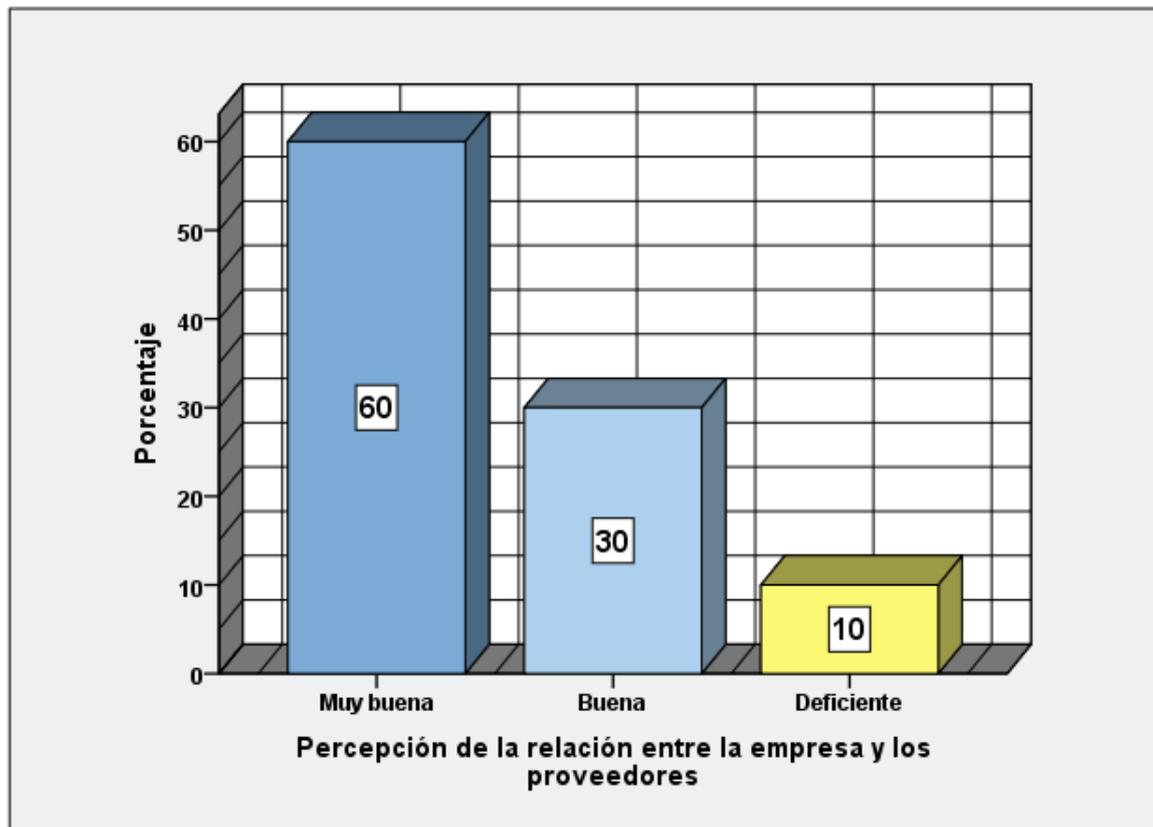
“Factores que determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores:

- *Escasez de los artículos de los proveedores.*
- *Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía.*
- *Si el producto que se surte es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores.*

- Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro.
- Si hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores”. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 65).

Es muy importante que proveedores y fabricantes establezcan acuerdos que les permitan a ambos ganar, de nada le sirve al fabricante la presencia de muchos proveedores cuando la materia prima sustituta adecuada es escasa o cuando el costo de cambiarla es demasiado alto.

**GRÁFICA N° 10: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

Como se puede observar en la Gráfica N°10 los trabajadores de la empresa Buen Hogar tienen una percepción bastante positiva sobre la relación entre la empresa y los proveedores ya que el 60% respondió que la relación es muy buena y el 30% respondió buena lo que se convierte en un 90% de percepción positiva. En información recabada a través de los instrumentos se constató que lo establecido en la teoría en la empresa Buen Hogar se cumple en gran medida, ya que tienen

relaciones comerciales con varios proveedores nacionales entre los que se encuentran Comtech, Cónico, Sónico, Copasa, CRS, Ocal, etc. Los cuales suministran la materia prima adecuada, electrodomésticos, artículos para oficina para vehículos y de uso personal a buen precio, tiempo y forma, además los proveedores facilitan buenos acuerdos respecto a créditos que benefician a ambas partes esto hace que en cierta forma los proveedores ejerzan control sobre ellos, aunque en el mercado existan varios proveedores, el cambio incurre en gastos y cierta incertidumbre sobre el resultado, lujo que no se puede dar la empresa.

### **Existencia de productos sustitutos.**

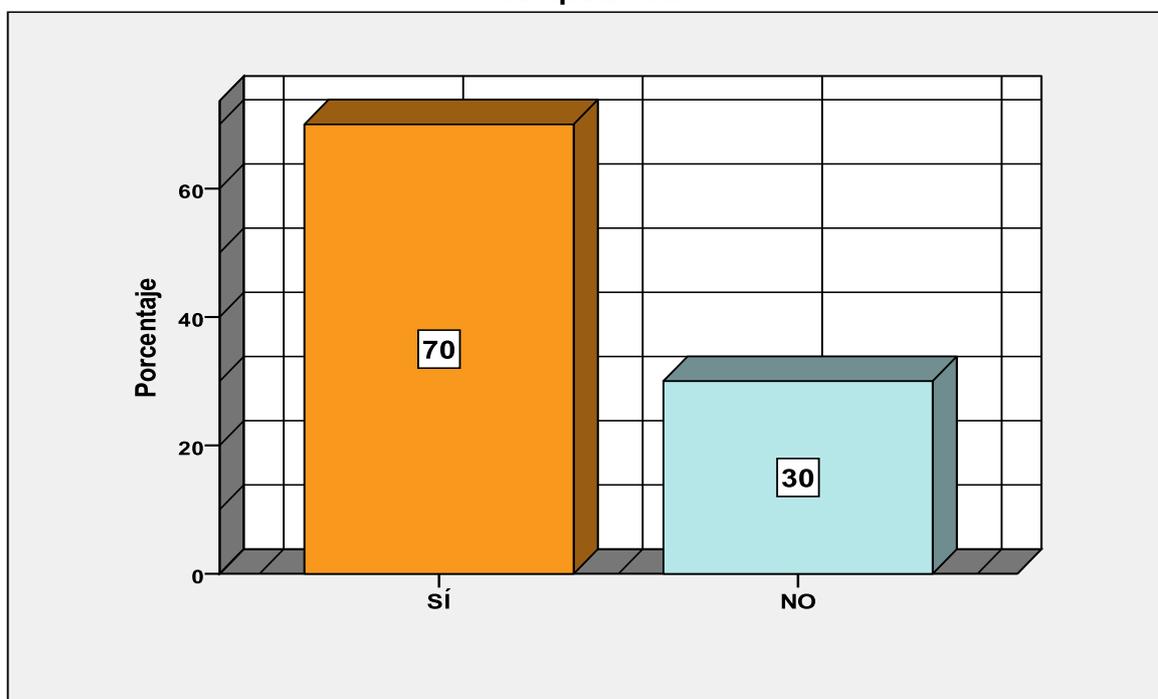
“...En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de Acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado...” (David, 2003, pág. 101).

“La intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

- Si los sustitutos están disponibles con facilidad.
- Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.
- Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 63).

Los productos sustitutos son la opción disponible tanto para distribuidores como para los clientes consumidores ya que por lo general prestan igual rendimiento que los productos tradicionales a un costo más bajo.

**GRÁFICA N° 11: Conocimiento de la existencia de productos sustitutos de la competencia**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

Se observó que Buen Hogar también ofrece a sus clientes y público en general productos y artículos sustitutos de otros con una trayectoria mayor en el mercado, que le brinden al cliente de cierta forma una respuesta satisfactoria respecto al producto con una trayectoria mayor en el mercado, una de las características observadas es que se ofertan con precio más bajo, entre algunos se pudo observar las tablet, como un posible sustituto de las computadoras portátiles según el uso ya que no poseen la misma capacidad, las pantallas de marcas nuevas y baratas sustitutos de los plasma de marcas con mucha trayectoria en el mercado, todos los productos elaborados a base de cartón, aserrín, etc; que son sustitutos de los muebles elaborados de madera para sala, dormitorios y cocina, entre otros.

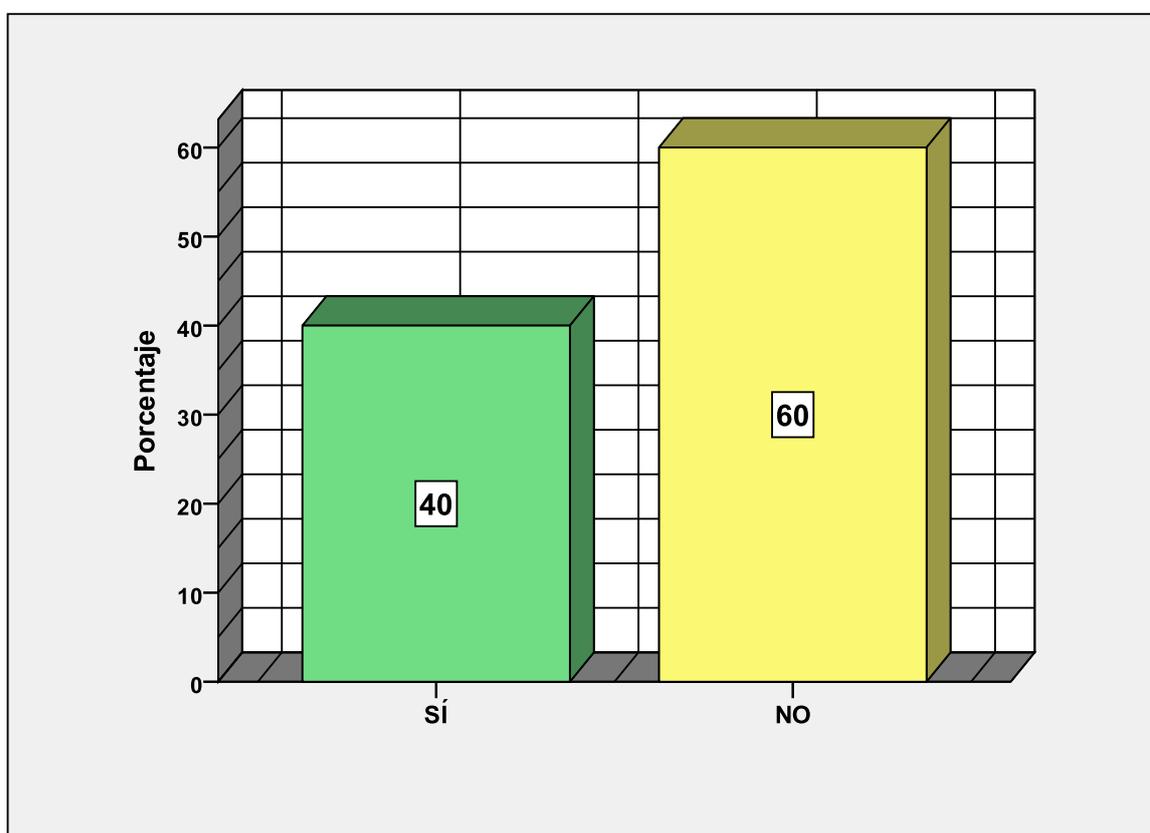
### **Rivalidad entre los competidores.**

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

sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad...” (David, 2003, pág. 100).

De tal manera la rivalidad entre los competidores es inevitable en los mercados congestionados resultando de esto campañas muy fuertes o agresivas con precios atractivos, publicidad, promociones y nuevos productos.

**GRÁFICA N° 12: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

De acuerdo a la gráfica N° 12 el 60% de los trabajadores no consideran que exista rivalidad entre empresa Buen Hogar y las demás empresas del mismo giro y el 40% corresponde a que si existe rivalidad. En platica sostenida mediante entrevista con el gerente de Buen Hogar Señor Jeysson Rodríguez dijo que la empresa no ve como rivales a la competencia puesto que Buen Hogar no entra en competencia con sus

similares, ni juega el papel de muro de contención para arrebatarle clientes a las otras empresas por la sencilla razón de que cuando existe una gran rivalidad entre competidores existe una gran posibilidad que una de las empresas por muy fuerte que sea perezca ante la competencia ya que se le podría dificultar mantener el mismo nivel competitivo, pero si sostienen que las empresas que ellos identifican como competencia son la Curacao, Gallo más Gallo, el Verdugo, la Tropicigas, la Foca, entre otras.

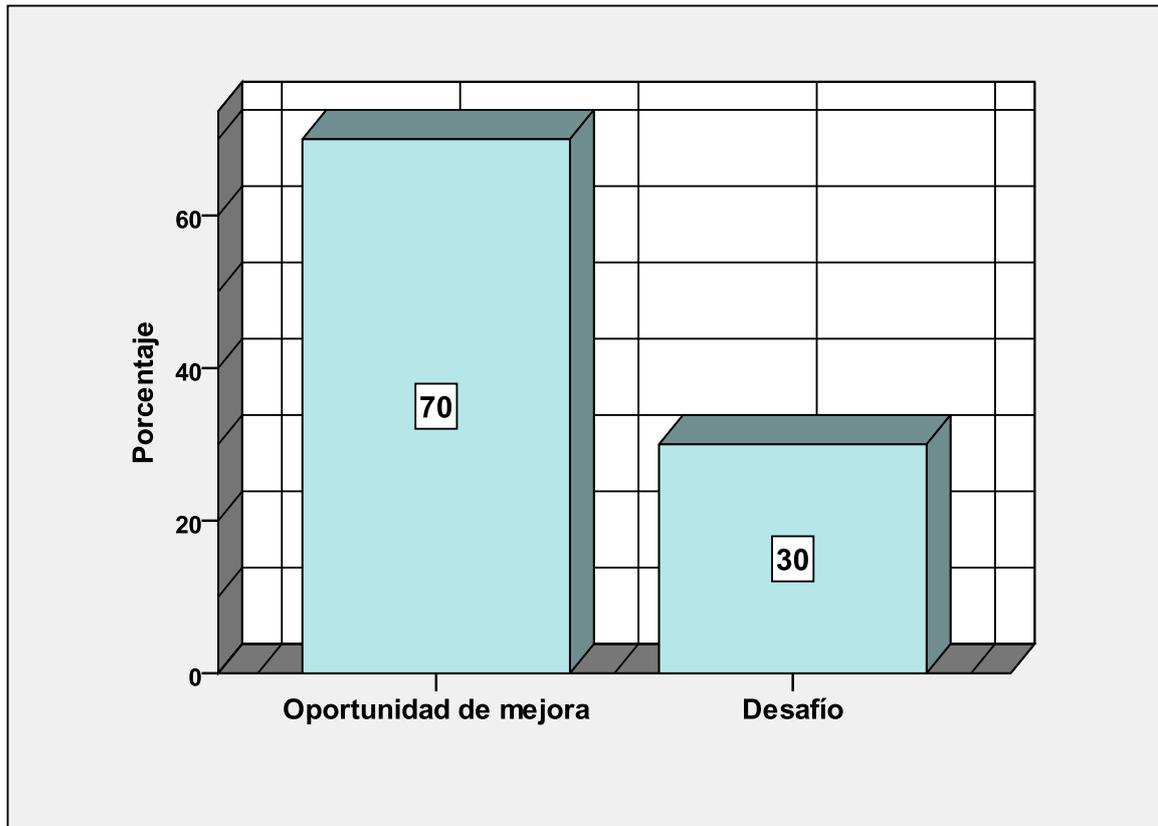
De acuerdo a la observación se pudo constatar que la empresa Buen Hogar no busca neutralizar las distintas actividades que estas empresas desarrollan en distintas épocas del año.

### **Entrada de nuevos competidores.**

“...Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado...” (David, 2003, pág. 100).

La entrada de una nueva empresa al mercado puede deberse a que ese mercado es dinámico y con alta demanda de productos o servicios relacionados al de la empresa lo que lo hace muy atractivo, pero a la misma vez la empresa puede encontrar una serie de obstáculos que de alguna forma le impedirán el ingreso rápido para operar en el territorio escogido como también alcanzar un desarrollo adecuado, por mencionar algunos: competidores bien arraigados, políticas gubernamentales, lealtad firme de clientes, etc.

**GRÁFICA N° 13: Reacción ante la incorporación de una nueva empresas**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

Para conocer el nivel de profundidad en cuanto a la manera en que los trabajadores de Buen Hogar tomarían el hecho de que apareciera otra empresa similar a Buen hogar, a lo cual se observa en la gráfica n° 13, que el 70% de los trabajadores de la empresa lo mira como una oportunidad de mejora, el 30% respondió que lo tomarían como un desafío. Relacionando la información obtenida a través de los instrumentos con la teoría, se nota que en la empresa Buen Hogar tienen muy claro que si el mercado en el que ofertan sus artículos y productos es muy rentable la posibilidad de entrada de nuevos competidores es alto, por lo tanto deben de estar preparados con estrategias que le permitan sobresalir ante la posible entrada de nuevos competidores, que podrían ser cualquiera de los negocios ya establecidos en la ciudad de Matagalpa como supermercados, almacenes y algunas tiendas. Para el gerente de Buen Hogar la entrada de una nueva empresa se tomaría como una oportunidad ya que se podría aprender de las nuevas estrategias que esta aplicara y del ensanchamiento del mercado.

#### **4.2.7 Análisis del Entorno Interno.**

“...Permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las fortalezas de la empresa también las podemos denominar *ventajas competitivas*. Se trata de capacidades en las cuales demuestra superioridad en relación con sus competidores...” (Francés, 2006, pág. 143).

“...Al diseñar los planes de marketing, esta dirección toma en cuenta a otros grupos de la compañía tales como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el entorno interno. La alta dirección establece la misión, los objetivos, estrategias amplias, y las políticas de la compañía...” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 65).

Tanto para Francés (2006), como para Kotler y Armstrong (2008), es la indagación sobre la situación interna de la empresa, puede ser de un área particular o de toda la empresa en general con el fin de identificar mejorar posibles debilidades y aprovechar mejor fortalezas.

Cuando la empresa se analiza a nivel interno y detecta los problemas que están provocando que las diferentes áreas funcionen de una manera eficiente, esto viene ayudar a mejorar sus debilidades y buscar la solución a los problemas haciendo uso de sus fortalezas para enfrentar el mercado competitivo que cada vez se vuelve más agresivo, como el caso de Buen Hogar se esfuerzan por fortalecer la práctica del trabajo en equipo.

##### **4.2.7.1 Cadena de Valor.**

“...Es la serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa...” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 46).

“...La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de *costo, valor y margen...*” (Francés, 2006, pág. 145).

La cadena de valor permite describir el desarrollo de las actividades de cada empresa sin importar el tamaño de la empresa generando valor al cliente final, su objetivo final es maximizar la creación de valor mientras tanto se minimizan los costos.

La cadena de valor permitiría a la empresa Buen Hogar desarrollar sus actividades de manera ordenada y minimizar los costos en cuanto a la transformación de materia prima, elaborando y comercializando productos en línea marrón, estas actividades le permitirían brindarle una respuesta más acertada a sus clientes en cuanto a solicitudes que hagan sobre diseño de productos o especificaciones en marcas esto generaría una ventaja competitiva ante sus rivales. (VER ANEXO N° 2)

#### **4.2.8 Análisis del Entorno Externo.**

“...Este proceso consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial. El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas...” (David, 2003, pág. 10).

Según Adesor (2013), el entorno externo lo conforman todos los entes que rodean a la empresa en el entorno general y específico: proveedores, consumidores, competidores, economía, sociedad, tecnología.

De acuerdo con David, (2003) y Adesor (2013), asesores financieros, es la investigación y análisis de las oportunidades que la empresa puede aprovechar y amenazas que puedan surgir de entidades como proveedores, consumidores, competidores y sociedad en general.

Para las empresas es muy importante hacer investigaciones de esta índole, ya que así se pueden percibir como actúan las empresas similares, cuales son los productos que más se demandan en el mercado y que oportunidades tienen ante estas situaciones, en Buen Hogar se pudo observar que investigan algunas estrategias de ventas de la competencia también monitorean los cambios en precios de productos e innovaciones de los mismos por parte de proveedores.

#### 4.2.9 Análisis FODA

“...Genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) (riesgos) de la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. Y las amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño...” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 54).

“...El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 101).

De acuerdo a los dos conceptos anteriores el FODA, es un análisis evaluativo que da a conocer de manera general la situación en que se encuentra la empresa permitiéndole reorganizarse para ser más competitiva, ya que hoy en día el mercado se ha vuelto muy exigente con la entrada de otras empresas que implementan nuevas estrategias para acaparar clientes, esto obliga a las empresas a reorganizarse y para eso se realiza los diagnósticos en donde obligatoriamente se debe de realizar el análisis evaluativo FODA, para conocer como están internamente y de qué forma pueden mejorar o aprovechar las situaciones que se presenten.

**TABLA N° 1 Análisis FODA de empresa BUEN HOGAR**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de productos.</li> <li>2. Diversificación de productos.</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Experiencia en el negocio.</li> <li>5. Créditos accesibles</li> <li>6. Taller propio para la elaboración de muebles.</li> <li>7. Cobro a domicilio.</li> <li>8. Entrega de los productos a domicilio.</li> <li>9. Buena relación con proveedores.</li> <li>10. Facilidades de pago.</li> <li>11. Innovación en la elaboración de muebles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores variados.</li> <li>2. Aumento en la demanda</li> <li>3. Ingresar a nuevos mercados</li> <li>4. La negociación de créditos con los proveedores</li> <li>5. Acceso a la materia prima.</li> <li>6. Ingreso a todos los mercados locales</li> <li>7. Negociación directa entre cliente y propietario.</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente poco agradable en el área administrativa.</li> <li>2. Falta de publicidad.</li> <li>3. Falta de promociones.</li> <li>4. Falta de capacitación al personal de venta</li> <li>5. Ubicación de los empleados.</li> <li>6. Capacidad instalada saturada.</li> <li>7. Jerarquía de mando no es tomada en cuenta.</li> <li>8. No existe buen uso de los canales de comunicación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inflación</li> <li>2. Entrada de nuevos competidores</li> <li>3. Alianzas de importadores. para abaratar precios.</li> <li>4. Deflactacion de precios por parte del proveedor</li> <li>5. Que el proveedor retire su servicio.</li> <li>6. Empresas en el mismo sector que ofrecen los mismos productos con mayores garantías.</li> <li>7. Crecimiento de la tasa de desempleo en el municipio.</li> <li>8. Que el personal decida laborar para la competencia.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de: encuestas, realizada a trabajadores, clientes y entrevista realizada al gerente.

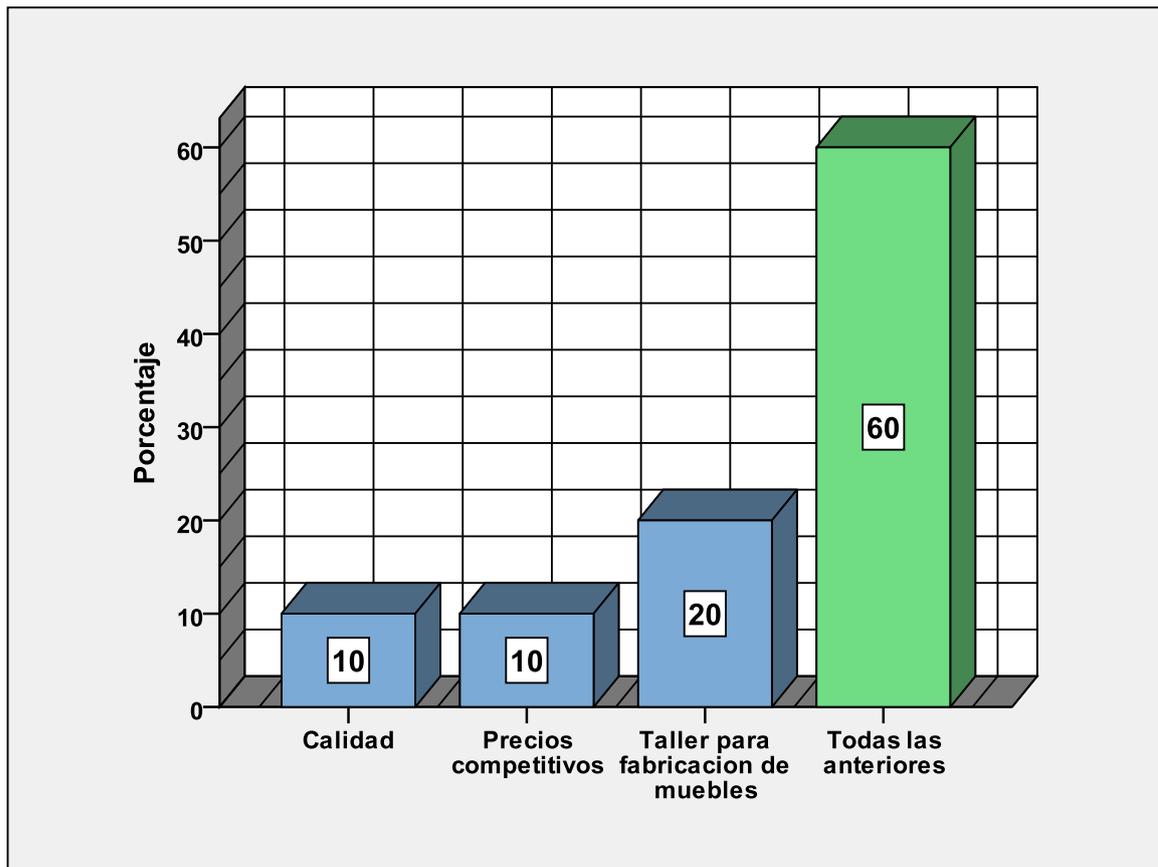
#### 4.2.9.1 Fortalezas.

“...Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestarlas amenazas...” (Frances, 2006, pág. 180).

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 101).

De acuerdo con Francés (2006), y Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland (2012), las fortalezas son ventajas que le permiten a la empresa aprovechar oportunidades que se presentan y a la vez contrarrestar en gran medida posibles amenazas.

GRÁFICA N° 14: FORTALEZAS



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

Con respecto a las fortalezas en la entrevista realizada al gerente de la empresa de Buen Hogar informó que las principales fortalezas eran trabajo en equipo, en cuanto a los trabajadores estos respondieron que taller para fabricación de muebles con 20%, precios competitivos y calidad con 10% cada una, y la opción todas las anteriores con un 60%, esto quiere decir que inventario suficiente es también una fortaleza que al igual que las demás son esenciales para brindar buena atención a los clientes que frecuentan la tienda y a la vez garantiza el cumplimiento de las metas para la empresa Buen Hogar.

Se observó que las fortalezas le han permitido a empresa Buen Hogar lograr las metas que se han propuesto durante todos estos años, cumpliendo con los objetivos trazados, como es la competitividad en el mercado.

#### **4.2.9.2 Oportunidades.**

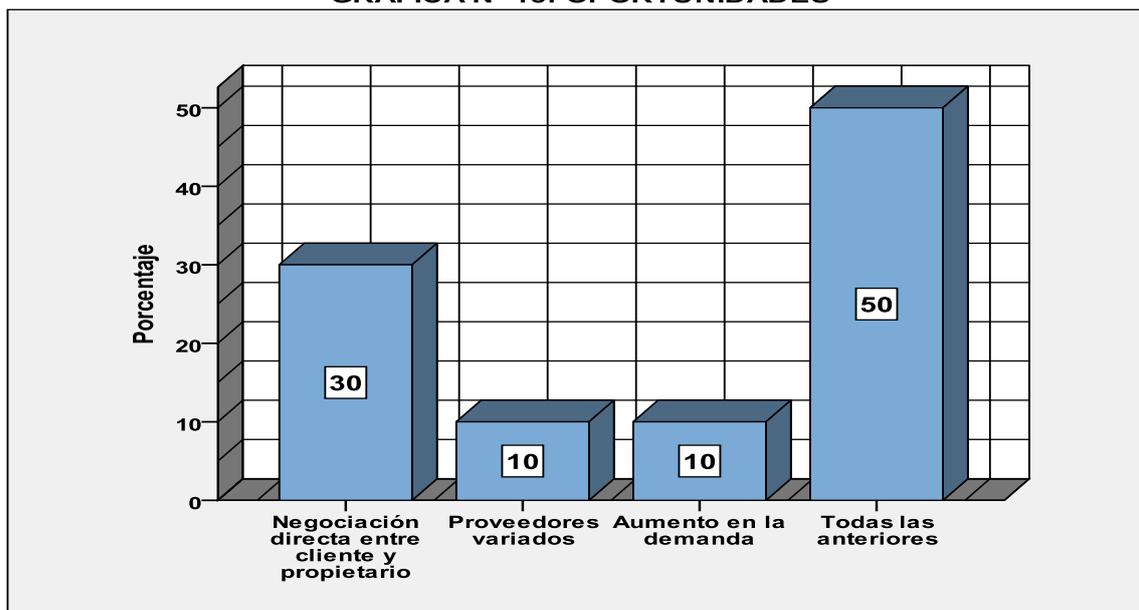
“...La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 102).

Según Wieser (2008), “...Oportunidad, del latín *opportunitas*, hace referencia a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiada para obtener un provecho o cumplir un objetivo. Las oportunidades, por lo tanto, son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción...”

“...Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa...” (Francés, 2006, pág. 180).

Se puede establecer que para Wieser (2008), igual para Francés (2006), las oportunidades son momentos temporales que surgen en una organización de situaciones externas y se deben de aprovechar al máximo e idear la estrategia adecuada con el propósito de alcanzar objetivos.

GRÁFICA N° 15: OPORTUNIDADES



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a trabajadores.

Para conocer el nivel de profundidad sobre las oportunidades que puedan beneficiar a Buen Hogar, se plantearon cinco posibles respuestas a los trabajadores observándose en la gráfica n° 15 que los empleados de empresa buen hogar el 50% respondió que todas las anteriores el 30% respondió negociación directa entre cliente y propietario, proveedores variados el 10% también aumento en la demanda con el 10%. A demás se identificaron la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, créditos con los proveedores, acceso a la materia prima, de esta manera la empresa Buen Hogar posee una serie de oportunidades, como empresa que comercializa artículos electrónicos para el hogar, oficinas, de uso personal y productos de línea marrón elaborados por ellos mismos, esta amplia oferta de productos les ha permitido obtener una serie de oportunidades que le han permitido ir creciendo y ganando terreno ante la competencia debido a que la demanda de sus productos es cada vez mayor los colaboradores de la empresa deben tener muy claro que si no aprovechan la presencia de una oportunidad, la competencia si la aprovechará y esto será una ventaja de la competencia en contra de la empresa.

#### 4.2.9.3 Debilidades.

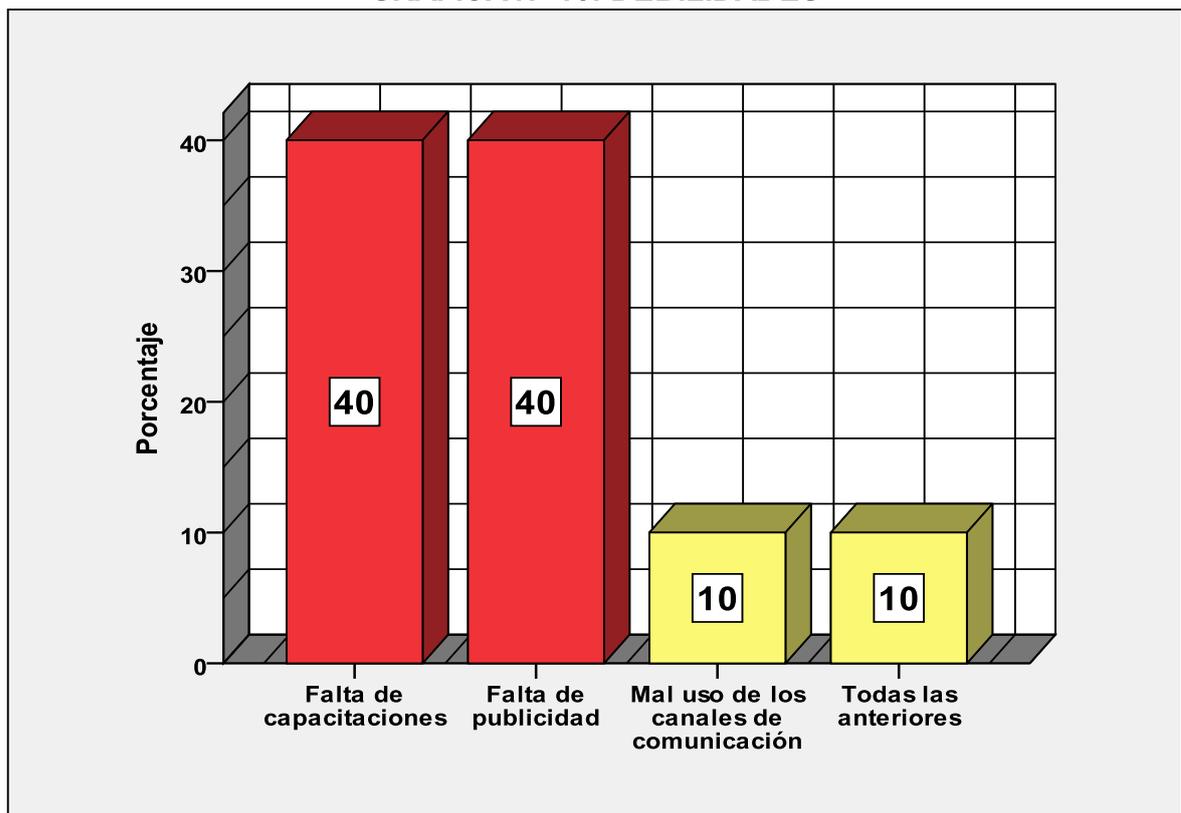
“...Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa...” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 54).

“...Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas...” (Francés, 2006, pág. 180).

“...Una debilidad, o *deficiencia competitiva*, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 102).

De acuerdo a la teoría de los tres conceptos anteriores las debilidades que poseen una empresa u organización serían las grandes limitaciones para que pueda competir ante sus rivales en un mercado exigente.

**GRÁFICA N° 16: DEBILIDADES**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

Para conocer el nivel de profundidad en cuanto a la pregunta cuales serían las principales debilidades que ha identificado en la empresa.

En lo que respecta a esta pregunta se les planteo seis posibles respuestas se observa en la gráfica nº 16 que para los empleados de empresa Buen Hogar el existen dos principales debilidades falta de capacitación con 40% falta de publicidad con 40% mal uso de los canales de comunicación 10%, y todas las anteriores también 10%. Para el gerente de Buen Hogar según la entrevista identifica como debilidades la falta de cumplimiento de compromisos del personal ya que en ocasiones anteponen intereses personales a los intereses de la empresa, otra debilidad que identifica es la falta de control interno ya que en ciertos momentos la administración flaquea y no toma decisiones firmes para poner orden y hacer cumplir a los colaboradores con sus funciones en tiempo y forma, también se pudieron identificar ambiente poco agradable en el área administrativa esto no se da todo el tiempo, falta de promociones, capacidad instalada saturada, en ocasiones la jerarquía de mando no es tomada en cuenta también se logró identificar que en ciertos momentos algunos trabajadores no se encuentran en el lugar asignado para desarrollar sus funciones.

#### **4.2.9.4 Amenazas**

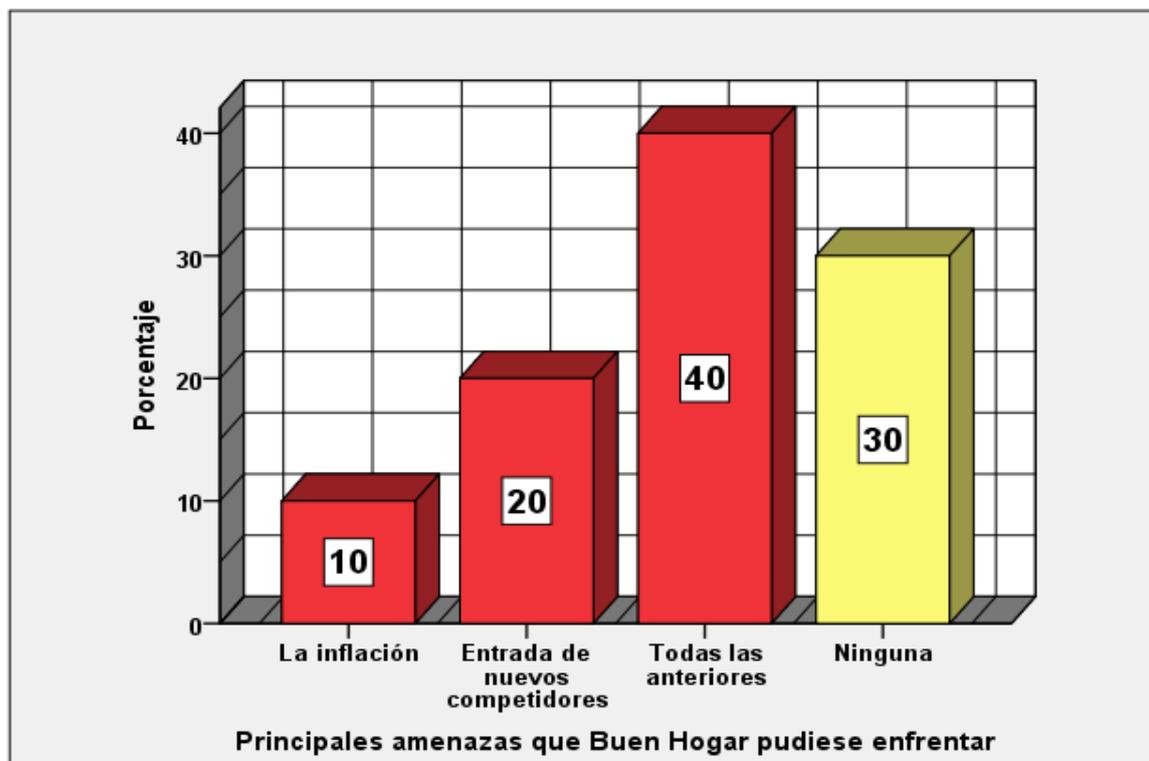
“...las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro...” (David, 2003, pág. 10).

“...Son factores externos que afectan adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece...” (Francés, 2006, pág. 180).

“...Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 103).

Son todas aquellas situaciones que surgen del entorno externo y que afectan en gran medida de forma negativa y directa las distintas acciones tanto económicas, sociales, etc., de la empresa.

GRÁFICA N° 17: AMENAZAS



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

Es importante que la empresa sin importar el nivel y tamaño en el que se encuentra aprenda a visualizar su entorno externo que si bien es cierto no se puede controlar pero si se puede trabajar para contrarrestar las amenazas que los rodean ya que estas pueden llevar a una empresa a bajar el ritmo de su actividad económica y si es posible hasta la quiebra de un negocio sino se trabaja en pro de mejorar de acuerdo a los objetivos planteados, empresa Buen hogar tiene definida cuáles son sus amenazas a las cuales se enfrenta y según encuesta realizada a los trabajadores estos identifican como principales amenazas son la entrada de nuevos competidores con una opinión del 20%, ya que cuando una empresa ingresa a un mercado utiliza estrategias para abaratar precios ofertar productos atractivos y principalmente captar clientes de las empresas ya existentes, también identifican la inflación con un grado de importancia del 10%, que es un factor que no se puede controlar y no está en manos de una empresa mejorarlo y la vez se observa que la opción todas las anteriores tiene una marcación del 40%, también se logro identificar la alianza de importadores para abaratar precios, fluctuación de precios por parte del

proveedor, que el proveedor retire el servicio, aumento en la tasa de desempleo en el municipio, etc; si bien es cierto que existen todas estas situaciones adversas éstas podrían convertirse en oportunidades trabajando de una manera eficiente y de manera eficaz para que el cliente mantenga la fidelidad y no se pase a la competencia.

## **4.3 ESTRATEGIAS**

### **4.3.1 Concepto**

#### **Estrategia**

Según Andrews (2008), “Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

“...La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 4).

“...La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre...” (Francés, 2006, pág. 22).

Se puede deducir que tanto Andrews como Gamble, Peteraf, y Strickland al igual Francés (2006), coinciden que la estrategia es la línea o planteamiento específico del tipo de empresa que se quiere tener y la forma en que se van a lograr los objetivos que la irán consolidando.

Por consiguiente las estrategias le permitirían a la empresa Buen Hogar fijar claramente medidas esenciales para lograr metas productivas, mejor desempeño del personal y crecimiento de la empresa.

### **4.3.2 Tipos de Estrategias.**

#### **4.3.2.1 Estrategias Genéricas**

“...Las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases *estrategias genéricas*...” (David F. R., 2003, pág. 175).

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

Se entiende como un estilo que tiene como finalidad enfocarse en la superación de la competencia en un segmento específico de mercado con un producto atractivo tanto en precio como en calidad, y que permita que la empresa obtenga un elevado rendimiento.

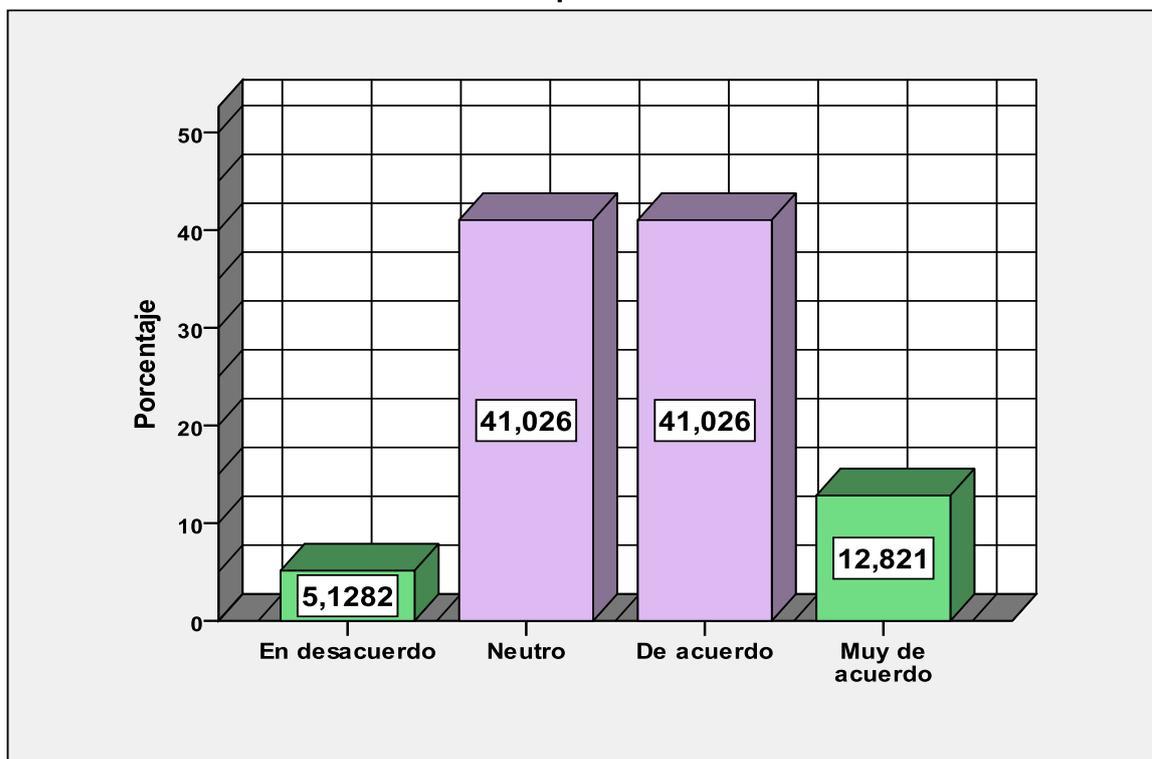
La implementación de estrategias genéricas serían una forma para que la empresa Buen Hogar se fortalezca en el mercado ofreciendo productos que no sean solo atractivos a la vista del público sino también que garanticen calidad y contengan un precio justo accesible al cliente que se pretende captar.

#### **Estrategia genérica de Liderazgo en Costos.**

“...La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho del mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 149).

Según la teoría esta estrategia tiene considerable atracción cuando la empresa puede reducir significativamente los costos al delimitar su base de clientes a un segmento bien definido.

**GRÁFICA N° 18: Considera que los precios de productos están por debajo de la competencia**



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

En cuanto a la pregunta considera que los precios de producto de la empresa están por debajo de la competencia, al respecto los clientes contestaron marcando con cinco respuestas distintas y se observa en la gráfica N° 18 que los clientes de empresa buen hogar el 41.02% respondió neutro, de acuerdo tiene una puntuación de 41.02%, muy de acuerdo recibió una puntuación de 12.82% y los clientes en desacuerdo marcaron el 5.12%. Según la entrevista realizada al gerente de Buen Hogar la empresa no se considera líder en precios bajos, pero si comprometidos en brindarlos ya que existe mucha competencia, la implementación de esta estrategia se pudo observar que les da buenos resultados ya que la afluencia de clientes a la tienda es buena y la mayoría de los clientes que la visitan consideran que los precios en Buen Hogar son más bajos que los de la competencia lo que los hace sentir satisfechos.

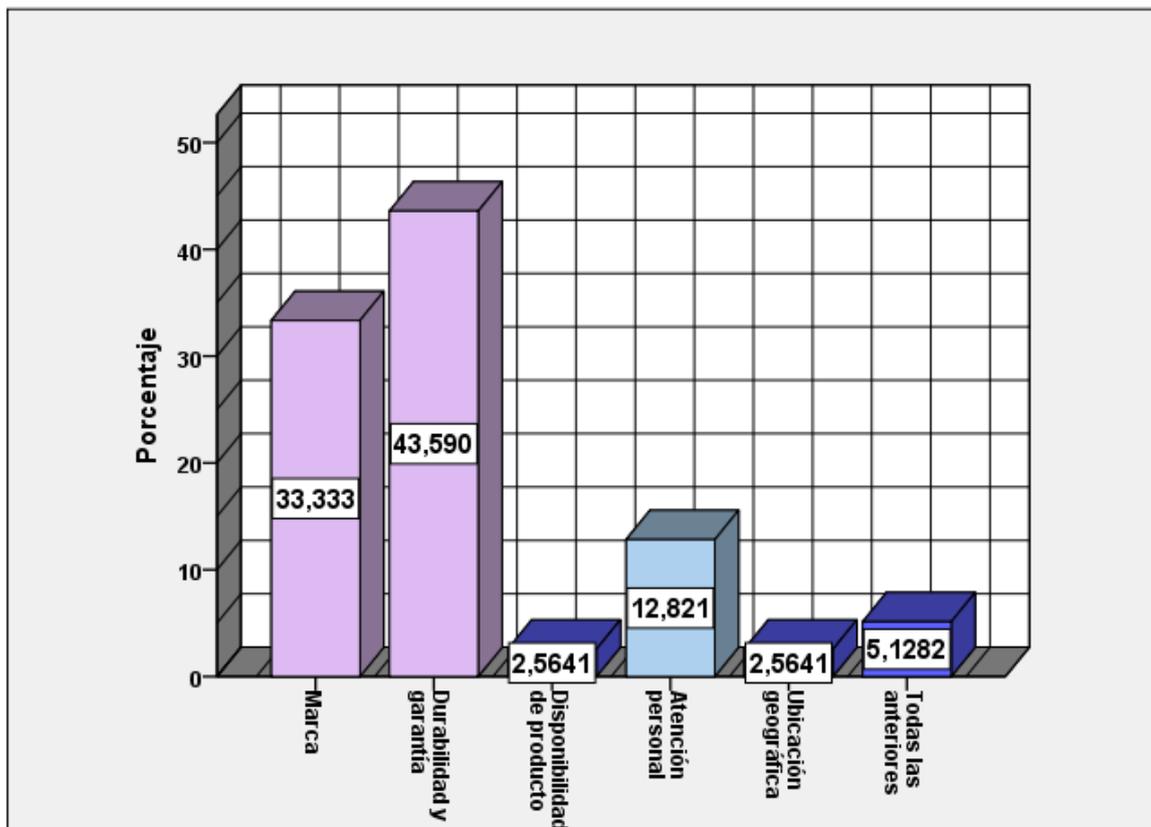
### Estrategia genérica de diferenciación.

“...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... (Francés, 2006, pág. 107).

“...Es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se considera únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios...” (David F. R., 2003, pág. 175).

Según la teoría de francés (2006), y David (2003), una estrategia de diferenciación se dirige a un segmento de compradores que busquen atributos especiales del producto y también busca demostrar la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo.

**GRÁFICA N° 19: DIFERENCIACIÓN, Factores a considerar de mayor importancia.**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los clientes.

Según gráfica N° 19, para los clientes activos de Buen Hogar la durabilidad y garantía de los artículos y productos es el principal factor que consideran de mayor importancia al comprar en la tienda con una puntuación de 43.59% seguido se observa la marca con 33.33% y como tercer factor de mayor importancia la atención personal con un grado de de 12.82%. Según la teoría de Francés se pudo observar que en Buen Hogar esta teoría se cumple ya que el gerente expresa a través de la entrevista que la empresa brinda una satisfacción sobre necesidades que los clientes demandan como la fabricación de productos elaborados a base de madera a pedido del cliente y al mismo tiempo brindar la facilidad al cliente para adquirirlos.

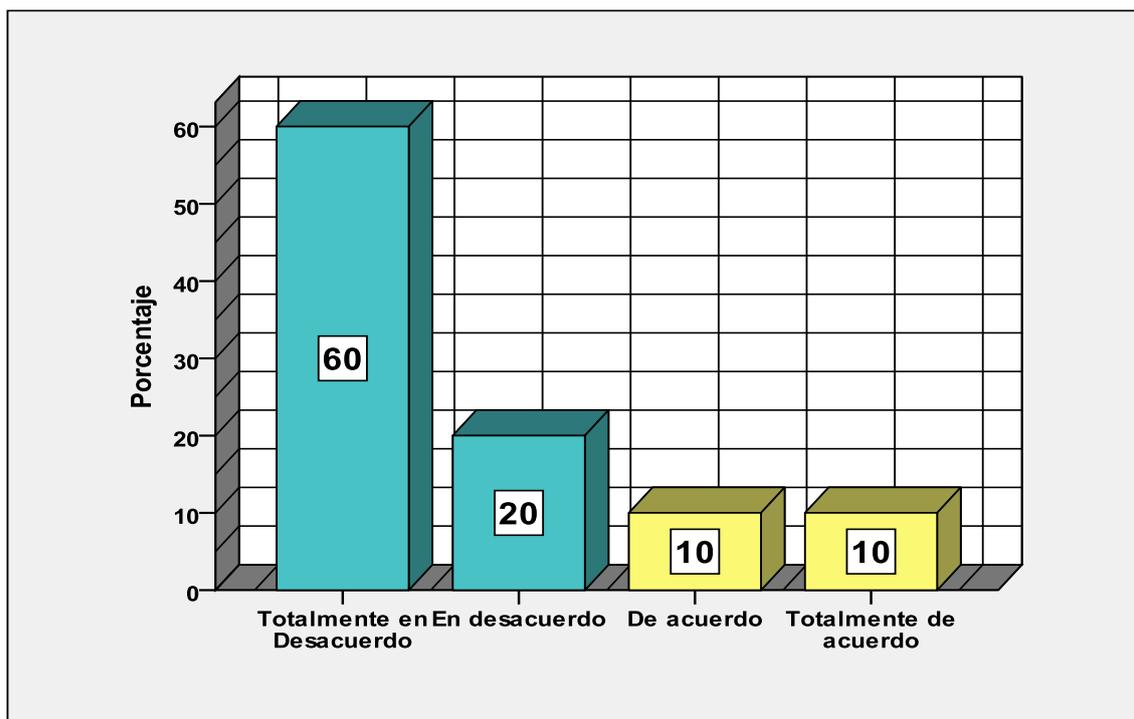
### **Estrategia genérica de Enfoque.**

Según León Velázquez (2004), “es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general”.

El enfoque toma la turbulencia del entorno como factor externo único para definir la estrategia, y lo hace en términos de su agresividad innovadora (Francés, 2006, pág. 113).

De acuerdo a los conceptos de León Velázquez, y Francés puede entender que el enfoque es una estrategia dirigida a la atención directa de un grupo o sector específico de clientes de acuerdo a un contexto dado por lo general se formula basándose en la ambición de la empresa, expresada en su visión.

GRÁFICA N° 20: ENFOQUE



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

Como se puede apreciar en la gráfica No 20 el 60% de los trabajadores de la empresa Buen Hogar respondieron totalmente en desacuerdo, el 20% en desacuerdo, un 10% de acuerdo y por ultimo otro 10% dijeron que están totalmente de acuerdo, estos consideran que los productos que comercializa la tienda no están dirigidos a un sector específico de clientes y que siempre están atentos a atender a todas las personas que acuden al negocio sin hacer diferencias, lo mismo expresa el gerente de la tienda a través de la entrevista ratificando que atienden a la población en general económicamente activa, algo que se pudo observar en los momentos de aplicación de instrumentos fue que todas las personas que visitan la tienda son atendidos sin realizar ninguna discriminación.

#### 4.3.2.2 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 F. R., 2003, pág. 160).

En otras palabras son una mezcla de estrategias muy importantes para las empresas, ya que les permite dominar con mucha facilidad el mercado en el que compiten, con otras empresas que comercializan productos similares.

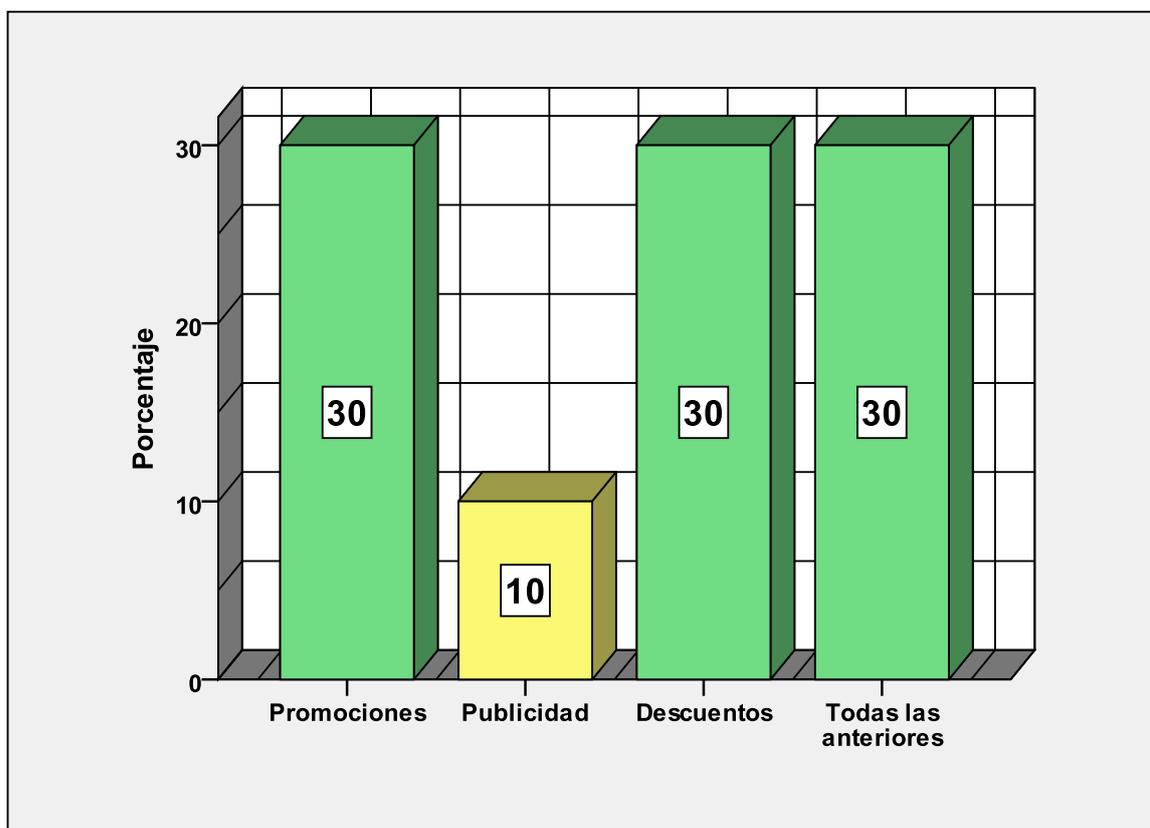
Para las empresas especialmente las pequeñas como Buen Hogar la práctica de este tipo de estrategias le permite fortalecerse y ganar terreno ante la competencia ya que si fabrica productos en una determinada línea y también los comercializa de alguna forma ejerce control sobre otros negocios que comercializan productos similares.

### **Estrategia de Integración hacia adelante.**

“...Implica la obtención de la propiedad o aumento de control sobre distribuidores o vendedores a minoristas...” (David F. R., 2003, pág. 161).

El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control sobre la competencia.

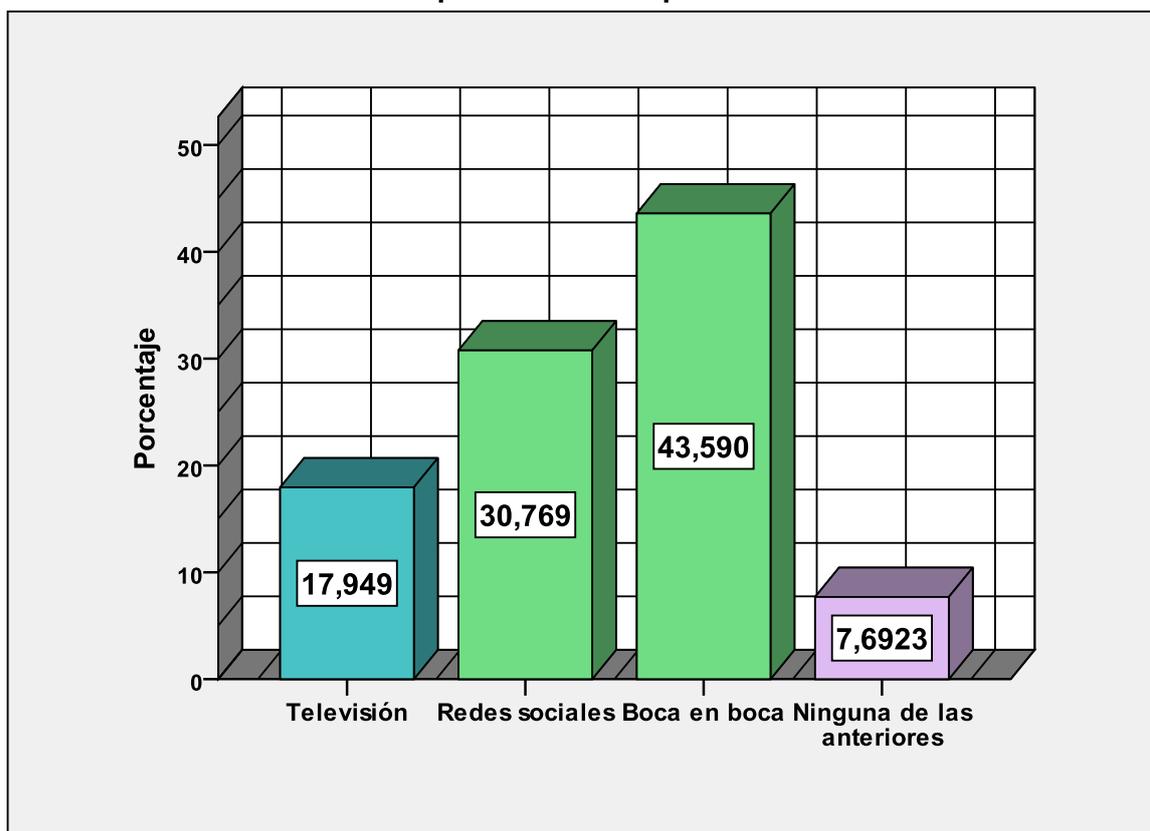
**GRÁFICA N° 21: Estrategia utilizada para vender productos**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

La integración hacia adelante le permite a la empresa Buen Hogar mantener informados a sus clientes en cuanto a las distintas promociones que implementan para comercializar los productos de la tienda en la gráfica N° 21 se observa que Buen Hogar utiliza varias estrategias para promover la venta de productos los trabajadores identifican a promociones con 30%, descuentos 30% y publicidad con 10%, también señalan que hay otro tipo de estrategias utilizadas según la temporada como el mercadeo. Según el gerente general de Buen Hogar en la entrevista expone que es una manera de incrementar ventas, cumplir con metas de cartera tanto en cobranza como en clientela y por ende tener una base económica más fuerte. Se pudo observar que a través de las promociones y descuentos la empresa pretende mantener la fidelidad de sus clientes.

**GRÁFICA N° 22: Medios por los cuales se enteró de los productos y servicios que ofrece la empresa**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los clientes.

Según la encuesta realizada a los clientes en la gráfica N° 22 se puede observar que el principal medio para informarse de la existencia de productos y servicios es a través de la información que los mismos clientes divulgan por el buen servicio que han recibido de la empresa, como es la opción boca en boca con una puntuación de

43.59% sobresaliendo de redes sociales con 30.76% y televisión 17.94%. Según el gerente de la empresa otros medios publicitarios que utilizan aparte de los mencionados son la radio y volantes, estos medios le han permitido a la empresa desarrollar la fabricación de muebles en línea marrón y diversificar la oferta de artículos electrónicos, también se pudo observar que la afluencia de clientes preguntando sobre precios y diseños de muebles es bastante fluida.

Se pudo observar que a través de los medios publicitarios la empresa pretende mantener informado a sus clientes de la existencia de los productos que se ofertan.

### **Estrategia de Integración hacia atrás.**

“...Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son pocos confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa...” (David F. R., 2003, pág. 163).

Según el concepto de David, las empresas implementan este tipo de estrategias cuando necesitan asegurar el abastecimiento ya sea de materia prima o de productos ya terminados con el propósito de dar respuesta rápido a sus clientes.

Para la empresa Buen Hogar la implementación de este tipo de estrategias ha sido de mucha ventaja sobre las empresas similares ya que el gerente asegura que a través del la adquisición del taller para la elaboración de muebles se le brinda al cliente una respuesta más efectiva a sus necesidades.

Se pudo observar que esta estrategia les ha permitido establecer una gran diferencia en cuanto a otras empresas similares ya que dan respuesta rápida y acertada al cliente que solicita un mueble con características a solicitud de el mismo.

### **Estrategia de Integración horizontal.**

“...Sería aquella que busca incorporar nuevas unidades estratégicas de negocio a la corporación, semejantes a las ya existentes, y así sucesivamente según...” (Francés, 2006, pág. 194).

“...Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa según...” (David F. R., 2003, pág. 164).

Según el concepto de Francés (2006), y David (2003), la estrategia de integración horizontal tiene como finalidad adquirir otras empresas similares en el mercado y así anular la competencia de esta manera se adquiere ventaja competitiva sobre la competencia.

Respecto a la empresa comercial Buen Hogar el gerente plantea que por el momento no existe la capacidad de implementar estrategia de tipo horizontal ya que la empresa es pequeña y no posee el capital económico para hacerlo pues en este país ese tipo de estrategias la implementan más las empresas grandes y consorcios que no están en categoría de pequeñas y medianas empresas.

#### **4.3.2.3 Estrategias Intensivas.**

“...La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes...” (David F. R., 2003, pág. 165).

Consiste en el desempeño de las empresas u organizaciones para mejorar la posición estratégica en el mercado con los productos que tienen en existencia.

Respecto a la pequeña empresa comercial Buen Hogar sería de mucha importancia la implementación de estrategias intensivas ya que comercializan productos en línea marrón a medida y pedido lo que claramente se pone a la empresa en posición competitiva con este tipo de productos ante las empresas similares existentes.

#### **Estrategia intensiva de Penetración de Mercado**

“...Esta estrategia intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia...” (David F. R., 2003, pág. 165).

La penetración de mercado busca aumentar la participación en mercados actuales para los productos y servicios actuales mediante esfuerzos mayores de publicidad y también mediante la combinación de estrategias, esta estrategia incluye aumentar el número de vendedores, aumentar la publicidad del producto, ofrecer promociones de ventas, etc, esta estrategia es aplicada cuando los mercados no están muy

saturados con los mismos productos o cuando los competidores van disminuyendo esto le permite a la empresa aumentar su participación en el mercado.

En cuanto a la empresa Buen Hogar el gerente expone que a lo largo de estos años desde su fundación han venido aumentando el número de proveedores lo que a permitido el aumento en líneas de productos y mayor variedad de artículos lo que permite proveer al público en general una mayor oferta de productos y artículos tanto importados como elaborados por la empresa.

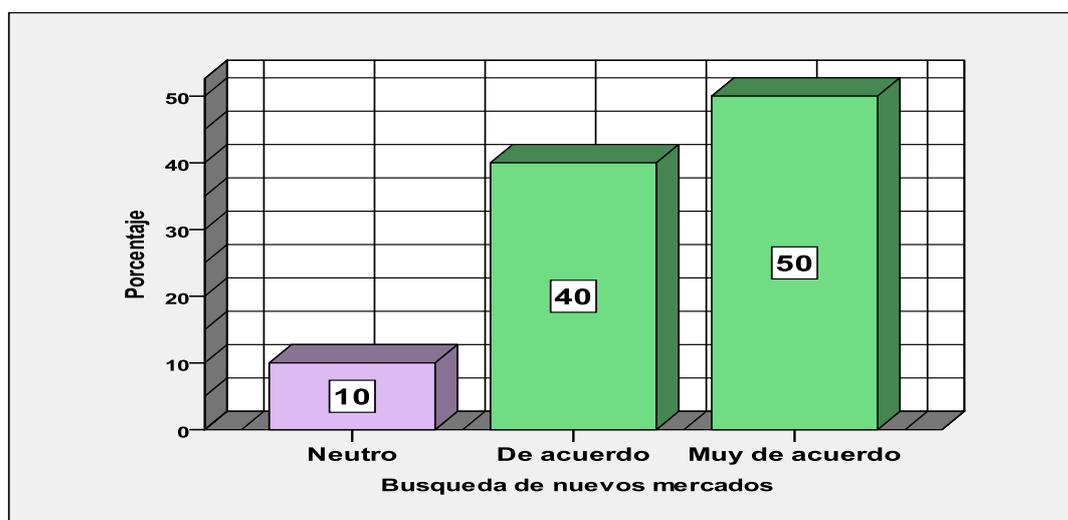
Mediante la observación se constató que la empresa tiene presencia en el mercado mediante la oferta de artículos electrónicos importados y también por medio de productos elaborados por ellos mismos ya que la visita de los clientes al local buscando información sobre los productos y artículos es bastante fluida.

### **Estrategia Intensiva de Desarrollo de Mercados**

“...El desarrollo de mercados 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...” (David F. R., 2003, pág. 165).

Esta estrategia consiste en introducir los productos actuales en nuevas áreas geográficas, en otros municipios o en otros departamentos, esto genera un crecimiento económico en la empresa y expansión de la misma.

**GRÁFICA N° 23: E. INTENSIVA DE DESARROLLO DE MERCADOS**



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

De acuerdo a la gráfica N° 23 al preguntarle a los trabajadores de empresa Buen Hogar cual era su apreciación para la búsqueda de nuevos mercados, como muestra el gráfico la mayoría está de acuerdo de incursionar en nuevos mercados, ya que el 50% de trabajadores contestó que están muy de acuerdo, el 40% de trabajadores dijo estar de acuerdo y solo un 10% se mantuvo neutro.

Para la empresa Buen Hogar sería muy provechoso expandirse a otros mercados, porque esto le aumentaría la demanda de sus productos y por consiguiente el aumento de las ventas que es lo que persigue toda empresa mediante objetivos planteados. Además se observó que sería provechoso para la empresa abrir una sucursal fuera de la ciudad de Matagalpa, debido a que tienen clientes que son de otros municipios esto vendría a dar mejor servicio a toda la clientela y a abrir nuevas oportunidades de trabajo.

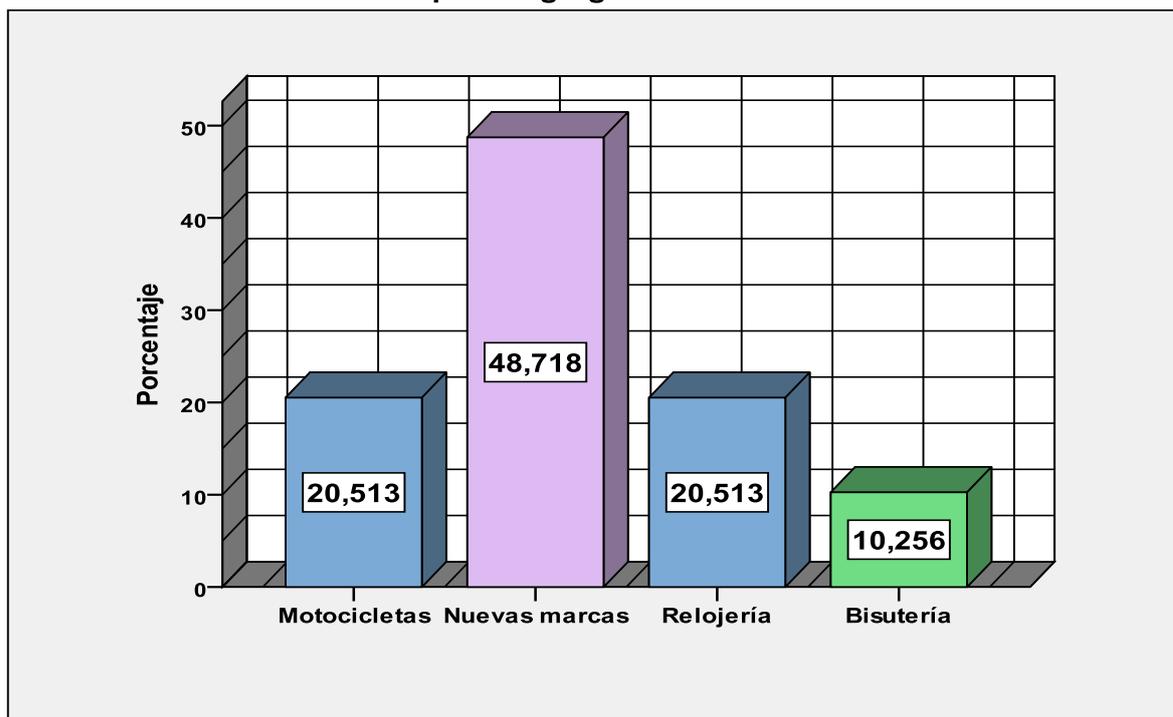
### **Estrategia Intensiva de Desarrollo del Producto**

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

El desarrollo de productos se enfoca en el aumento de las ventas mejorando y modificando los productos y servicios actuales.

Las empresas introducen el desarrollo de productos ofreciendo a los consumidores nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades y gustos de los mismos, creando así una innovación en los productos y una mayor participación en el mercado.

**GRÁFICA N° 24: Otros productos o servicios que le interesarían que esta empresa agregue a su oferta**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los clientes.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes al consultarle acerca de que productos o servicios le interesaría que la empresa Buen Hogar agregue a su oferta, según la Grafica N° 24 el 48.71% de los clientes encuestados contestó que están interesados en que ingresen nuevas marcas de los mismos productos ya existentes que vende la empresa, el 20.51% de los clientes dijo que le gustaría que agreguen a la oferta motocicletas ya que actualmente la empresa no vende ninguna línea de motos, otro 20.51% de los clientes encuestados dijo que les gustaría que agreguen la línea de relojería y el 10.25% dijo que les gustaría que agregaran bisutería, para empresa Buen Hogar le sería provechoso agregar a su línea de productos ya existentes otras que los clientes demandan ya que esto generaría el aumento de las ventas a la empresa.

Para la empresa no se considera beneficioso comercializar motocicletas porque no podrían competir con los precios y calidad de casa pellas, ya que esta es una empresa nacional que importa directamente del fabricante (fabricas japonesas y chinas).

#### **4.3.2.4 Estrategia 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. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vieron una regresión general de esta forma de pensar. La diversificación está ahora en retirada. Michael Porter, de Harvard Business School, comenta: “La gerencia descubrió que no podía controlar a la bestia”. Por lo tanto, las empresas están vendiendo, o cerrando, divisiones menos rentables para centrarse en el negocio principal. Sin embargo, existen algunas empresas hoy día que se sienten orgullosas de ser conglomerados, desde empresas pequeñas hasta grandes emporios Porter citado por...” (David F. R., 2003, pág. 167).

Es decir; que la estrategia de diversificación se divide en tres sub estrategias, con las cuales las empresas pueden llegar a captar nuevos mercados y ampliar la oferta de la misma. La diversificación concéntrica es la incorporación de nuevos productos a la empresa, pero que se relacionen con su giro; la horizontal está relacionada a la creación de un nuevo producto, aunque no se relacione con el producto principal que ofrece la empresa, que pueden dirigirse a clientes actuales y la de conglomerados también consiste en la incorporación de un nuevo producto, pero para clientes potenciales.

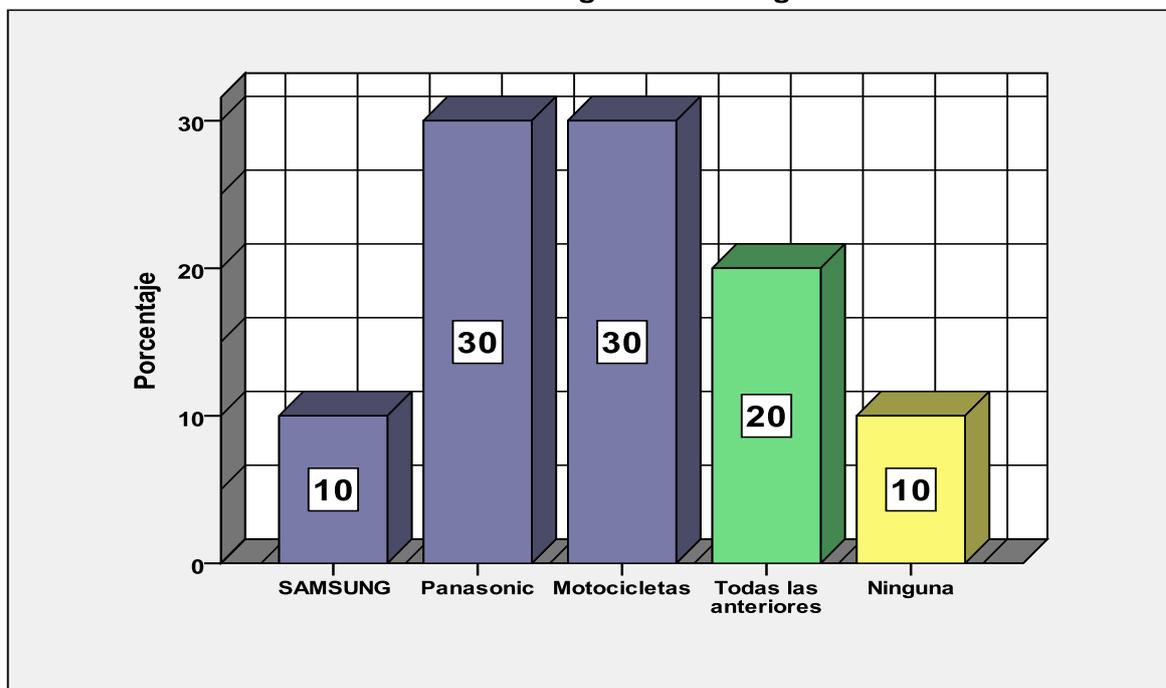
Buen Hogar debe ampliar aun más la oferta de artículos y productos, enfocándose en la diversificación concéntrica ya que la empresa es pequeña y está en crecimiento, por lo tanto las estrategias de tipo horizontal y conglomerado no se recomienda que se tomen en cuenta ya que estas se implementan mejor en empresas más grandes.

#### **Estrategia de Diversificación Concéntrica**

“...La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica...” (David F. R., 2003, pág. 169).

La estrategia de diversificación concéntrica consiste en ampliar la línea de productos de la empresa, es decir ofertar una amplia gama de productos, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio.

**GRÁFICA N° 25: Marcas o productos nuevos relacionados al giro del negocio debería de integrar Buen Hogar**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

Para conocer el nivel de profundidad en cuanto a la pregunta realizada a los trabajadores, que otros productos o servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta, al respecto se plantearon cinco posibles respuestas, se observa en la Gráfica N° 25 que los trabajadores de empresa Buen Hogar expresan con un 30% que deberían agregar la línea de Panasonic debido a que los clientes preguntan por productos de esta marca, otro 30% respondió que motocicletas, ya que los clientes preguntan por esa línea de productos y están interesados en adquirirlos, un 20% dijo que todas las anteriores porque les interesa que la empresa oferte otras líneas, un 10% respondió que les gustaría que agreguen la marca Samsung y por último un 10% respondió que ninguna o que no les interesa que agreguen algo más. De esta forma se puede observar que los clientes si demandan la comercialización de nuevos productos, por eso se considerarían necesario que la empresa agregara a

la oferta otras marcas y de esta manera están satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

### **Estrategia de Diversificación Horizontal**

“...La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales...” (David, 2003, pág. 169).

La estrategia de diversificación horizontal consiste en sumarle a la lista de productos de la empresa otros productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales y con gran potencial.

Mediante la entrevista realizada al gerente Jeysson Rodríguez considera que agregarle productos nuevos no relacionados a los actuales a la empresa es bueno porque generaría mayores ingresos, pero por el momento no se está implementando porque aun están desarrollándose con los productos actuales.

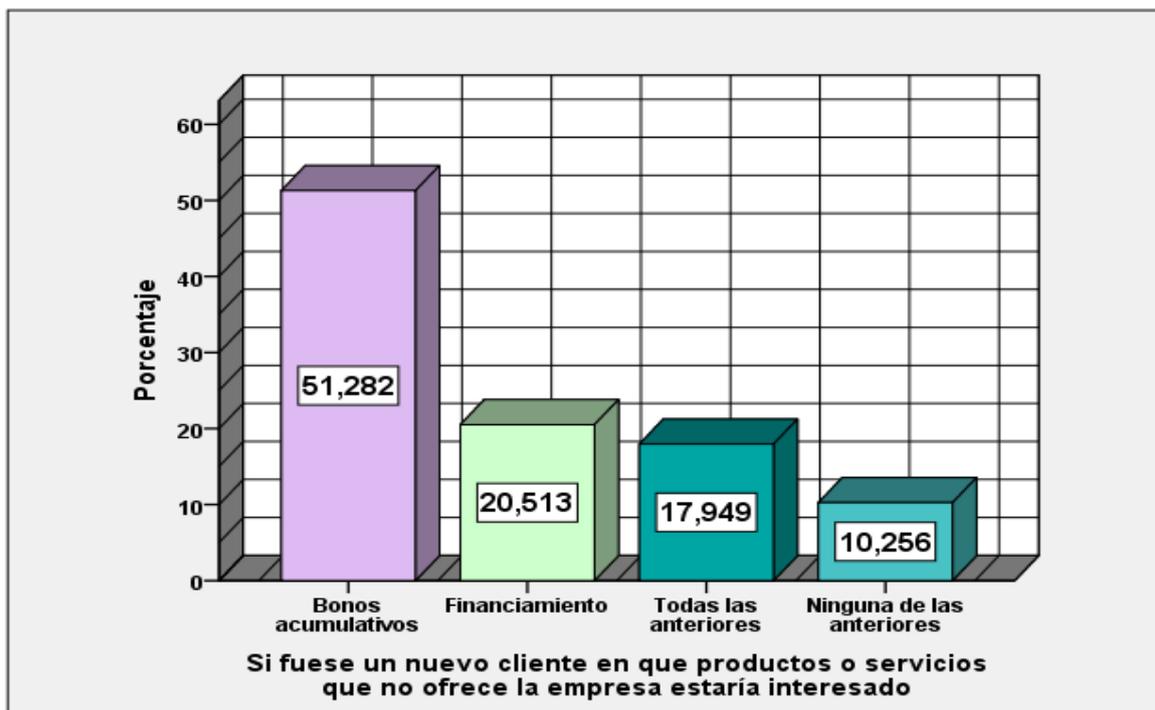
### **Estrategia de Diversificación por Conglomerado**

“...La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados...” (David, 2003, pág. 170).

“...La diversificación no relacionada es la vinculación entre unidades estratégicas de negocios que no poseen relación alguna entre sí, como no sean los vínculos de propiedad que las unen a la corporación. Cuando está presente exclusivamente esta modalidad de vinculación, y las empresas se adquieren y venden según las circunstancias, se trata de una categoría específica de corporaciones llamada *conglomerado*...” (Francés, 2006, pág. 197).

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados, algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

**GRÁFICA N° 26: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los clientes.

A partir de la encuesta elaborada a los clientes se les preguntó que si fuese un nuevo cliente en qué productos o servicios que no ofrece la empresa estarían interesados, un 51.28% contestó que en bonos acumulativos, ya que esta es manera de incentivar a los clientes porque cada mes se acumularía un bono por cada cuota pagada a la empresa, un 20.51% dijo que les gustaría que agregaran financiamientos debido a que no siempre se cuenta con el efectivo suficiente para adquirir un producto de contado, otro 17.94% contestó que todas las anteriores le interesan por que es una manera de ampliar los servicios que oferta la empresa y por ultimo un 10.25% dijo que ninguna o que no les interesa que existan nuevos servicios por parte de la empresa, al consultarle al gerente de la empresa señor Jeysson Rodríguez dijo que si están de acuerdo realizar estudios de mercado para incorporar nuevas líneas de productos, pero por los momentos no lo pueden hacer porque todavía no están preparados económicamente para ofrecer otro tipo de productos o servicios. Por medio de la observación se pudo verificar que si bien es cierto que la empresa ha venido creciendo considerablemente en todos estos años desde su fundación todavía le hace falta mayor empuje para agregar nuevos productos o servicios puesto que implica hacer una inversión bastante considerable.

Mediante la observación realizada se considera que la empresa no es lo suficientemente sólida económicamente para poder brindar otro tipo de servicio o producto que no están relacionados a los actuales.

#### **4.3.2.5 Estrategias Defensivas.**

“...Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación...” (David F. R., 2003, pág. 170).

“En un mercado competitivo todas las empresas están sujetas a retos por las ofensivas de los rivales. Los propósitos de las estrategias defensivas son, reducir el riesgo de ser blanco de ataques, debilitar el efecto de todo ataque que se reciba e influir en los contendientes para que dirijan sus energías a otros competidores” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 168).

Según la teoría las estrategias defensivas contribuyen a fortalecer la posición en el mercado protegiendo los recursos más valiosos con la finalidad de defender cualquier ventaja competitiva.

Relacionando la teoría planteada, con la práctica en la administración de Buen Hogar, se pudo observar que los colaboradores tratan de aprovechar al máximo los recursos de la empresa utilizando lo que realmente se necesita para el cumplimiento de las tareas y reducir costos y gastos innecesarios. Según el gerente de Buen Hogar la manera de hacer frente a la competencia es manteniendo precios bajos, manteniendo buena relación con los proveedores y ampliando la oferta de productos.

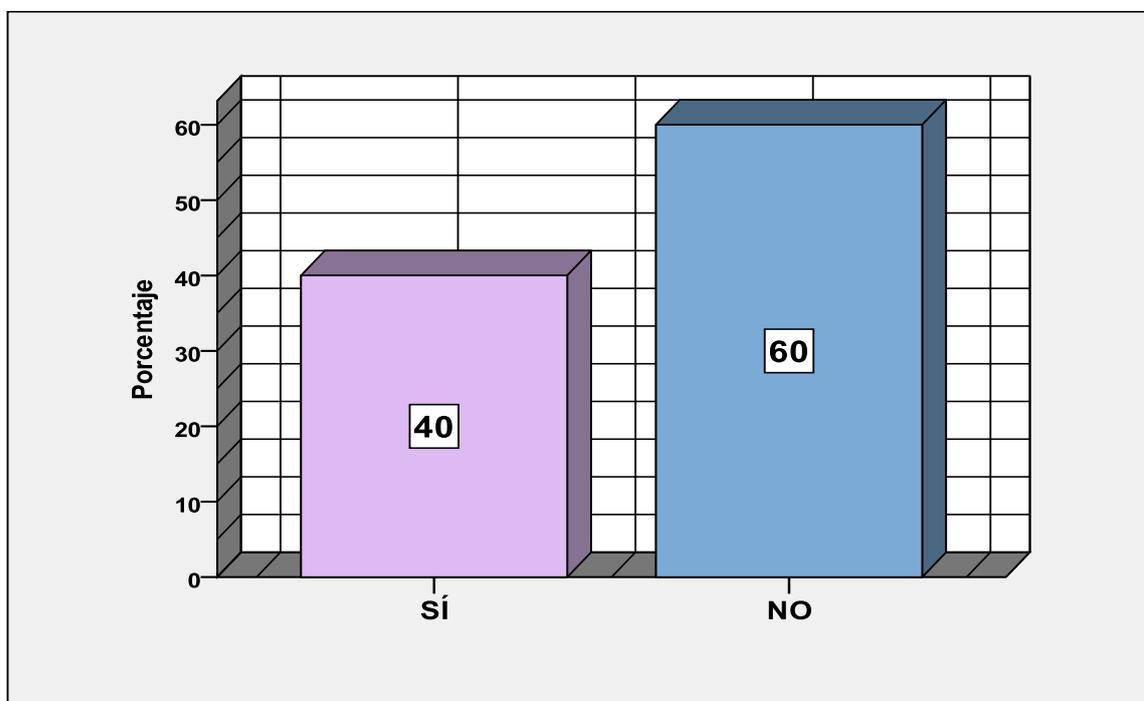
#### **Estrategia defensiva de encogimiento.**

Según Deluque (2008), “es la estrategia que busca reducir el alcance del negocio, pero no vendiendo el negocio, sino volverlo más pequeño. (Vender máquina, reducir personal), el encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades”.

El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el capital necesario para fortalecerse, además se puede aplicar otro tipo de

medidas como, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el recorte de empleados etc.

**GRÁFICA N° 27: Conocimiento de la discontinuación de comercialización de marcas**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

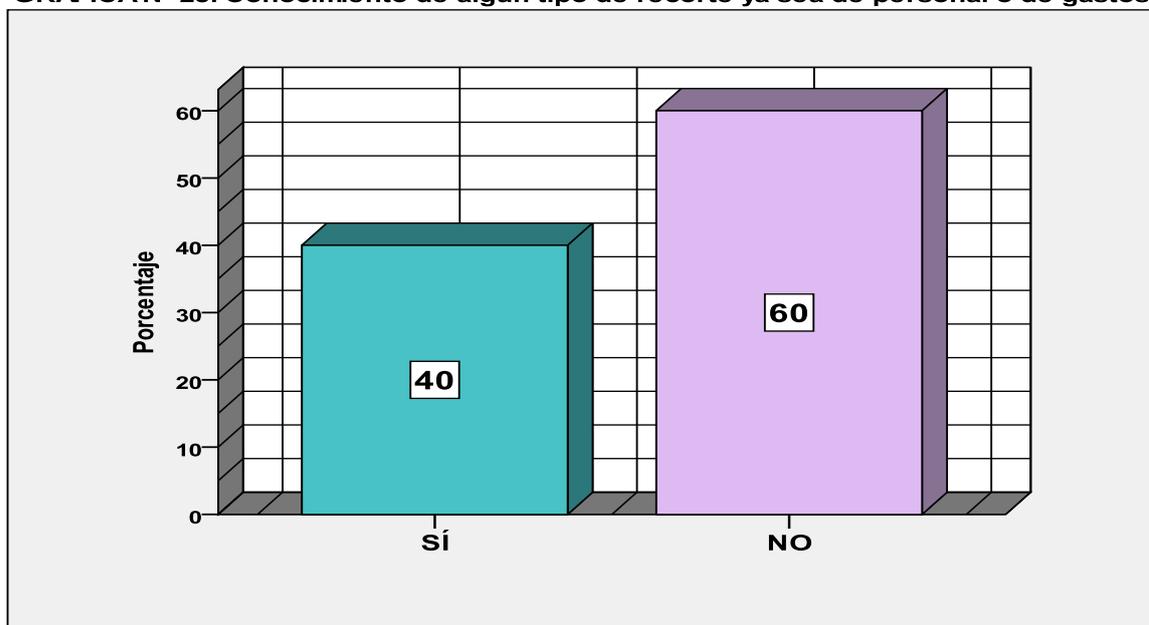
En cuanto a la estrategia defensiva de encogimiento se observa en la gráfica N° 27 que el 60% de los trabajadores no tienen conocimiento de que la empresa en algún momento haya discontinuado la comercialización de una marca mientras que un 40% de los trabajadores han conocido que la empresa Buen Hogar a discontinuado la comercialización de una marca, según este porcentaje no se ha conocido de la discontinuación de comercialización de una marca. A través de la entrevista que se le realizó al gerente general de Buen Hogar, respondió que actualmente no se ha discontinuado la comercialización de ninguna marca y que contrariamente se han introducido nuevas líneas de productos, se ha contratado más personal, se está desarrollando la fabricación de productos en línea marrón. A través de la observación que se realizó en el negocio se corroboró que efectivamente la empresa no aplica la estrategia defensiva de encogimiento.

### Estrategia defensiva de recorte de gastos.

“...Ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa...” (David, 2003, pág. 170).

Según la teoría el recorte de gastos es la reducción de todos aquellos gastos que se consideran innecesarios para enfocar recursos en aumentar las ventas y obtener más utilidades el objetivo es fortalecer la capacidad económica de la empresa.

**GRÁFICA N° 28: Conocimiento de algún tipo de recorte ya sea de personal o de gastos**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Se puede observar en la gráfica n° 28 que del cien por ciento de los trabajadores de Buen Hogar el 40% marco la opción sí, que han tenido conocimiento de algún tipo de recorte ya sea de personal o de gastos, mientras que la opción no fue marcada por los colaboradores con un puntaje de 60%, de igual forma se le pregunto al gerente si ha realizado recorte de personal a lo cual respondió que no se ha hecho recorte y que por el contrario se ha aumentado el personal debido a que la demanda de servicios de la empresa ha aumentado y por ende la inversión y personal.

### **Estrategia defensiva de enajenación o liquidación.**

“Las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales disminuyendo su nivel de diversificación. La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible, la liquidación es un reconocimiento de derrota” (David, 2003, pág. 173).

Según el concepto de enajenación y liquidación es una estrategia difícil de aplicar porque da la impresión que la empresa está derrotada y que por eso acude a la venta de activos o disminución del nivel de diversificación.

Esta teoría no se cumple en el actuar diario de la empresa comercial Buen Hogar ya que según el gerente el señor Jeysson Ramón Rodríguez Ibarra hasta el momento no han tenido la necesidad de despojarse de activos de la empresa para obtener financiamiento e invertir y tampoco ha pensado en vender la empresa, pues según él la empresa tiene liquides y está bien solida para seguir operando en el mercado.

### **4.3.2.6 Estrategias Ofensivas.**

“...Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas...” (David, 2003, pág. 200).

“...Las ofensivas estratégicas, por regla general, deben basarse en el aprovechamiento de los activos estratégicos más fuertes de una empresa: sus recursos y capacidades más valiosos, como una marca más reconocida, un sistema de producción o distribución más eficiente, mayor capacidad tecnológica o una reputación superior de calidad...” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 194).

Según los conceptos anteriores, dicha estrategia trata de disminuir los riesgos de ataques de empresas retadoras, utilizando diferentes tácticas como la utilización de las áreas fuertes en que la empresa tiene sus mayores ventajas competitivas sobre los rivales identificados.

### **Estrategia ofensiva de adquisiciones.**

“Según Medina (2011), “es la estrategia que utiliza una empresa para adquirir el control, o un interés de 100% de otra empresa, con la intención de integrarla en su portafolio de negocios con carácter de subsidiaria. La razón para las adquisiciones es aumentar el poder de la empresa en el mercado. El poder de mercado se presenta cuando una empresa tiene la posibilidad de vender sus productos o servicios por encima de los niveles de la competencia o cuando los costos de sus actividades sustantivas y de apoyo están por debajo de los de sus competidores”.

De acuerdo al concepto de Medina (2011), Combinar las operaciones de dos empresas mediante la adquisición es una atractiva opción estratégica para fortalecer la competitividad de la empresa y abrir rutas de nuevas oportunidades de negocio.

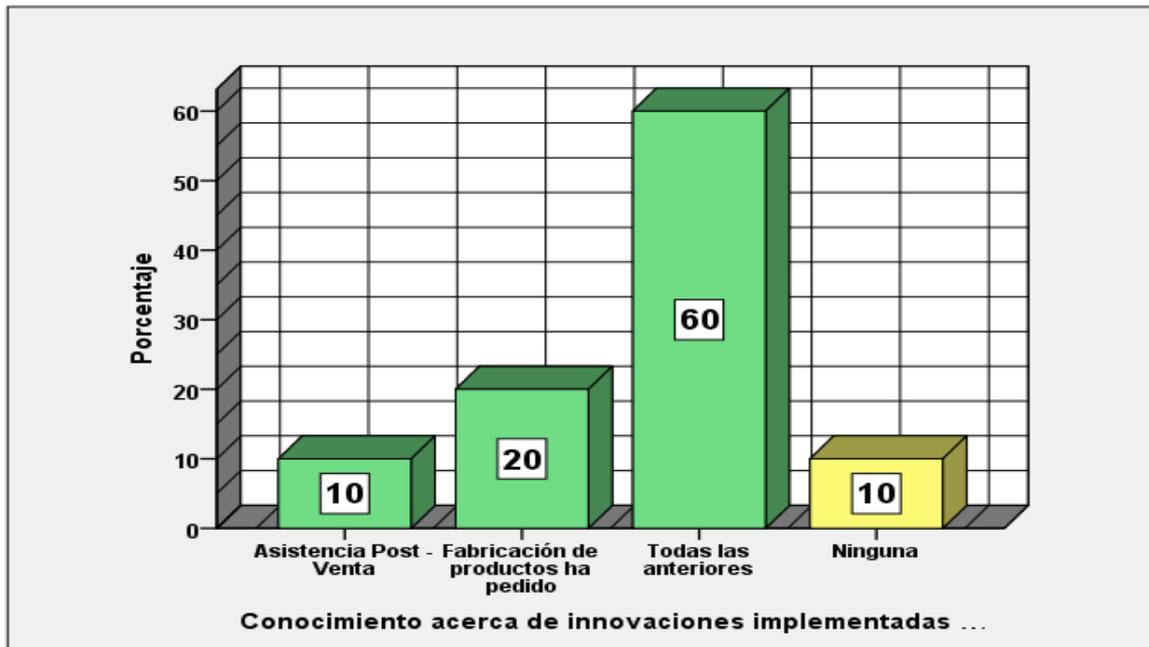
En el caso de la empresa Buen Hogar es imposible que a corto o mediano plazo pueda aplicar este tipo de estrategia ya que no poseen el poder económico para poder comprar otra empresa, solo el tiempo lo dirá.

### **Estrategia ofensiva de innovación.**

“...El pionero y el seguidor “galopan” por el liderazgo en innovación; el seguidor imita cada adelanto del pionero. Los ciclos de imitación se hacen cada vez más cortos. A veces prevalece el pionero. El pionero crea barreras a la imitación; el seguidor hace ingeniería reversa. Pueden acudir a estrategias tales como convertirse en un productor de bajo costo e integrarse verticalmente aguas abajo para escapar de la intensa presión por innovar...” (Francés, 2006, pág. 129).

De tal forma la estrategia de innovación tiene como finalidad llevar siempre una ventaja competitiva sobre las demás empresas y ayudar a la organización a alcanzar metas de crecimiento con relación directa a ingresos.

GRÁFICA N° 29: ESTRATEGIA OFENSIVAS DE INNOVACIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

En la empresa Buen Hogar se pudo comprobar que esta teoría se cumple ya siempre tratan de tener a disposición del cliente artículos con avances tecnológicos, ya sean de marcas reconocidas que ya han hecho historia en el mercado, como de marcas nuevas que de alguna manera han imitado a las anteriores, como en artículos de computadoras, tableta, memorias, artículos de uso en la cocina, etc. De igual manera se pretende que la empresa debe de estar siempre innovando especialmente en fabricación de producto de la línea marrón (mueblería), esto le permitirá a la empresa captar más ingresos y ser más competitiva. Se puede observar a través de la gráfica n° 29 que la mayoría de los trabajadores tiene amplio conocimiento que la empresa Buen Hogar implementa innovaciones tanto en aparatos eléctricos y productos elaborados en el taller de muebles como en los servicios que presta después de la venta entre las respuestas que dieron los trabajadores tenemos la fabricación de productos a pedido con una puntuación del 20%, asistencia post – venta con una puntuación del 10% y todas la anteriores con un 60%, en donde según la entrevista al gerente de Buen Hogar se encuentran innovaciones como servicio a domicilio en toda la ciudad de Matagalpa sin costo, fuera de la ciudad solo se cobra el combustible.

En cuanto a este tipo de estrategia se puede considerar que la empresa Buen Hogar ha establecido una gran diferencia respecto a las empresas similares ya que establecen una gran diferencia en cuanto a la fabricación de muebles y el servicio de entrega gratuito, lo que genera una gran satisfacción por parte de los clientes.

#### **4.3.2.7 Estrategias Funcionales.**

“La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía. La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio por lo general se delega a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocios” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 36).

“Las estrategias funcionales pueden ser corporativas o de negocios. Las primeras corresponden a las unidades funcionales corporativas y las segundas a las unidades de negocio, de acuerdo con la ubicación de las funciones en la corporación. Se recomienda desarrollar un mapa estratégico para cada una de las funciones, concatenado con el mapa estratégico, corporativo o de negocios, según la ubicación de la función” (Francés, 2006, pág. 264).

Las estrategias funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares para los colaboradores dentro de un negocio, como: producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas.

Según la entrevista que se le realizó al gerente general de la empresa comercial Buen Hogar, poseen una estructura funcional y cada colaborador de la empresa está plenamente identificado con la función respectiva en cada área, también se observó que cada colaborador tiene su propio espacio para realizar las funciones asignadas.

De acuerdo a esto los trabajadores tanto de oficina como de campo expresaron que cada uno tiene un espacio asignado para realizar la función pertinente.

## V.CONCLUSIONES

1. Buen Hogar es una pequeña empresa, que goza de un posicionamiento estratégico saludable de cara a su competencia y con un crecimiento ascendente e implementa de buena forma la estrategia de integración hacia atrás mediante la fabricación de muebles en la línea marrón, que ellos mismos distribuyen (comercializan), implementa la estrategia de integración hacia adelante.
2. Mediante la investigación realizada se identificaron las estrategias que la empresa Buen Hogar aplica, aunque estas estrategias se realizan de manera empírica, ya que no cuentan con el diseño detallado de un plan estratégico. Se identificó que las estrategias que se aplican son: estrategias genéricas de liderazgo en costo, pues la empresa se siente comprometida con los clientes a brindar precios bajos, diferenciación y enfoque, porque elaboran productos a base de madera y dirigen todos los productos a la población económicamente activa, estrategia intensiva de desarrollo del producto, debido a que siempre ofertan artículos con tecnología innovadora, estrategia de diversificación concéntrica, puesto que ofertan productos nuevos relacionados a los existentes, estrategia ofensiva de innovación, ya que elaboran productos a pedido, estrategia de integración hacia atrás y hacia adelante porque han adquirido taller para fabricación de muebles y a la vez los comercializan.
3. En cuanto a la valoración de las estrategias se considera que la estrategia genérica de liderazgo en costos está siendo bien aplicada por la empresa Buen Hogar, ya que la afluencia de clientes es notable y la mayoría consideran que los precios son más bajos que en .la competencia, en cuanto a estrategia de desarrollo del producto la empresa Buen Hogar está aplicando correctamente ya que constantemente realizan mejoras a los productos elaborados a base de madera, respecto a la estrategia de diversificación concéntrica no la implementan correctamente ya que a través de la encuesta a los clientes, piden que la empresa agregue nuevas marcas relacionadas a las existentes considerados necesarios. La estrategia ofensiva de innovación

la aplicación que hacen es adecuada ya que están en constante renovación con nueva tecnología en productos electrónicos, elaboración de muebles al gusto del cliente y servicios postventa. En cuanto a la estrategia de integración hacia atrás y hacia adelante se aplica correctamente puesto que han adquirido el taller para fabricación de muebles y comercialización hasta llevarlo a manos del cliente.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

Abigail. (05 de 2010). *BUENASTAREAS.COM*. Recuperado el 21 de 09 de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Segmentacion-Demografica/316893.html>

Adesor. (05 de Febrero de 2013). *Adesor: Tu asesor financiero*. Recuperado el 03 de Febrero de 2015, de <http://www.adesor.com/2013/02/entorno-interno-y-externo-de-la-empresa.html>

(1998). En S. Andrade, *DICCCIONARIO DE ECONOMIA* (pág. 417).

Andrews. (2008). *Cursos para Economia* . Recuperado el 21 de 10 de 2014, de [ww.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm)

Buendía Sierra, J. A. (2009). *Analisis Organizacional de la Dinamica Interna de la Empresas Constructoras*. COLOMBIA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES.

Cabanelas, J. (1997). *GSI.DIT.UPM.ES*. Recuperado el 21 de 09 de 2014, de [www.gsi.dit.upm.es/.../2%20-Teoría%20general%20del%20entorno.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/.../2%20-Teoría%20general%20del%20entorno.pdf)

Castro, W. (Agosto de 1999). *Gestion en el tercer milenio*. Recuperado el 23 de 01 de 2015, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/importancia.htm)

Centeno, L. (2004). *La PYME en Nicaragua*. Managua: COCEP.

Chiavenato. (1998).

David, F. R. (2003). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.

de la Rocha corzo, v. (21 de 02 de 2013). *Monografias.com*. Recuperado el 31 de 01 de 2015, de <https://www.google.com.ni/#q=para+que+sireve+el++ analisis+organizacional+>

Deluque, Y. L. (28 de Marzo de 2008). *Administración Estratégica UPB*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de <http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008/03/encogimiento.html>

Duran, M., & Torres, M. (2010). *Estrategias de productividad para crear competitividad en la PYMES en el municipio de Matagalpa*. Matagalpa: UNAN - FAREM.

Dussan, K. (s.f.). *planeacion estrategica*. Recuperado el 27 de 01 de 2015, de [kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html](http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html)

Ferron, V. (10 de 2012). *Analisis de Entorno Empresarial*. Recuperado el 31 de 01 de 2015, de <http://veraferon.files.wordpress.com/2012/10/gta-entorno-de-la-empresa.pdf>

Flores, M. (05 de 2007). *GestioPolis*. Recuperado el 23 de 01 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/plan-de-negocios-con-planeacion-estrategica.htm>

Francés, A. (2006). *ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA*. México: Pearson Educación.

Garcia, C. P. (1993). *Estrategia Empresarial: Como Implementar la Estrategia en la Empresa*. España: Ediciones Díaz Santos, Casa del Libro.

Gregory, D. (s.f.). *CAMPUS VIRTUAL*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de [www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/planeo/9.pdf](http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/planeo/9.pdf)

Hernandez, F. y. (2001). *tesis de investigacion*. Recuperado el 27 de 01 de 2015, de <https://www.google.com.ni/#q=concepto+de+investigacion+no+experimental+segun+autores>

Huelva, U. d. (s.f.). *Universidad de Huelva*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de [www.uhu.es/ude/ANALISIS%20INTERNO.pdf](http://www.uhu.es/ude/ANALISIS%20INTERNO.pdf)

Kotler, p., & Armstrong, G. (2008). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

León Velazquez, J. A. (2004). *LAS TRES ESTRATEGIAS GENERICAS*. Recuperado el 21 de 10 de 2014, de eumed.com: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

Matuk, F. (2006). *Glosario Basico de Terminos Estadisticos*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI.

Medina, V. (15 de 02 de 2011). *Estrategias Corporativas*. Recuperado el 22 de 10 de 2014, de <http://tecnicasadministrativasune10.blogspot.com/2011/02/diversificacion-adquisicion-y.html>

Membreño Galeano, A. d. (2014). *Concepto y Formacion de Estrategia*. MATAGALPA: UNAN.

*Metodos de investigacion mixto*. (12 de 03 de 2013). Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://practicadocentemexico.blogspot.com/2013/03/metodos-de-investigacion-mixto-un.html>

Montusch, L. (2008). *Los Valores Personales y los Valores Corporativos en el comportamiento etico en la Empresa*. Buenos Aires: UCEMA.

Muñoz, L., & Bello Escorcía, N. J. (2012). *Diagnostico de Empresa familiar Panaderia y Reposteria Belén en la Ciudad de Matagalpa al 2011*. Matagalpa: UNAN-Managua, FAREM - Matagalpa.

Piura López, J. (2008). *metodologia de la investigacion cientifica*. junio: 6a. ed.-managua:Xerox, 2008.

Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. México: CECOSA.

Pümpin, C. &. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. España: España: Diaz de Santos.

Rodríguez, S. R. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.

Rojas, E. (08 de 05 de 2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 31 de 01 de 2015, de <http://metodologiamecanica.blogspot.com/2010/05/objetivo-general-y-especificos.html>

Romero, M. (2006). *organizacion y proceso em presarial*. paraguay: litocolor.

Sequeira Calero, V., & Cruz Picon, A. (2000). *investigar es facil*. managua, nicaragua: editorial universitaria UNAN- MANAGUA.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: McGraw HILL.

Virtual, b. (2004). *eumed.net*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de [https://www.google.com.ni/search?q=concepto+de+estrategia&oq=concepto+de+estra&aqs=chrome.0.0j69i57j0l4.7358j0j7&sourceid=chrome&es\\_sm=93&ie=UTF-8#q=definicion+de+estrategias+genericas](https://www.google.com.ni/search?q=concepto+de+estrategia&oq=concepto+de+estra&aqs=chrome.0.0j69i57j0l4.7358j0j7&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8#q=definicion+de+estrategias+genericas)

Wieser, F. v. (2008). *DEFINICION.DE*. Recuperado el 21 de 09 de 2014, de *DEFINICION.DE*: <http://definicion.de/oportunidad/#ixzz3Dze8SkyJ>

Wikipedia, 2. (19 de 01 de 2015). *Wikipedia la Enciclopedia Libre*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n\\_estad%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n_estad%C3%ADstica)

# ANEXOS

ANEXO N° 1  
FORMULA DE LA POBLACION

**Donde:**

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadístico se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población. En este caso 526 personas considerando a aquellas personas que tienen elementos para responder por los temas de investigación a realizar.
E	Representa el error estándar de la estimación, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.05

**Sustituyendo:**

ANEXO N° 1 FORMULA DE LOS CLIENTES

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

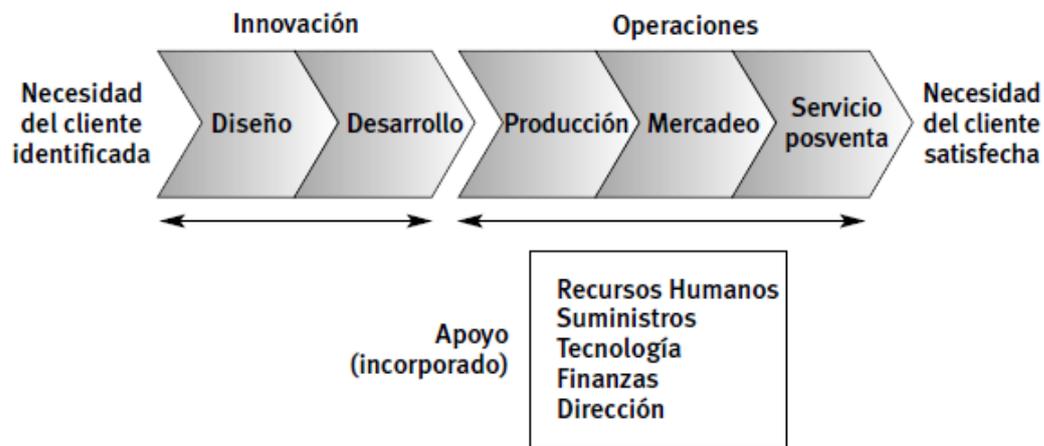
$$n = \frac{42 (1.96)^2 0.5 (1-0.5)}{(42-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 0.5 (1-0.5)}$$

$$n = \frac{42 (3.8416) 0.5 (0.5)}{(41)(0.0025) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{40.3368}{0.1025 + 0.9604} = \frac{40.3368}{1.0629}$$

$$n = 37.9497 \approx 38 \text{ clientes encuestados.}$$

## ANEXO N° 2 Cadena de valor extendida



Diseño: Basado en Kaplan y Norton (1996), citado por Francés, (2006).

**Diseño:** Proceso previo de configuración mental.

**Desarrollo:** Es la evolución o elaboración del diseño.

**Producción:** La actividad de crear un determinado bien.

**Mercadeo:** Es proceso administrativo comercial donde se busca conocer y satisfacer la necesidad del consumidor.

**Servicio pos venta:** consiste en el esfuerzo de satisfacer al cliente después de la venta brindándole asistencia sobre el uso del producto y conocer de posibles quejas o sugerencias que el cliente haga respecto al producto.

**ANEXO N° 3****Matriz De Estrategias FODA**

Combinaciones	Estrategias
F3 – D7	Tomar en cuenta la estructura organizativa de la jerarquía de mando. (Estrategia a nivel funcional)
D2 – O4	Recordar que la empresa existe por los clientes y para atraer a los clientes se necesita de mayor publicidad para dar a conocer el producto en el mercado. (Estrategia intensiva de marketing: penetración en el mercado)
D6 – O3	Ampliar la capacidad instalada incorporando nuevas líneas de producto (Estrategia de diversificación, concéntrica).
F1– O1	Atraer a los clientes brindándoles productos con valor agregado. (Estrategia genérica: Diferenciación)
F6 – D3	Desarrollar mayor capacidad creativa e innovadora. (Estrategia genérica: Diferenciación)
F4 –A2	Brindar al cliente un servicio que marque la diferencia respecto a la competencia. (Estrategia genérica: Diferenciación)
F3,A1 – A4	Capacitar al personal en formación y capacitación de recursos humanos para el trabajo en equipo. (Estrategia funcional)
A1 – O6	Implementar medidas necesarias para contrarrestar la inflación e incrementar los precios de los productos. (Estrategia defensiva: recorte de gastos).
A3 – O2	Establecer alianzas con otras empresas comercializadoras para incrementar ventas. (Estrategia de integración vertical )

D5,F4 – O7	Alquilar un local en un punto estratégico de comercio para que los clientes tengan un mejor acceso a la tienda (Estrategia intensiva: penetración de mercado)
F9 – A5, O6	Establecer alianzas comerciales con los proveedores para fijar precios. (Estrategia genérica de liderazgo en costo)

## **ANEXO N° 4**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

#### **FAREM-MATAGALPA**

#### **ENTREVISTA AL GERENTE**

Dirigida al señor:

Los estudiantes de v año de administración de la UNAN-FAREM -MATAGALPA realizamos una entrevista con el objetivo de realizar un diagnostico estratégico a la empresa comercial BUEN HOGAR, su colaboración será de mucha utilidad para la realización de esta investigación.

#### **I. DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos:

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Se encuentra definida la visión y misión de la empresa?

2. ¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?

3. ¿Qué políticas rigen a la empresa Buen Hogar?

4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

5. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

6. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?

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

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

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

10. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

11. ¿La empresa cuenta también con productos sustitutos?

12. ¿Considera que la competencia cuenta con productos sustitutos a los que ustedes ofrecen?

13. ¿Quiénes son sus principales competidores?

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

15. ¿Cómo tomaría la organización el hecho de que aparezca otra empresa igual a la de ustedes?

16. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización?

17. ¿Qué factores externos influyen en la empresa para alcanzar un máximo rendimiento?

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

19. ¿Qué factores del entorno externo afectan a la empresa?

20. ¿Se consideran líderes en precios bajos?

21. ¿Por qué considera que existen preferencias por parte de sus clientes sobre los productos o servicios que ofrecen?

22. ¿Describe el sector al cual están dirigidos los productos que ofrecen?

23. ¿Cuáles son los medios publicitarios que utilizan para dar a conocer los productos que ofrecen?

24. ¿Qué tácticas ejecutan para atraer y mantener la fidelidad de los clientes?

25. ¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?

26. ¿Se han realizado estudios de mercados para expandir el negocio geográficamente?

27. ¿Cuál es el método más utilizado para aumentar las ventas en la empresa?

28. ¿Ha valorado la empresa incorporar nuevas marcas o productos relacionados al giro del negocio?

29. ¿Ha valorado la empresa incorporar nuevos productos o servicios no relacionados al giro del negocio?

30. ¿En estos momentos tienen la necesidad de discontinuar la comercialización de una marca? ¿Cuál es o sería la razón?

31. ¿Alguna vez se ha pensado o realizado recortes de personal?

32. ¿Qué tipo de innovaciones o modificaciones se han implementado en los productos o servicios?

33. ¿Actualmente realizan operaciones conjuntas con otras empresas? ¿Qué beneficios obtienen?

34. ¿Poseen una estructura funcional?

35. ¿Considera que la estructura funcional se adapta a la misión y la visión de la entidad?

36. ¿Existe un área específica que lleve el control de los planes estratégicos?

## ANEXO N° 5

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FAREM-MATAGALPA ENCUESTA A TRABAJADORES

Dirigida al señor:

Los estudiantes de v año de administración de la UNAN-FAREM –MATAGALPA realizamos una encuesta con el objetivo de realizar un diagnostico estratégico a la empresa comercial BUEN HOGAR, su colaboración será de mucha utilidad para la realización de esta investigación.

1. ¿Tiene conocimientos sobre la misión de la empresa? Marque la respuesta que crea conveniente

- a) SI
- b) NO

2. ¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa? Marque la respuesta que crea conveniente

- a) SI
- b) NO

3. ¿Practica usted algunos de estos valores dentro de la empresa? Marque con una "X" las respuestas que usted crea convenientes

	SI	NO
Puntualidad		
Calidad		
Comunicación		
Responsabilidad		
Originalidad		
Seguridad		
Libertad		
Trabajo en equipo		
Honestidad		

4. ¿Qué nivel de conocimiento posee acerca de las políticas internas de la empresa? Marque las respuestas que crea convenientes

- a) Muy Alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Ninguno

5. ¿Conoce en su totalidad los objetivos de la empresa? Marque la respuesta que crea conveniente

- a) SI
- b) NO

6. ¿Dentro de su criterio ¿Cuál sería la principal ventaja que hace sobresalir a empresa Buen Hogar?

- a) Calidad y Garantía de los productos
- b) Asistencia Técnica posventa
- c) Compromiso con la atención al cliente
- d) Todas las Anteriores
- e) Ninguna

7. ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones? Marque las respuestas que crea convenientes

- a) Muy Alta
- b) Alta
- c) Media
- d) Baja
- e) Ninguna

8. ¿Desde su punto de vista ¿Cómo percibe que es la relación entre la empresa y los proveedores?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

9. ¿Conoce de la existencia de productos sustitutos o suplentes de la competencia?

- a) SI
- b) NO

10. ¿Considera usted que existe una rivalidad entre Buen Hogar, y las demás empresas del mismo giro?

- a) SI
- b) NO

11. ¿Cuál cree usted que sería la reacción de la empresa sobre la incorporación de una nueva organización similar a Buen Hogar?

- a) Oportunidad de Mejora
- b) Timidez

- c) Cobardía
- d) Retraimiento o reclusión
- e) Desafío
- f) Ninguna

12. ¿Qué fortalezas cree usted que pose empresa Buen Hogar?

- a) Calidad
- b) Inventario Suficiente
- c) Precios Competitivos
- d) Taller para fabricación de muebles
- e) Todas las Anteriores
- f) Ninguna de las Anteriores

13. ¿Qué oportunidades cree usted que puedan beneficiar a empresa Buen Hogar?

- a) Negociación directa entre cliente y propietario
- b) Proveedores variados
- c) Aumento en la demanda
- d) Todas las Anteriores
- e) Ninguna

14. ¿Cuáles serían las principales debilidades que ha identificado en la empresa?

- a) Falta de capacitaciones
- b) Falta de publicidad
- c) Mal uso de los canales de comunicación
- d) Ubicación de los empleados
- e) Todas las Anteriores
- f) Ninguna

15. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles serían las principales amenazas que Buen Hogar pudiese enfrentar?

- a) La inflación
- b) Entrada de nuevos competidores
- c) Todas las Anteriores
- d) Ninguna

16. ¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes? Marque las respuestas que crea convenientes

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) En Desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Muy de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

17. ¿Qué tipo de estrategia utilizan para promocionar un producto que no se ha podido vender?

- a) Promociones
- b) Mercadeo
- c) Publicidad
- d) Descuentos
- e) Todas las Anteriores
- f) Ninguno

18. Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados? Encierre las respuestas que crea convenientes

- a) Muy en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutro
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

19. ¿Qué marcas o productos nuevos pero relacionados al giro del negocio debería de integrar Buen Hogar?

- a) SAMSUNG
- b) Panasonic
- c) Motocicletas
- d) Todas las Anteriores
- e) Ninguna

20. ¿Se han descontinuado la comercialización de marcas?

- a) SI
- b) NO

21. ¿Ha manifestado algún tipo de recorte ya sea de personal o de gastos?

- a) SI
- b) NO

22. ¿Qué tipo de innovaciones o modificaciones se han implementado en los productos o servicios que ofrece Buen Hogar?

- a) Servicio a domicilio
- b) Asistencia Post-Venta
- c) Fabricación de productos ha pedido
- d) Todas las Anteriores
- e) Ninguna

## **ANEXO N° 6**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

#### **FAREM-MATAGALPA**

#### **ENCUESTA PARA LOS CLIENTES**

Dirigida al señor:

Los estudiantes de v año de administración de la UNAN-FAREM -MATAGALPA realizamos una encuesta con el objetivo de realizar un diagnostico estratégico a la empresa comercial BUEN HOGAR, su colaboración será de mucha utilidad para la realización de esta investigación.

1. ¿Qué tipo de políticas de compra conoce en tienda Buen Hogar? Seleccione una de las respuestas que usted crea conveniente.

- a) Crediticias
- b) Contado
- c) Promoción
- d) Descuentos;
- e) Todas las Anteriores
- f) Ninguna de las Anteriores

2. ¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa? Encierre la respuesta que usted crea conveniente.

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Deficiente

3. ¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia? Encierre la respuesta que crea usted conveniente.

- a) Muy en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutro
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

4. ¿Qué factor considera más importantes al obtener un producto en tienda Buen Hogar? Seleccione una de las respuestas que usted crea conveniente.

- a) Imagen Comercial de la empresa
- b) Marca

- c) Durabilidad y garantía
- d) Disponibilidad de Producto
- e) Atención Personal
- f) Condiciones de las Instalaciones
- g) Ubicación Geográfica
- h) Todas las Anteriores
- i) Ninguna de las Anteriores

5. ¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes? Encierre la respuesta que usted crea conveniente.

- a) Muy en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutro
- d) De acuerdo
- e) Muy De acuerdo

6. ¿Por qué medios se enteró de los productos y servicios que ofrece la empresa? Seleccione una de las respuestas que crea conveniente.

- a) Televisión
- b) Radio
- c) Perifoneo
- d) Volantes
- e) Redes sociales
- f) Boca en boca
- g) Ninguna de las Anteriores

7. ¿Qué otros productos o servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?

- a) Motocicletas
- b) Nuevas marcas
- c) Relojería
- d) Bisutería

8. ¿Si usted es un nuevo cliente en que productos o servicios que no ofrece la empresa estaría interesado?

- a) Bonos acumulativos
- b) Financiamiento
- c) Todas las Anteriores
- d) Ninguna de las Anteriores

## ANEXO N°7

### GUIA DE OBSERVACION.

Objetivo: Analizar la forma en la que actualmente el personal realiza las distintas funciones en el cumplimiento de labores diarias, para diseñar el diagnostico estratégico de la empresa Buen Hogar al periodo 2014.

DATOS GENERALES:

Lugar de Observación:

\_\_\_\_\_

Hora de Observación: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1) La visión y misión se encuentran a la vista del público que visita la empresa Buen Hogar.

- a) Si\_\_\_
- b) No\_\_\_

2) Los valores que más sobresalen dentro de los trabajadores mientras estos realizan sus labores en tienda Buen Hogar son.

- a) Puntualidad\_\_\_
- b) Calidad\_\_\_
- c) Comunicación\_\_\_
- d) Responsabilidad\_\_\_
- e) Originalidad\_\_\_
- f) Seguridad\_\_\_
- g) Libertad\_\_\_
- h) Trabajo en equipo\_\_\_
- i) Honestidad\_\_\_

3) Las políticas descritas por la empresa Buen Hogar se cumplen.

- a) Si\_\_\_
- b) No\_\_\_

4) Los trabajadores de la empresa Buen Hogar utilizan el uniforme e identificación correspondiente mientras realizan sus labores.

- a) Si\_\_\_
- b) No\_\_\_

5) Existe una distribución eficiente de los espacios físicos en donde los clientes de la empresa Buen Hogar son atendidos.

- a) Si\_\_\_
- b) No\_\_\_

6) La zona en la que se encuentra ubicada la empresa Buen Hogar es la adecuada para la comercialización de sus productos.

- a) Si\_\_\_
- b) No\_\_\_

7) El ambiente que se presenta en la empresa Buen Hogar es.

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

8) La actitud que toman los vendedores para con sus clientes durante el día es.

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

9) Existe una distribución eficiente de los espacios físicos en donde laboran los trabajadores de la empresa Buen Hogar.

- a) Si\_\_\_
- b) No\_\_\_

10) La variedad de productos que ofrece la empresa Buen Hogar se encuentran visibles para sus clientes.

- a) Si\_\_\_
- b) No\_\_\_

11) Poseen una estructura funcional.

- a) Si\_\_\_
- b) No\_\_\_

12) Las ventas que realizan con más frecuencia dentro de la empresa son.

- a) De contado\_\_\_\_
- b) Al crédito\_\_\_\_

13) Con qué frecuencia los clientes de la empresa Buen Hogar realizan sus compras, durante el día.

- a) Muy Alta\_\_\_\_
- b) Alta\_\_\_\_
- c) Media o moderada\_\_\_\_
- d) Baja\_\_\_\_

14) Se encuentran ubicados cerca de Buen Hogar otras empresas que brinden o comercialicen productos iguales o similares al que esta ofrece.

- a) Si\_\_\_\_
- b) No\_\_\_\_

15) Luego de que los clientes realizan sus compras en la empresa estos se manifiestan.

- a) Muy Satisfecho\_\_\_\_
- b) Satisfecho\_\_\_\_
- c) Insatisfecho\_\_\_\_
- d) Muy Insatisfecho\_\_\_\_

## ANEXO N° 8

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	INSTRUMENTOS	DIRIGIDA
Diagnóstico Estratégico	Filosofía de la empresa	Misión	¿Se encuentra definida la misión de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimiento sobre la misión de la empresa?	a) Sí b) no	Encuesta	Trabajadores
		Visión	¿Se encuentra definida la visión de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Valores	¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Practica usted alguno de estos valores dentro de la empresa? Puntualidad. Calidad. Comunicación. Responsabilidad. Originalidad. Seguridad. Libertad. Trabajo en equipo. Honestidad.	SÍ NO	Encuesta	Trabajadores.

		Políticas	¿Qué políticas rigen a la empresa Buen Hogar?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Qué nivel de conocimiento posee acerca de las políticas internas de la empresa?	Muy alto. Alto. Medio. Bajo. Ninguno.	Encuesta	Trabajador
			¿Qué tipo de políticas de compra conoce en tienda Buen Hogar?	Crediticias. Contado. Promoción. Descuento. Todas las anteriores. Ninguna de las anteriores.	Encuesta	Clientes
		Objetivos Estratégicos	¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Conoce en su totalidad los objetivos de la empresa?	SÍ NO	Encuesta	Trabajador
	Análisis Organizacional.	Estructura organizacional	¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Con cuántos trabajadores cuenta la	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

			empresa?			
			¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Deficiente	Encuesta	Clientes
	Análisis del entorno competitivo.	Ventajas competitivas	¿Cuáles son las ventajas que tiene la empresa dentro del mercado en el que se desarrolla?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Conoce en su totalidad los objetivos de la empresa?	SÍ NO	Encuesta	Trabajadores
			Dentro de su criterio ¿Cuál sería la principal ventaja que hace sobresalir a empresa Buen Hogar?	-Calidad y garantía de los productos. -Asistencia técnica posventa. Compromiso con la atención al cliente. -Todas las anteriores. -Ninguna.	Encuesta	Trabajador
		Barreras de entrada	¿Cuáles fueron las dificultades que se les presentaron al momento de entrar en el	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

			sector que opera su empresa?			
		Barreras de salida	¿Cuáles serían las complicaciones que puede tener la empresa si esta quiere salir del mercado?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
	Las cinco fuerzas de Porter	Poder de negociación de los compradores	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?	-Muy alta. -Alta. -Media. -Baja. -Ninguna.	Encuesta	Trabajador
		Poder de negociación de los proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores? Desde su punto de vista ¿Cómo percibe que es la relación entre la empresa y los proveedores?	Pregunta abierta  -Muy buena -Buena -Regular -Deficiente	Entrevista  Encuesta	Gerente  Trabajador
		Existencia de productos sustitutos.	¿La empresa cuenta también con productos sustitutos? ¿Considera que la competencia cuenta con productos	Pregunta abierta  Pregunta abierta	Entrevista  Entrevista	Gerente  Gerente

			<p>sustitutos a los que ustedes ofrecen?</p> <p>¿Conoce de la existencia de productos sustitutos o suplentes de la competencia?</p>	<p>SÍ NO</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Trabajador</p>
		<p>Rivalidad entre los competidores</p>	<p>¿Quiénes son sus principales competidores?</p> <p>¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?</p> <p>¿Considera usted que existe una rivalidad entre Buen Hogar y las demás empresas del mismo giro?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p> <p>SÍ NO</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		<p>Entrada de nuevos competidores</p>	<p>¿Cómo tomaría la organización el hecho de que aparezca otra empresa igual a la de ustedes?</p> <p>¿Cuál cree usted que sería la reacción de la empresa</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Oportunidad de mejora. Timidez. Cobardía. Retraimiento</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>

			sobre la incorporación de una nueva organización similar a Buen Hogar?	Desafío. Ninguna		
	Análisis FODA	Fortalezas	¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización? ¿Qué fortalezas cree usted que posee empresa Buen Hogar?	Pregunta abierta  Calidad. Inventario suficiente. Precios competitivos Taller para fabricación de muebles. Todas las anteriores. Ninguna de las anteriores.	Entrevista  Encuesta	Gerente  Trabajador
		Oportunidades.	¿Qué factores externos influyen en la empresa para alcanzar un máximo rendimiento? ¿Qué oportunidades cree usted que puedan beneficiar a empresa Buen Hogar?	Pregunta abierta  Negociación directa entre cliente y propietario. Proveedores variados. Aumento en la demanda.	Entrevista  Encuesta	Gerente  Trabajador

				Todas las anteriores. Ninguna.		
		Debilidades	¿Cuáles son los factores internos que afectan a la organización? ¿Cuáles serían las principales debilidades que ha identificado en la empresa?	Pregunta abierta  Falta de capacitación es. Falta de publicidad. Mal uso de los canales de comunicación. Ubicación de los empleados. Todas las anteriores. Ninguna.	Entrevista  Encuesta	Gerente  Trabajador
		Amenazas	¿Qué factores del entorno externo afectan a la empresa? ¿Cuáles serían las principales amenazas que Buen Hogar pudiese enfrentar?	Pregunta abierta  La inflación. Entrada de nuevos competidores. Todas las anteriores. Ninguna.	Entrevista  Encuesta	Gerente  Trabajador
Tipos de Estrategias.	Estrategias genéricas.	Liderazgo en costos.	¿Se consideran líderes en	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

			precios bajos? ¿por qué? ¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia?	Muy en desacuerdo. En desacuerdo. Neutro. De acuerdo. Muy de acuerdo.	Encuesta	Clientes
		Diferenciación.	¿Por qué considera que existen preferencias por parte de sus clientes sobre los productos o servicios que ofrecen? ¿Qué factor considera más importante al obtener un producto en tienda Buen Hogar?	Pregunta abierta.  Imagen comercial de la empresa. Marca. Durabilidad y garantía. Disponibilidad de producto. Atención personal. Condiciones de las instalaciones. Ubicación geográfica. Todas las anteriores. Ninguna de las	Entrevista  Encuesta	Gerente  Clientes

				anteriores.		
		Enfoque o alta segmentación.	<p>¿Describa el sector al cual están dirigidos los productos que ofrecen?</p> <p>¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?</p> <p>¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. De acuerdo. Muy de acuerdo. Totalmente de acuerdo.</p> <p>Muy en desacuerdo. En desacuerdo. Neutro. De acuerdo. Muy de acuerdo</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p> <p>Clientes</p>
		Integración hacia adelante.	<p>¿Cuáles son los medios publicitarios que utilizan para dar a conocer los productos que ofrecen?</p> <p>¿Qué tácticas ejecutan para atraer y mantener la fidelidad de los clientes?</p>	<p>Pregunta abierta.</p> <p>Pregunta abierta</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p>

			<p>¿Qué tipo de estrategia utiliza para promocionar para promocionar un producto que no se ha podido vender?</p> <p>¿Por qué medios se enteró de los productos y servicios que ofrece la empresa?</p>	<p>Promociones.  Mercadeo.  Publicidad.  Descuentos.  Todas las anteriores.  Ninguno.</p> <p>Televisión.  Radio.  Perifoneo.  Volantes.  Redes sociales.  Boca en boca.  Ninguna de las anteriores.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Trabajador</p> <p>Clientes</p>
		Integración hacia atrás.	¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Estrategia Intensiva de penetración de mercado	<p>¿Se han realizado estudios de mercados para expandir el negocio geográficamente?</p> <p>Cómo trabajadores de la empresa ¿Qué piensa de que la empresa busque nuevos</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Muy en desacuerdo.  En desacuerdo.  Neutro.  De acuerdo.  Muy de acuerdo.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>

			mercados?			
		Estrategia Intensiva de desarrollo del mercado	¿Cuál es el método más utilizado para aumentar las ventas en la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Estrategias intensivas de desarrollo del producto	¿Qué otros productos o servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?	Motocicletas Nuevas marcas. Relojería. Bisutería.	Encuesta	Clientes
			¿Sí usted es un nuevo cliente en que productos o servicios que no ofrece la empresa estaría interesado?	Bonos acumulativos. Financiamiento. Todas las anteriores. Ninguna de las anteriores.	Encuesta	Clientes
		Estrategia de diversificación conglomerado.	¿Ha valorado la empresa incorporar nuevos productos o servicios no relacionados al giro del negocio?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		Estrategia de diversificación	¿Ha valorado la empresa incorporar	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

		<p>ón concéntrica.</p>	<p>nuevas marcas o productos relacionados al giro del negocio?</p> <p>¿Qué marcas o productos nuevos pero relacionados al giro del negocio debería de integrar Buen Hogar?</p>	<p>SAMSUNG. Panasonic. Motocicletas Todas las anteriores.</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Trabajador</p>
		<p>Estrategias defensivas de encogimiento.</p>	<p>¿En estos momentos tiene la necesidad de discontinuar la comercialización de una marca?</p> <p>¿Se ha discontinuado o la comercialización de marcas?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>SÍ NO</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		<p>Estrategia defensiva de recorte de gastos</p>	<p>¿Alguna vez ha pensado o realizado recorte de personal?</p> <p>¿Ha manifestado algún tipo de recorte ya sea de personal o</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>SÍ NO</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>

			de gastos?			
		Estrategias ofensivas de innovación.	<p>¿Qué tipo de innovaciones o modificaciones se han implementado en los productos o servicios?</p> <p>¿Qué tipo de innovaciones o modificaciones se han implementado en los productos o servicios que ofrece Buen Hogar?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Servicio a domicilio. Asistencia Post-Venta. Fabricación de productos ha pedido. Todas las anteriores. Ninguna.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		Estrategias funcionales.	<p>¿Poseen una estructura funcional?</p> <p>¿Considera que la estructura funcional se adapta a la misión y la visión de la entidad?</p> <p>¿Existe un área específica que lleve el control de los planes estratégicos?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p>

