

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN- FAREM -MATAGALPA



Título del Tema:

LA COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA CIUDAD DE MATAGALPA DURANTE EL AÑO 2010.

Sub-tema:

LA INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA CIUDAD DE MATAGALPA EN EL AÑO 2010.

Autora:

PATRICIA VANESSA CHACON SOLIS.

No. de Carnet: 05-06312-3

Fecha:

08 de Febrero 2011.

INDICE

| Contenido | No Pág. |
|--|----------------|
| DEDICATORIA..... | i |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| RESUMEN..... | v |
| I. INTRODUCCION..... | 1 |
| II. JUSTIFICACION | 3 |
| III. OBJETIVOS..... | 4 |
| 1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO | 5 |
| 1.1 Concepto de estrategias..... | 5 |
| 1.2 Enfoque de estrategias según varios autores. | 6 |
| 2. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MICHAEL PORTER..... | 9 |
| 2.1 Liderazgo en costos..... | 10 |
| 2.2 Diferenciación..... | 10 |
| 2.3 Especialización o Enfoque | 11 |
| 3. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS..... | 13 |
| 4. ESTRATEGIAS DE MARKETING..... | 16 |
| 4.1 Estrategias para el producto | 18 |
| 4.2 Estrategias para el precio | 19 |
| 4.3 Estrategias para la plaza o distribución..... | 19 |
| 4.4 Estrategias para la promoción o comunicación | 19 |
| 5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES | 22 |
| 6. COMPETITIVIDAD | 23 |
| 6.1. Concepto | 23 |
| 7. IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD | 24 |
| 8. CAUSAS DE LA COMPETITIVIDAD | 25 |
| 9. PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD | 28 |
| 10. ETAPAS DE LA COMPETITIVIDAD:..... | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 11. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) | 41 |
| 11.1. Conceptos Generales | 41 |
| 12. IMPORTANCIA DE LAS PYMES PARA LA ECONOMÍA NACIONAL | 42 |
| 13. ESTRUCTURA DE LAS PYMES | 42 |
| 13.1 Organizacional | 45 |
| 13.2 Organizacional | 46 |
| 13.3 Los niveles de organización tienen diversos ámbitos: | 47 |
| 13.4 Administración de las Operaciones | 47 |
| 14. CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS | 48 |
| 14.1 Características de la pequeña empresa: | 48 |
| 14.2. Características de la mediana empresa: | 49 |
| 14.3. Existen otras características comunes en este tipo de empresas, que es necesario identificar: | 50 |
| 14.4. Se mencionan otras características relevantes para enriquecer esta investigación: | 51 |
| 15. RESTRICCIONES DE LAS PYMES | 52 |
| 15.1. Organizacionales: | 53 |
| 15.2 Restricciones Organizacionales de las pequeñas empresas: | 54 |
| 15.3 Económicas: | 55 |
| 15.4 Restricciones económicas de las Pequeñas Empresas: | 56 |
| V. CONCLUSIONES | 59 |
| VI. BIBLIOGRAFIA | 61 |
| VII ANEXOS | 63 |

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Maritza Solís.

Por haberme apoyado en todo momento aunque este lejos ya que sin ella no hubiera llegado a realizar mis estudios profesionales, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Armando Chacón.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi esposo Rodolfo Bermúdez G.

Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es,... porque lo quiero. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente el me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permite dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecida.

A mis hijos.

Por existir ya que son lo mejor que me ha pasado en la vida y son ellos los que me motivaban a terminar mi trabajo, y por la paciencia que me tuvieron por los ratos que por estar escribiendo o investigando no les dedique a ellos.

A mis familiares.

A mi tía Esmeralda por ser el ejemplo de una madre de la cual aprendí aciertos y me ayudo en momentos difíciles, a mis tres hermanos que fueron un ejemplo a seguir y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este seminario.

A mi profesor.

Lic. Douglas Gómez por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de este seminario.

A mis amigas.

Que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigas: Hilda Cristina Toruño Fley, Carmen María Rodezno Rodríguez y principalmente a mi gran amiga Karla Amanda Salgado Sánchez y compañera de clase por haberme ayudado en todo momento.

A la **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua** y en especial al **Departamento de ciencias económicas y administrativas** por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

¡Gracias a ustedes!

Patricia Vanessa Chacón Solís.

AGRADECIMIENTO

Gracias, es una palabra tan pequeña pero con un gran significado...y que, en estos tiempos, no se pronuncia tan a menudo como se debería.

Siempre he querido plasmar mis pensamientos en un papel.

Siempre pensaré lo importante que es para mí escribir una carta de agradecimiento a las personas que realmente importan, tarea que siempre tengo presente.

Quiero en esta oportunidad agradecer en primer lugar a Dios todo poderoso que me ha conservado con vida, con salud y me ha guiado y cuidado hasta el día de hoy y me ha heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo “sus padres”.

A mis padres Maritza Solís y Armando Chacón y muy especialmente a mi tía Esmeralda Chacón, quien ha sido una madre para mí y quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a una hija: el amor. A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho. A quienes nunca podre pagar todos sus desvelos ni aun con las riquezas más grandes del mundo. Madre, serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Tu esfuerzo, se convirtió en tu triunfo y el mío, por esto y más... Gracias.

A mis hermanos Armando, Carlos y Johnny Chacón quienes la ilusión de su vida ha sido verme convertida en una mujer de provecho.

A mis tres hijos Kenny, Kritza y Kimberly ya que por ellos estoy aquí culminando mi carrera, porque deseo que tengan un futuro mejor y que se sientan siempre muy orgullosos de mí; y muy especialmente a mi esposo Rodolfo Bermúdez García ya que él ha sido un pilar muy importante en mi vida

el cual me ha dado muchas fuerzas para salir adelante y estar hoy en día donde estoy, siempre recuerdo cuando me decías: “Nunca es tarde para seguir” es algo que te agradeceré por siempre ya que esas palabras me ayudaron de mucho TE AMO.

A todos mis amigos, amigas y todas aquellas personas que han sido importantes para mí durante todo este tiempo. A todos mis maestros que aportaron a mi formación y me enseñaron a compartir el conocimiento con los demás.

Y muy especialmente quiero agradecer a todas las PYMES pero en especial a los propietarios de cada una de ella ya que ustedes me regalaron minutos de su tiempo para adquirir las respuestas que necesitaba para la culminación de mi seminario gracias a todos ustedes por la información que me brindaron.

Patricia Vanessa Chacón Solís.

RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló este trabajo de seminario es “La competitividad en las pequeña y medianas empresa (PYMES) en la ciudad de Matagalpa”, abordándose como subtema “La influencia de las estrategias de desarrollo en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa en el año 2010.

En esta investigación es de tipo aplicada con enfoque cualitativo porque se implementaron técnicas de comprensión personal y conceptual, también se abordan diferentes temas como conceptos de estrategias de desarrollo con enfoques de diferentes autores, encontrando tipos de estrategias las más significativas que más implementan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad Matagalpa.

Este trabajo habla de los conceptos, la importancia que tienen las estrategias de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua porque la mayor parte de ingreso de la economía nacional se debe a este tipo de empresa, la forma en que están estructurada , las perspectivas que tienen para su crecimiento como empresas su limitaciones que poseen y a pesar de estas han procurado desarrollar estrategias de desarrollo para satisfacer a sus clientes procurando de esta manera que las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa puedan mantenerse en el mercado. Se aborda también los tipos de estrategias de marketing ya que estas ayudan hacer más competitivas a las (PYMES) cuando están frente a otras empresas ya que se habla de algunas de las estrategias que se pueden utilizar en las empresas para lograr que estas sean más competitivas.

También encontraran información de competitividad y (PYMES) como conceptos, importancia, características, principios de los cuales calidad es el más utilizado porque, estas son pautas para que una empresa alcance el éxito, con respecto a las etapas de competitividad en su mayoría los propietarios de (PYMES) se ubicaron en la etapa aceptable porque lograr el éxito, les obliga a mantenerse en constante adaptación frente a las variaciones del medio.

I. INTRODUCCION

En Nicaragua son cada vez más las empresas e instituciones que admiten la importancia que tienen las estrategias de desarrollo, esto como un instrumento imprescindible para ayudar a las empresas a crecer económicamente. Las pequeñas y medianas empresas se encuentran a nivel nacional y local generando empleos a los sectores más vulnerables y satisfaciendo las necesidades de la población en general mediante la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios.

Los sectores de más interés a este estudio son el sector metal mecánica y sector comercial porque son los que tienen más desarrollo y nos han brindado información de cómo están funcionando actualmente.

El presente documento contiene temas específicos como conceptos de estrategias de desarrollo tanto de procesos como de productos, competitividad y lo referente a lo que es una pequeña y mediana empresa.

El presente trabajo permite conocer acerca de la influencia que ejercen las estrategias de desarrollo en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Matagalpa en el año 2010.

Es por ello, la realización de esta investigación, es poderlo poner a la disposición de las empresas para que conozcan las repercusiones económicas que tienen las empresas mismas, al no aplicar las estrategias de desarrollo, de manera que el objetivo de este trabajo es despertar el interés de estudiantes y profesionales sobre esta temática para que las instituciones y empresas se preocupen en establecer estrategias adecuadas para el beneficios de estas.

Se realizó una investigación del tipo aplicada con enfoque de carácter cuali-cuantitativo, ya que se utilizaron técnicas de comprensión personal para

conocer sobre las estrategias de desarrollo y así como el análisis estadístico para darle mayor carácter de científicidad.

Por su nivel de profundidad se hizo un estudio descriptivo, ya que se hicieron valoraciones e interpretación de información sobre el tema abordado.

En lo que respecta a su orientación en el tiempo, fue una investigación de tipo transversal, porque se estudió el comportamiento de las variables de investigación para el año 2010.

Se empleó el análisis de método inductivo y deductivo, a partir de consultas bibliográficas a libros e internet; así como el empírico haciendo uso de fuentes primarias mediante la aplicación de encuestas a los propietarios de las PYMES de la ciudad de Matagalpa de los sectores comerciales y metalúrgicos.

Las variables investigadas fueron las siguientes:

- ❖ Variables Independientes: Estrategias de desarrollo.
- ❖ Variables Dependientes: Competitividad y PYMES.

Se realizó una investigación por conveniencia donde se tomó dos sectores de las PYMES el sector comercial y el metalúrgico donde obtuvimos un total de veinte empresas diez pequeñas y diez medianas a las cuales se les aplicaron las encuestas.

II. JUSTIFICACION

Las Pequeñas y Medianas Empresas son los sectores que más han generado empleo y han contribuido al desarrollo de Nicaragua y su presencia es bastante influyente para el mercado actual, lo que permite abrir la puerta a una investigación que analice el comportamiento de estas y la manera como la aplicación de las estrategias de desarrollo influyen en la competitividad de las PYMES.

El estudio aborda los aspectos más significativos y relevantes en cuanto a las estrategias de desarrollo y competitividad. Esta será una herramienta muy importante para los dueños de las PYMES. El objetivo de este trabajo es despertar el interés tanto de estudiantes como de profesionales sobre la temática abordada para que las empresas tengan un documento de apoyo para afianzar sus conocimientos sobre las estrategias de desarrollo en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa.

Al finalizar la lectura de esta investigación el lector podrá tener una percepción más amplia de los elementos que conforman las estrategias de desarrollo donde podrá detectar, las características, principios y causas de la competitividad y mediante este trabajo tendrá la idea de lo que es el sector de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Analizar la influencia de las estrategias de desarrollo en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Matagalpa durante el año 2010.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar las estrategias de desarrollo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Matagalpa.
- Describir las estrategias de desarrollo aplicadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Matagalpa.
- Determinar la competitividad alcanzada por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que implementan estrategias de desarrollo en la ciudad de Matagalpa.

1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

1.1 Concepto de estrategias

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica". El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes. (López, 2002)

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.

(Michelson Gerald, 2004, Pág. 68)

Se dice esto porque cuando se formule una estrategia se debe tomar en cuenta tanto a la empresa como a los clientes, ya que son el objetivo por el cual se desea ser cada vez mejores. Esto se hace relacionando el ambiente externo que son los clientes, proveedores, etc.

Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios. (Barry Siskind, 2000, Pág. 33)

Esto se da por el hecho de que antes que se formule cualquier estrategias se deben fijar primero los objetivos a cumplir y formular de manera correcta las políticas que luego se pondrán en práctica para obtener los resultados esperados.

La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzables, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse. (Chandler Alfred, 2001, Pág. 33)

Cuando se formulan objetivos se deben hacer de forma clara y concisa estos deben ser medibles, alcanzables y se deben de trabajar a conciencia para el logro de los mismos.

1.2 Enfoque de estrategias según varios autores.

Proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado. (Porter E. Michael, 1992, Pág.52)

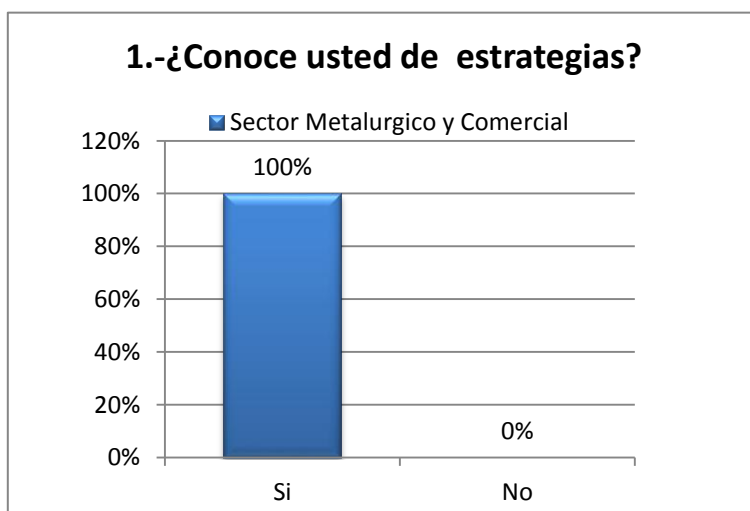
Todas las estrategias deben ser formuladas siempre con el fin de obtener algún beneficio para la empresa deben ser siempre planeadas pero siempre aprovechando toda oportunidad que se presente pero evaluando siempre los riesgos que esta puede presentar y a la misma vez las oportunidades que esta represente.

Drucker Peter, (2006, Pág. 98). Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: “¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?”.

Andrew Kenneth, (2003, Pág.121). Afirma que la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Después de tomar en cuenta las definiciones de los diferentes autores se puede decir que todas se relacionan pero la que más se acopla con las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es la que nos brinda el autor Andrew Kenneth ya que él considera que las estrategias son el patrón que guiara a la empresa para formular sus objetivos, propósitos, metas, políticas y planes que permitirá el cumplimiento de estas en una empresa.

Grafica No. 1 Estrategias



Fuente autoría personal

El 100% de las pequeñas y medianas empresas encuestadas tanto del sector metal- mecánica y comercial conocen del significado de estrategias de desarrollo porque estos las implementan para el crecimiento de sus negocios ya que les ha permitido generar nuevas ideas para crecer y ser competitivos en

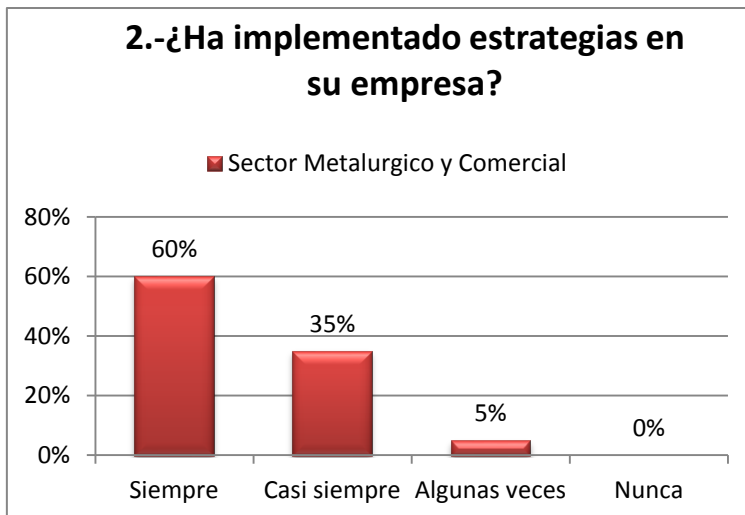
el mercado local a como mencionaba algunos propietarios de los negocios, entre ellos: Lester Balladares de Café Barista, Panadería Belén, Importaciones Yelba, Taller la Colonia, Fricciones Pahesa, Rapifrenos entre otros.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con supuestos, la capacidad de interpretar. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas. (López, 2002)

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar la estrategias que debemos implementar en ese momento para decidir dónde queremos llegar en un futuro.

Grafico No.2 Estrategias



Fuente autoría personal

El 60% de los encuestados en su totalidad de los dos sectores utilizan siempre estrategias para el desarrollo de las mismas ya que le ha traído muy buenos resultados para sus negocios y les ha permitido ir creciendo al momento de implementarlas, el 35% casi siempre las utilizan más que todo cuando observan que lo ameritan y esto lo hacen cuando las ventas bajan y el 5% las utiliza algunas veces ya que no las consideran muy importantes para sus negocios.

Las pequeñas empresas las utilizan con menor frecuencia que las medianas ya que estas están establecidas en el mercado y han comprobado que resulta la incorporación de las estrategias ya que ha permitido engrandecer el negocio y esto ha generado más empleo y ganancias a las PYMES de tal manera que Importaciones Yelba, Nk Collection, Exclusividades Llévatelo recurren a las estrategias siempre y en cambio los talleres de mecánica como Taller La Colonia, Taller Gaitan etc. lo hacen con menor frecuencia.

2. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MICHAEL PORTER

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. (Porter, 1992 Pág. 302)

Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

2.1 Liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc. (Porter, 1992 Pág. 302)

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

2.2 Diferenciación

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del

producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc. (Porter, 1992, Pág. 303)

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto. La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios. La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

2.3 Especialización o Enfoque

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características. (Porter, 1992, Pág. 305-306)

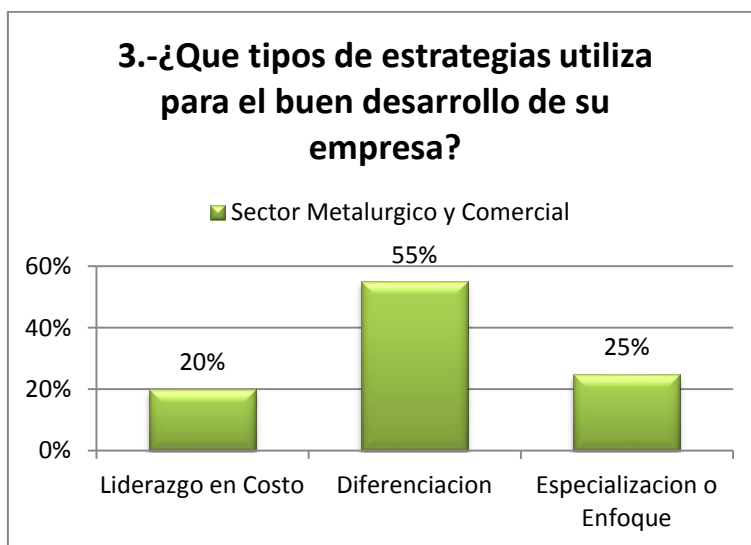
La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidor se dirijan a

características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

Es por esto que la estrategia de especialización son muy importante ya que se enfocan específicamente en un grupo de consumidores y de esta manera buscan como satisfacer las exigencias de los clientes brindándole de igual manera una buena atención y un buen servicio.

Grafica No. 3 Tipos de Estrategias



Fuente autoría personal

El 20% de los encuestados tanto del sector metal- mecánico como comercial utilizan las estrategias de desarrollo de liderazgo en costo ya que sus costos de producción son bajos y con productos de excelente calidad lo que les permite mover con más facilidad su productos aunque no en todo el año es así porque hay épocas en que se mueve en menor cantidades el producto como nos expresa el Sr. Carlos Salgado de Café Pureza pero así es el comportamiento de los negocios ya que hay temporadas en los que se llega a obtener más ganancias que en otras épocas.

55% de los empresarios utilizan la estrategia de diferenciación ya que buscan productos que sean bien diferenciados de la competencia para que haya una

variedad y pueda satisfacer las necesidades de todos sus clientes esto se hace ya sea en la buena atención que le brindan al cliente y en la calidad que vayan a ofrecer este tipo de estrategia son utilizadas por las medianas empresas en mayor proporción que las pequeñas.

El 25% de los encuestados de los sectores metal- mecánico y comercial utilizan las estrategias de especialización ya que se enfocan en un tipo de productos o en un segmento específico de consumidores de esta manera concentrándose siempre en producir y vender productos que satisfagan siempre la necesidades y los gustos del grupo específico de consumidores.

3. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS

Tanto en la vida como en el mundo de los negocios es necesario utilizar estrategias. Estrategia se define como la habilidad, la destreza, y la pericia para dirigir un asunto. Estrategia= plan, ruta, camino, mapa, guía para llegar a un objetivo final.

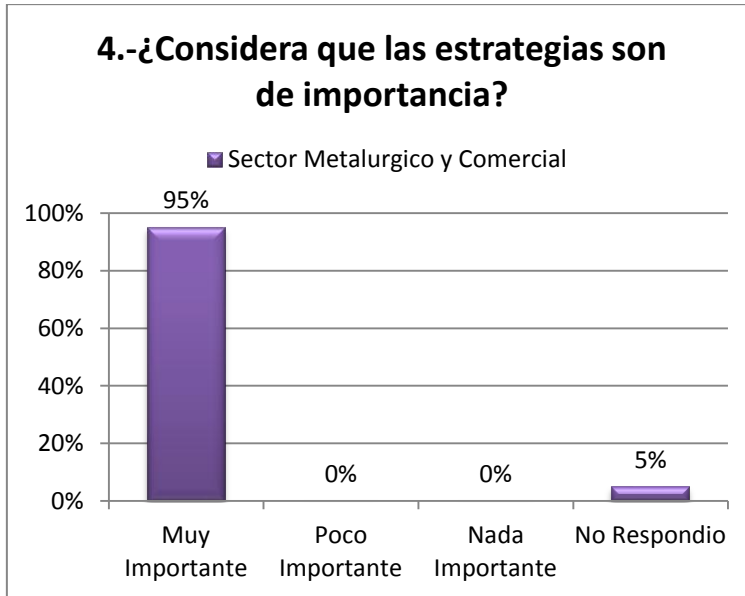
Tener un plan meditado para ponerlo en práctica y lograr los objetivos que este persigue, si queremos vender, conquistar nuevos mercados, fidelizar consumidores, etc. es imprescindible trabajar con estrategias ya que estas existen para establecer objetivos al que se quieran llegar no al que se puedan conseguir.

Una estrategia define un objetivo, establece algunas pautas y nos procura un marco para pensar. Una estrategia nos permite emplear nuestra creación y permite a otras personas a utilizar la suya de manera que podamos avanzar hacia nuestro objetivo. En última instancia las estrategias premeditadas nos mantendrán puros y centrados.

Para mantenerse frente de la competencia hay que idear planes, tener estrategias, idear técnicas, un mundo que se convierte en un verdadero campo de batalla donde los más hábiles y astutos se mantendrán en el juego.

No basta con tener un plan bien meditado, es necesario, ir cuantificando los resultados para corroborar si están dando los efectos esperados.

Grafica No. 4 Importancia de las estrategias



Fuente autoría personal

El 95% de los encuestados tanto del sector metal- mecánico y comercial coinciden de que son muy importante el implementar las estrategias en sus empresas ya que trae muy buenos beneficios tanto económicamente como empresarialmente es por eso que las aplican constantemente ya que de esta manera atraen más a los consumidores a comprar en sus negocios y el 5% no respondió ya que las estrategias no son de gran importancia para el desarrollo de su empresa. La mayoría de las pequeñas empresas considera que son muy importantes para su negocio como por ejemplo Servicio Automotriz del Sr. Ricardo Pons, Rapifreno, Taller San Francisco etc. de igual manera las medianas empresas como son Importaciones Yelba, Café Barista, Pedro J. Gutiérrez entre otros.

Al hablar de un estrategia empresarial, esta consiste en un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) reflejan cual será la estrategia a seguir durante un mediano y

largo plazo. Así como también es posible conceptualizarlo como la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. (Porter, 2002, Pág. 1-2)

Algunas de las características que pueden mencionarse en referencia a un plan estratégico es: cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía y/o organización. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla,

es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Grafica No. 5 Estrategia



Fuente autoría personal

El 95% de los encuestados de los dos sectores se encuentran muy satisfechos con la estrategias que ellos utilizan ya que les ha funcionado muy bien en sus negocios y le ha traído grandes ventas y beneficios la cual han hecho crecer poco a poco sus negocios, el 5% no respondió a la pregunta ya que no las consideran importantes para el crecimiento de su empresa. Las pequeñas empresas como las medianas la mayor parte de los negocios se encuentran muy satisfechos con utilizarlas porque le han servido de mucha ayuda para su empresa.

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc. (Siskind, 2002)

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, debemos analizar nuestro público objetivo para que, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Grafica No. 6 Estrategias de Marketing



Fuente autoría personal

El 100% de los empresarios tienen conocimiento de las estrategias de marketing ya que son muy importantes para el buen desarrollo de la empresa. Tanto el sector metalúrgico como el comercial aunque la utilizan de diferentes

maneras las implementan en sus empresas para el buen funcionamiento de esta.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la Mezcla (o el Mix) de Marketing (o de Mercadotecnia). (Siskind, 2002).

A continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la Mezcla de Marketing:

4.1 Estrategias para el producto

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que se pueden diseñar, relacionadas al producto son: (Siskind, 2002)

- incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores, nuevo logo.
- lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si los productos son jeans para damas, optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- ampliar una línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de un restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado el producto ya existente), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

4.2 Estrategias para el precio

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias para diseñar, relacionadas al precio son: (Siskind, 2002)

- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o hacerlo rápidamente conocido.
- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para crear una sensación de calidad.
- reducir el precio de un producto, para atraer una mayor clientela.

4.3 Estrategias para la plaza o distribución

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que se pueden aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son: (Siskind, 2002)

- ofrecer productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de los productos, o aumentar puntos de ventas.
- ubicar productos en todos los puntos de ventas habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- ubicar productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que se esté ofreciendo. (estrategia de distribución selectiva).

4.4 Estrategias para la promoción o comunicación

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o

inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias que se aplican, relacionadas a la promoción son:

- ofrecer cupones o vales de descuentos.
- obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- crear boletines tradicionales o electrónicos.
- participar en ferias.
- crear puestos de degustación.
- crear actividades o eventos.
- colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- crear afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios.

Grafica No.7 Estrategias de Marketing



Fuente de autoría personal

En cuanto al porcentaje de PYMES que pudieran utilizar las estrategias para el producto se refleja en el grafico que la mitad de las PYMES tanto entre sector metalúrgico y comercial, es decir que un 40% están dispuestas a desarrollar

esta estrategia ya que esto estimularía a los clientes y les diera mayor beneficio frente a la competencia. Una estrategia para el producto es reflejado como las principales estrategias que las empresas estarían dispuestas a implementar.

Una de las medianas empresas que utilizan las estrategias de producto es el Café Barista ya que está orientada a la estrategia de producto en donde mantienen la calidad de sus productos independientemente de sus características, sabores y presentación.

Las estrategias para el precio revelado con un 20% en donde se manifiesta que al implementar precios más bajos en los productos que la competencia pueden incorporarse más rápido en el mercado pero también se pueden elevar los precios para dar a conocer al consumidor que el producto que se está vendiendo es de calidad comparados con algunos de la competencia. La mediana empresa de Pedro J. Gutiérrez para seguir manteniendo un lugar en el mercado este compite con los precios más bajos según nuestra tradición y segmento de mercado.

Las estrategias para la plaza o distribución es reflejada en el grafico donde el 15% utiliza este tipo de estrategias ya que participan en ferias y están establecidos en puntos no me mas les satisface a los clientes no ofrecen productos vía internet, llamadas telefónicas, ni algún tiempo de intermediario que puedan vender su producto.

El 25% de los encuestados utilizan las estrategias para la promoción o comunicación tanto del sector metal mecánico y comercial ya que con esta estrategia implementan promociones al producto al 2 x 1, regalías por compras, ofrecer cupones, descuentos etc.

La Tienda Alicia utiliza Estrategias de Productos orientadas a las ventas y a la promoción ya que implementa descuentos constantes en sus diferentes productos que ofrece para poder mantenerse e ir creciendo en el mercado de igual manera rotar los inventarios y bajar precios a productos que tengan poca demanda.

5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

El valor de una buena estrategia en los negocios, solo se puede medir con base en los resultados que arroje, y estos dependen en buena medida de la eficiencia y eficacia de las tácticas utilizadas para su ejecución. Desde luego no existen garantías, pero una buena ejecución maximiza las probabilidades de éxito de una estrategia, aún si esta no es, al menos en apariencia, tan brillante. (Mac, 2002)

Muchas veces hay planes y estrategias que terminan en buenas intenciones o en un intento más esto sucede muchas veces en las PYMES. Esto se debe principalmente a los esfuerzos que no siguen una metodología clara a veces ni la estrategia ni el objetivo que persigue ésta son del todo definidos o al responsable de ejecutarla no se le ha comunicado adecuadamente lo que debe hacer ya que es importante que lo haga y qué beneficios traerá, por tanto el responsable no se compromete ni se involucra adecuadamente en ello.

Todo esto repercute de manera muy importante en la ejecución, y por tanto, en las probabilidades de éxito de una estrategia o iniciativa. Desafortunadamente es común ver en empresas de todo tipo:

- Productos o servicios que tardan mucho más de lo planeado en ser desarrollados y lanzados al mercado.
- Campañas de publicidad que desencadenan problemas operativos y no logran capitalizarse en un incremento real de la participación de mercado.
- Esfuerzos para documentar políticas y procedimientos de trabajo, que quedan inconclusos o terminan siendo “letra muerta” dentro de una gruesa carpeta que nadie utiliza.
- Sistemas informáticos que no logran implantarse, o si se implantan, terminan siendo subutilizados.
- Cursos y programas de capacitación que terminan diluyéndose sin reportar un beneficio real por la inversión hecha. (Mac, 2002)

Cada una de estas iniciativas tiene un valor estratégico incuestionable para cualquier empresa o negocio, sin embargo el método y las tácticas utilizadas para desplegar la estrategia, así como la ejecución adecuada del plan de trabajo, pueden hacer la diferencia.

6. COMPETITIVIDAD

6.1. Concepto

Competitividad es la capacidad que tiene una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Pelayo, 2009).

Michael Porter, define a la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, manifestándose en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales (Porter, 1990).

Es muy difícil definir exactamente la palabra competitividad, pero nos hace pensar en mejorar el producto o servicio ofertado, además no solo mejorar el producto o servicio que ofrece una organización sino que acompañarlo de un valor agregado que nos diferencia de la competencia y nos hace tener ventajas superiores a esta.

A nivel de empresa es posible definir a la competitividad como la capacidad de una empresa o sector de diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios en un mercado globalizado.

El término competitividad tiene varias acepciones o significados, igualmente se puede hablar de competitividad de empresas, sectores o redes empresariales; como de competitividad internacional, regional o territorial; y aunque exista una marcada relación entre ambas clasificaciones, es necesario conocer cada una de ellas para definir el enfoque al cual se dirige el presente trabajo.

El uso del concepto competitividad supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas y en general cualquier clase de organización, que tienen una orientación al éxito. (Pelayo, 2009).

La competitividad es un estilo de vida dentro de las actuales empresas, así, las que quieran o se sientan, en capacidad de llevar como bandera de acción empresarial el sentimiento de ser competitivo, deben desde siempre llenar su ambiente de niveles altamente visionarios y encaminados hacia una mejor situación, tanto laboral como social.

Un país con empresas poco competitivas tiende a tener como única posibilidad el ser absorbido por empresas extranjeras; la competitividad no es una respuesta ante un evento aislado; debe convertirse en una realidad dentro de todos nosotros, ya que el mundo vive una revolución competitiva, al menos para quien la quiera ver y la globalización empresarial hace que las empresas actúen y se muevan en busca de un desarrollo, tanto social, empresarial y principalmente personal. (Rojas, 1999)

La competitividad no es un actuar exclusivo de las empresas, las personas competitivas pueden vivir mejor dentro de un mundo en cambio constante, la forma de ser y actuar de las personas marcan y establecen el nivel competitivo dentro del cual funcionara un negocio o una empresa.

En la actualidad se vuelve indispensable que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) opten por aplicar estrategias, factores y principios como retos de competitividad.

7. IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad es importante, porque hoy en día las empresas se enfrentan a la siguiente situación; hay competencia con nuevos autores regionales y extranjeros, el Consumidor está más informado y exige servicios y productos de calidad, mediante la comunicación.

La competitividad es sinónimo de capacidad para alcanzar aumentos en productividad que se mantengan en el tiempo. Así, las empresas se hacen más competitivas cuando aumentan su capacidad para lograr mejoras en productividad, cuando se tienen más incentivos para innovar o se es más propenso a ello. (Vergara, 2009)

Hoy en día las empresas se enfrentan a las siguientes situaciones: hay más competencia con nuevos actores regionales y extranjeros, el consumidor está más informado y exige servicios y productos de calidad, mediante la comunicación se ha acelerado, el proceso de globalización y los mercados se han vuelto más especializado por lo que las empresas tienen que aprender a administrar adaptándose al cambio continuo.

Las PYMES deberán enriquecer sus conocimientos sobre la competitividad, como una necesidad, ya que la competitividad es un tema importante para el buen desarrollo de estas, para lograr convertirse en empresas competitivas en el mercado y el mundo cambiante de hoy en día.

8. CAUSAS DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.
- La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.

- La diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento.
- El acortamiento de los ciclos de producción.
- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos) y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas. (Vago, 1998)

La globalización presenta para las PYMES un nuevo escenario donde es necesario considerar la dimensión internacional como factor determinante de estrategias y políticas.

El mundo se está convirtiendo en una "aldea global" donde la información al instante aumenta la velocidad de las actividades económicas.

En este ámbito, las PYMES siguen siendo parte importante de la economía de cualquier país.

Esta repercute en todas las esfera de la actividad empresarial, solamente aquellas que estén mejor preparadas en cuanto a expectativas futuras no las afectara, esto puede entonces incidir negativamente en la implementación y aplicación de estrategias de atención al cliente, ya que no están preparados a enfrentar estos cambios porque la competitividad se tornara mayor, pues productos extranjeros pueden abarcar gran parte del mercado nacional, a la cual se puede sumar la creencia errónea de clientes y consumidores que consideren que lo que viene del extranjero es mejor.

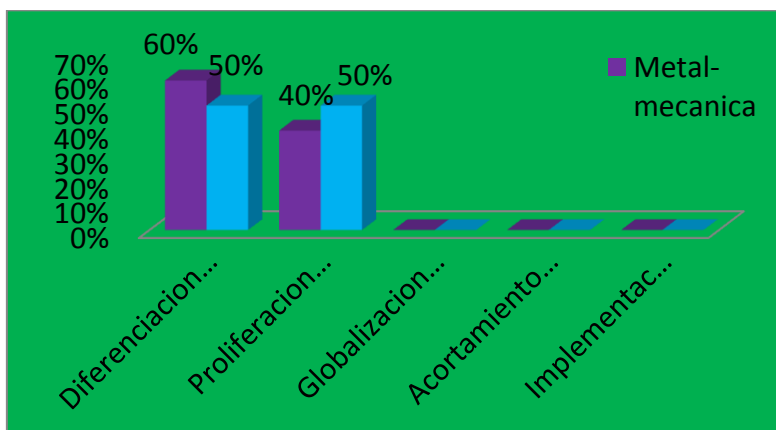
Debido a estas cinco causas la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actualmente.

Las diferentes causas hacen que las empresas estén en continuas competencias como lo es la globalización ya se tiene la oportunidad de abrir nuevos mercados y nuevas empresas con diferentes productos o servicios.

La proliferación de competidores no es de gran obstáculo para que las empresas puedan establecerse, al igual la diferenciación de demanda solo hace que se vuelvan más competitivas los acortamientos de ciclos de producción son es la eficacia con que se debe de diseñar un producto para que estos sean los más importantes.

Grafico No. 8 Causas de la competitividad.

8. ¿Cuál de estas causas considera que ha generado más competitividad en la empresa?



Fuente autoría personal

El grafico 13, muestra que el 60% de las pequeñas empresas del sector metal-mecánica relacionan la causa de la competitividad a la diferenciación de la demanda, ya que existen diferentes tipos de demandantes y consideran tener una respuesta adecuada para cada uno, mientras que un 40% relaciona su competitividad a la proliferación de competidores y aseguran que la competencia los hace cambiar para mejorar en sus servicios y así lograr entrar al mercado competitivo.

En cuanto a las medianas empresas del sector comercio un 50% justifica su competitividad a la diferenciación de la demanda, ya que esta le permite una mejor segmentación y atención a cada segmento demandante. Por el contrario, otro 50% explica que la causa de su competitividad ha sido la proliferación de competidores,

afirmando que esta le ha motivado a implementar mejores estrategias de atención y servicio.

9. PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD

Según Alejandro Jáuregui, en su artículo dice que, las empresas exitosas tendrán siempre en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y salir adelante en mundo competitivo de hoy.

- a) Buscar siempre el mayor nivel de calidad
- b) Buscar un servicio superior
- c) Establecer los precios más competitivos
- d) Buscar la participación más alta en el mercado
- e) Adaptarse y personalizarse
- f) Mejora constante
- g) innovación e investigación continua
- h) Búsqueda de mercados de alto crecimiento
- i) Sorprender al cliente:
- j) Pensar estratégicamente. (Jáuregui G, 2004)

La calidad será siempre un factor determinante en la decisión de compra de los consumidores, un producto de mala calidad sufrirá un estancamiento a mediano o largo plazo, por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes.

Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen, será siempre garantía de fidelidad de los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa se muestra ante los consumidores y el espacio propicio de interrelación con ellos mismos. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.

A calidades iguales, será el precio el factor determinante en la decisión de compra, la eficiencia en la producción (producir a menor costo sin sacrificar la calidad) será

garantía de competitividad a largo plazo. Determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la empresa.

Las empresas en el mundo de hoy buscan mantener una participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos, a mayor participación, mayores ganancias y mejores oportunidades de desarrollo.

Las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de sus consumidores, buscando personalizar al máximo sus productos con el objetivo de generar exclusividad para segmento de clientes.

En todos los procesos de la empresa el mejoramiento continuo del producto es necesario. Un caso más evidente es el de las computadoras y equipos electrónicos, que están en mejora constantemente.

Es necesario desarrollar políticas de investigación y desarrollo que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad. Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercados inexplorados y en los mercados que representen tasas de crecimiento alto. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos.

Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales. Si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un incentivo adicional, producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo.

Estos son los principios de la competitividad a continuación mencionados:

a. “Buscar siempre el mayor nivel de calidad: La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios.”(Jauregui, 2002)

Esto implica que el producto debe de estar elaborado de la mejor manera y de estar constituido con la mejor calidad para asegurar que no se correrá el riesgo de enfrentarse en situaciones en donde el producto no es consumido o no tendrá una posición en el mercado. Este principio es de vital prioridad para las empresas que desean mantener un grado de competencia donde la calidad sea el principal factor.

b. “Búsqueda de una servicio superior: Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen será siempre garantía de fidelidad en los clientes.”(Jauregui, 2002)

Este principio enmarca que una atención de primera para los clientes genera un alto grado de fidelidad y la búsqueda constante de un servicio mayor es la herramienta más eficaz para lograr que los consumidores y clientes siempre regresen hacia los productos o servicios que las empresas ofrecen y también la competitividad sea sana y de buen equilibrio para todas las empresas.

c. “Buscar establecer los precios más competitivos: A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad a largo plazo.”(Jauregui, 2002)

El precio es un factor clave que debe estar íntimamente ligado con la calidad y la producción por lo que una empresa debe de estar alerta con los precios de la competencia y debe de buscar la manera óptima de producir más productos sin descuidar la calidad. El precio tiene su posición como anfitrión en el mercado de productos y servicios ya que es el que determina la accesibilidad y el poder de adquisición.

d. “Buscar la participación de mercado más alta: Las empresas en el mundo de hoy buscan mantener una participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos.”(Jauregui, 2002)

La participación en el mercado conlleva a las empresas a que estén comprometidas a tener un grado de competencia elevado ya que la producción

por parte de la competencia es constante y lo que obliga a que una empresa esté produciendo y mantenerse en el mercado así como también motiva a la búsqueda de nuevos mercados.

e. “Adaptación y personalizar: Las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de los consumidores, buscando personalizar al máximo los productos con el objeto de generar exclusividad.”(Jauregui, 2002)

Las empresas deben de buscar la forma de que sus productos estén de acuerdo a las características y condiciones de sus consumidores para poder generar una gran producción de productos diferenciados de la competencia.

f. “Mejorar constantemente: En todos los procesos de la empresa. Ofreciendo mejoramiento continuo del producto.”(Jauregui, 2002)

El mejoramiento de los productos debe de estar basado en la mejora constante de la empresa ya que si la empresa está en constante avance por ende sus productos también lo estarán y creara un ambiente de competitividad de buen crecimiento.

g. “La innovación e investigación continua: Es necesario desarrollar políticas de que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad.”(Jauregui, 2002)

La búsqueda constante de la mejora de los productos y la empresa es un principio importante para la competitividad ya que todas las empresas deben de estar investigando e innovando constantemente para poder lograr ventajas frente a su competencia.

h. “Buscar mercados de alto crecimiento: Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercado inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas.”(Jauregui, 2002)

Los mercados existen en todos los lugares habitados del planeta por lo cual los productos deben de estar enfocados a mercados nuevos o nichos de mercado

que todavía no han sido explotados y las empresas deben de estar en constante búsqueda de este tipo de mercados donde las tasas de crecimiento sean las más óptimas.

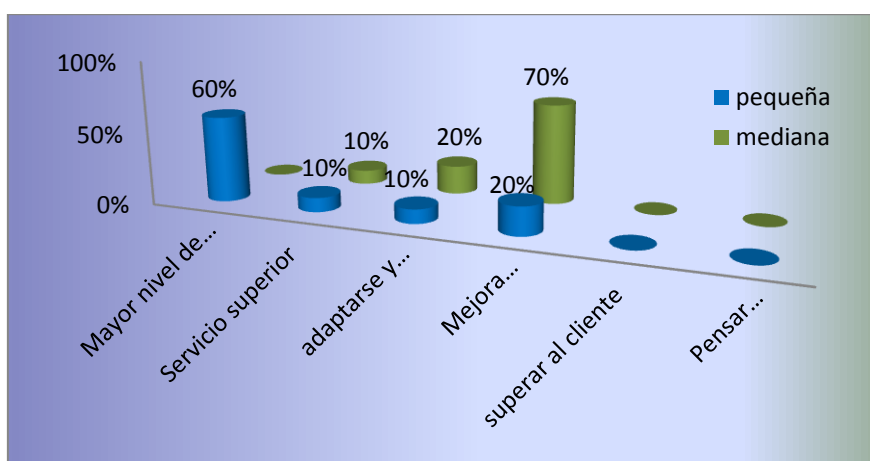
i. **“Superar al cliente:** Aprenda a sorprender a sus clientes. Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales.”(Jauregui, 2002)

Llevar al cliente a su punto máximo de satisfacción logra crear una ventaja sobre el mismo y sobre la competencia ya que un cliente satisfecho genera mayor aceptación y también una publicidad para la empresa que se encargó de cumplir con su necesidad, deseo o requerimiento de algún

j. **“Pensar estratégicamente:** Analice tendencias, realice planes, genere estrategias de corto, mediano y largo plazo.” (Jauregui, 2002)

Grafico No. 9 Principios de competitividad

9. ¿Cuál de estos principios (mencionados) pone en práctica esta empresa para lograr competitividad?



Fuente Autoría propia

El grafico 9, se puede concluir que: existe un 60% de pequeñas empresas que el primer principio que ponen en práctica para lograr competitividad es el de mayores niveles de calidad tanto en los productos como en el servicio y atención. También se

puede apreciar que los demás principios son aplicados en menores porcentajes aduciendo que tienen poco conocimientos sobre estos, también por falta de capacitación por parte de funcionarios que velan por el desarrollo y crecimiento de estas.

Sin embargo se puede apreciar que en las medianas empresas un 70% de los propietarios encuestados dicen poner en práctica estos principios con la finalidad de poder cumplir con las expectativas de los clientes y lograr ser competitivos en el mercado.

Cabe señalar que estos principios los practican de forma empírica debido a los años de experiencia tanto en las pequeñas como en las medianas empresas.

Los principios de competitividad se deben aplicar con alta eficiencia y todos los miembros de la organización deben tener un real conocimiento de ello, ya que la competitividad se logra cuando todos trabajan por lograr un fin que es el cliente.

La incorporación de principios de competitividad en el desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite incrementar su nivel competitivo, la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de competitividad que la empresa haya alcanzado.

En cualquier tipo de empresa o negocio el comportamiento del cliente o usuario y el conocimiento de sus necesidades, es un asunto básico y un punto de partida para implementar con eficacia los principios de competitividad. En la actualidad las empresas tienen que tomar como prioridad además de la calidad del producto que ofrecen, la atención dedicada a sus clientes, atendiendo a cada tipo de clientes que existen en el ambiente del mercado, dando como resultado posicionarse.

10. ETAPAS DE LA COMPETITIVIDAD:

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene:

| | | | | | |
|----------|------------|-----|------|-------|----|
| Etapa I. | Incipiente | Muy | bajo | nivel | de |
|----------|------------|-----|------|-------|----|

| | | |
|------------|---------------|----------------------------------|
| | | competitividad |
| Etapa II. | Aceptable | Regular nivel de competitividad |
| Etapa III. | Superior | Buen nivel de competitividad |
| Etapa IV. | Sobresaliente | Muy alto nivel de competitividad |

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

➤ Etapa I. Incipiente.

“La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.” (Nieto, 2002)

Se resalta que en esta etapa la empresa es totalmente vulnerable según el entorno que le rodea o es susceptible a cualquier cambio que sea sugerido por los propietarios para encaminar a dicha empresa según algún rumbo que ellos desean. Su nivel de competitividad no es desarrollado por lo que es prácticamente cero y no tienen una guía establecida para poder reaccionar antes los distintos cambios por consecuencia internamente no tiene la capacidad de planificar y organizarse lo que conlleva que externamente no esté preparada ante las amenazas y no aproveche sus oportunidades.

El grado de presión que ejerce el mercado según el giro de la empresa no le permite que la empresa se desenvuelva según alguna estrategia de competitividad o algún tipo de plan y esta no es capaz de utilizar su conocimiento empresarial en el mercado lo que radica de que las empresas en esta etapa estén al margen del cambio pero reaccionando en forma desorientada y desesperada para equilibrar y tratar de asumir dicho cambio en

el momento que este se da y no estableciendo los parámetros necesarios para confrontar al mercado y su entorno.

Sabiendo que las empresas que poseen una competitividad incipiente podemos determinar que estas dependen de la presión que ejerza el mercado para obligarlas a continuar produciendo y compitiendo, aun sabiendo que estas empresas poseen un bajo nivel de competitividad, y por ende deben responder a los cambios que hayan en el mercado, lo cual las obliga a seguir adelante con sus operaciones con los pocos recursos que poseen las empresas que se encuentran en esta etapa de competitividad.

De igual manera actúan por intuición, son tan dependientes de los cambios externos que actúan sin realizar un estudio debido de lo que sucede a su alrededor y con esto tienden a desconcertarse y a desequilibrarse tanto interna como externamente, es decir, pueden llegar a perder el control de las acciones que realizaran debido a las presiones del mercado cambiante.

En relación con las PYMES de la ciudad de Matagalpa existe una gran mayoría de estas unidades económicas, que muestran características dentro de la etapa incipiente debido a una falta de conocimiento que les obliga a que estas actúen según las distintas variantes que el mercado presenta, y se puede plantear que la situación actual de estas empresas están manejada por personajes familiares que no tienen una clara estrategia definida y su experiencia en el mercado los lleva a manejar a la empresa según el grado de intuición que estas tengan en el momento de afrontar una situación que pueda afectar internamente. Este tipo de comportamiento no es muy adecuado según la visión de competitividad, porque la empresa no está compitiendo en ambiente sano y de mercado sino más bien solo está manteniendo su posición antes los giros competitivos y no está proponiendo un grado de competitividad que le permita desarrollar y orientar objetivos y metas.

➤ Etapa II. Aceptable.

“Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.” (Nieto, 2002)

En tanto una empresa se encuentre en la etapa de competitividad aceptable, esta tendrá los recursos para poder seguir compitiendo y continuar con sus operaciones, se convierte en una institución que puede aplicar los principios de competitividad, aunque no en su totalidad, debido a que apenas la etapa en la que se encuentra es aceptable, es decir, que no es una etapa de superioridad donde esta podría establecerse como una empresa altamente competitiva en el mercado. Eso sí deberá seguir esforzándose por fortalecer aquellos aspectos que la han hecho llegar a la etapa de competitividad aceptable con el fin de asegurar el futuro de la organización mediante planes a largo plazo a conveniencia de la organización.

Una fase de aceptable conlleva a que se hayan aclarado las principales lagunas de conocimiento empresarial aunque no con gran dominio pero si teniendo a la vista los principales objetivos y visiones que la empresa se enrumbe y establezca. Se priorice a quienes se va a satisfacer es decir los clientes, consumidores y el público y a quien se enfrenta la empresa y sus alrededor es decir la competencia.

El grado de aceptación que la empresa tenga ante los ojos de la competencia y del público estará ligado con los caminos y planes que la gerencia establezca una vez que ya haya identificado cuáles eran sus puntos más vulnerables y que se pongan en práctica los principios de competitividad para poder tener la perspectiva de que se está compitiendo al nivel de los demás y que se está

haciendo competencia con un grado de conocimiento que determina cual es la posición de la empresa en el mercado y cuáles son los competidores que tienen ventaja y desventajas sobre la empresa.

En cuanto a este nivel de competitividad relacionado a las pequeñas y medianas empresas puestas en estudio, destacan muchas de ellas ya que gran parte de las PYMES de nuestra ciudad se encuentran en esta etapa de la competitividad, esto se determina con el grado de participación existente en Matagalpa y el nivel de posicionamiento que tienen en la mente de los consumidores y clientes leales que siempre las visitan y las hacen crecer día a día.

Son muchas de las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa que producen y distribuyen sus productos en nuestra ciudad y lo vemos a diario porque cada día están todas ellas laborando y esforzándose por salir adelante y continuar satisfaciendo las exigencias de los clientes y del mercado. Por tanto, la etapa de competitividad aceptable es en la que se encuentran la mayor parte de las PYMES de Matagalpa.

➤ Etapa III. Superior.

“La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.” (Nieto, 2002)

Dicha etapa muestra el grado de asimilación que la empresas tiene a los distintos cambios y la manera como están van innovando para poder lograr una mejor posición en el mercado y esta identifica y maneja los principios de competitividad lo que la hacen que se posicione como una empresa con

liderazgo y la cual está a la vanguardia de los giros a nivel externo como a nivel interno.

Internamente se preocupa de que su personal comparta el sentimiento de motivación y que el pensamiento de la empresa sea encaminado con una clara visión de cada una de las personas que laboran para poder generar una competitividad que tenga principios muy bien establecidos y establecer el equilibrio adecuado entre los cambios internos y su balance con los cambios externos.

Para establecer un rango de superioridad las pequeñas y medianas empresas deben de establecer una adecuada comprensión de los objetivo y la manera cómo serán alcanzados, proponiendo ser empresas con conocimiento del mercado y de los principales retos que se presentan así como también encaminar a su personal que labora de cómo se va a enfrentar a la competencia y cuál es la manera más eficaz de realizar las labores en el sentido de competitividad y de desarrollo tanto para la empresa como personalmente.

Las pequeñas y medianas empresas no muestran ser superiores unas con otras pero si realmente tienen la visión de serlo y como requieren para hacerlo, aunque habría que destacar ciertas PYMES que se han desarrollado muy bien el mercado y han tomado las decisiones adecuadas para poder mostrar una superioridad que las coloca con más ventajas con otras.

Según el perfil de estas empresas están han tomado la iniciativa de conocer, comprender y aplicar herramientas como: Estrategias e innovación en sus métodos de administrar recursos que le ha dado una mejor competitividad y que las ha guiado a identificar cuáles son las principales fortalezas y oportunidades para saber manejar su situación ante el mercado.

➤ Etapa IV. Sobresaliente.

“La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmarking al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.” (Nieto, 2002)

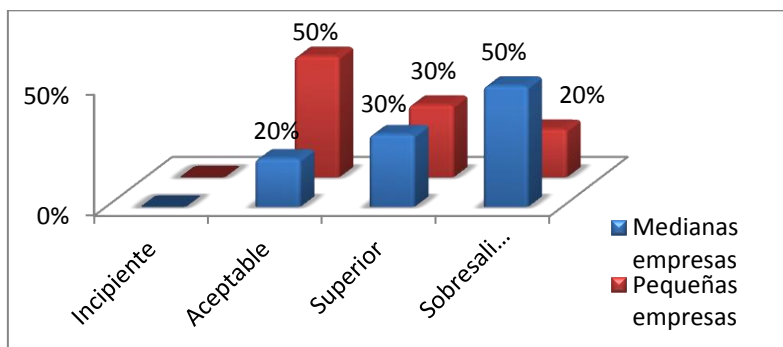
En la etapa de competitividad sobresaliente se encuentran todas aquellas empresas grandes, con capital productivo considerable y que están bien posicionadas en el mercado, ya que aplican debidamente los principios de competitividad y utilizan al máximo los recursos con los que cuentan, establecen sus relaciones con los proveedores de manera eficaz y el personal con el que cuentan es un personal altamente capacitado, el cual le permite atender muy bien a su clientela y elevar su estatus como empresa.

Asimismo es la empresa cambiante y que obliga a las demás empresas a tratar de alcanzar el ritmo que esta lleva día con día, pero el estar en esta posición se convierte en una amenaza para la misma ya que ser una empresa sobresaliente en su competitividad obliga a las demás a buscar la manera como alcanzarla y esto hace que las otras empresas indaguen sobre las debilidades que esta posee para poder atacarla. Las empresas que están en esta etapa viven en constante preocupación por la fuerte competencia a la que se enfrentan, pero si estas saben utilizar sus recursos y maximizar sus utilidades podrán contrarrestar dichas amenazas.

En el entorno local existen considerablemente las PYMES que se encuentran en esta etapa de la competitividad, porque las empresas que más sobresalen en cuanto a su competitividad son las medianas empresas de la ciudad, estas son empresas líderes en su industria y que quizás no poseen un competidor que pueda afectarlos.

Grafico No.10 Etapas de la competitividad

10. ¿En cuál etapa de competitividad considera que se encuentra su empresa?



Fuente Autoría propia

En el gráfico 15, se observa que un 50% de los propietarios de las pequeñas empresas consideran que se encuentran en una etapa sobresaliente de competitividad, ya que hasta el momento aducen tener pocas restricciones que las limitan en su crecimiento. Por otro lado un 30% de pequeñas empresas consideran estar en una etapa superior ya que han logrado superar obstáculos y ser competitivos y un 20% considera estar en la etapa sobresaliente ya que han llegado a las metas propuestas en la empresa, por lo tanto, consideran que son muy competitivas.

En las medianas empresas existe un 50% que se encuentra en la etapa sobresaliente y afirman haber sobresalido ante la competencia. También existe un 30% de medianas empresas que se encuentran en una etapa superior ya que han identificado que todavía tienen limitantes económicas, estructurales, organizacionales que les impide ser aún más competitivas. Por otra parte un 20% de medianas empresas consideran que están en la etapa aceptable de competitividad.

11. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

11.1. Conceptos Generales

Según. Arto. 4: Ley MIPYME define a la PYME de la siguiente manera: Son todas aquellas pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras **cuyo tamaño** depende del número de sus trabajadores. (Ley 645, Ley MIPYME y su reglamento, Ministerio de fomento, industria y comercio).

PYME: Según el MIFIC, definen las PYMES como empresas formales manufactureras, agroindustriales, comerciales y de servicios, con dos trabajadores y como máximo cien, que tengan potencial de desarrollo en un ambiente competitivo.

Se deduce que las pymes son organizaciones sociales, económicas, familiares que operan como una persona natural o jurídica, en la producción de bienes o servicios para diversos sectores de la economía nacional.

En el ámbito de Centroamérica y de América Latina para la definición PYMES utilizan además del número de trabajadores otros parámetros como: ventas, inversiones y en algunos casos hasta fórmulas para poder diferenciar y clasificar la micro, pequeña y mediana empresa. (MIFIC, 2008)

Las PYMES son fundamentales para la economía de cualquier país por su valiosa contribución al producto interno bruto y a la creación de empleos. En general, las PYMES son excelentes hacedoras de productos y servicios, logrando éxito, si cuentan con una buena administración y una planificación y gestión de atención al cliente.

Las empresas en general y las PYMES en particular, están tomando conciencia de la importancia de conceptos tales como conocimiento, habilidades o competencias, para asegurar su competitividad en este entorno.

12. IMPORTANCIA DE LAS PYMES PARA LA ECONOMÍA NACIONAL

En Nicaragua, las PYMES son consideradas el principal promotor del desarrollo económico, porque son la mayoría de las empresas nicaragüenses y son el principal instrumento para combatir la pobreza.

La importancia de las PYMES en Nicaragua, como sector promotor del desarrollo económico del país, radica en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, se ha convenido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos. (MIFIC, 2008)

Todo esto contribuye a que estas empresas se vean compitiendo a nivel nacional e internacional en un entorno cada vez más competitivo, sujeto a cambios como resultado de la globalización y dentro del cual Nicaragua se inserta cada día de manera más activa.

La globalización presenta para las PYMES un nuevo escenario donde es necesario considerar la dimensión internacional como factor determinante de estrategias y políticas. El mundo se está convirtiendo en una aldea global donde la información al instante aumenta la velocidad de las actividades económicas. En este ámbito, las PYMES siguen siendo parte importante de la economía de cualquier país.

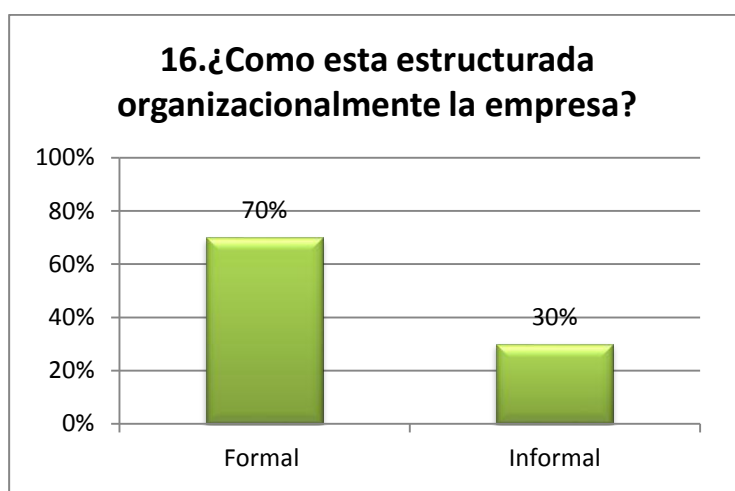
Esto repercute en todas las esferas de la actividad empresarial, solamente aquellas que estén mejor preparadas en cuanto a expectativas futuras no las afectara, asegurándose el futuro de su pequeña o mediana empresa con estrategias de atención y programas o planes para la fidelización de clientes.

13. ESTRUCTURA DE LAS PYMES

“Es un marco que preparan los gerentes para dividir, organizar y coordinar las actividades de los miembros de una organización. La estructura de una organización no es fija, a los largo del tiempo, sino que, por el contrario define lo que va en ella y es modelada, a su vez, por su contenido.”(Rojas, 1993)

En nuestro país es poco común encontrar a PYMES con una debida estructura organizacional, las que podemos encontrar con una organización definida quizás sea a las medianas empresas, las cuales poseen un mayor personal y cuentan con más funciones para lo cual deben establecer un estructura especifica de las actividades y de la organización en sí. Las pequeñas empresas son generalmente empresas familiares y en las cuales encontramos a un personal reducido y por lo tanto no poseen una estructura definida, ellas operan de manera ordenada, pero no establecen un cronograma específico de las actividades a realizar.

Grafico No. 16 Estructura Organizacional



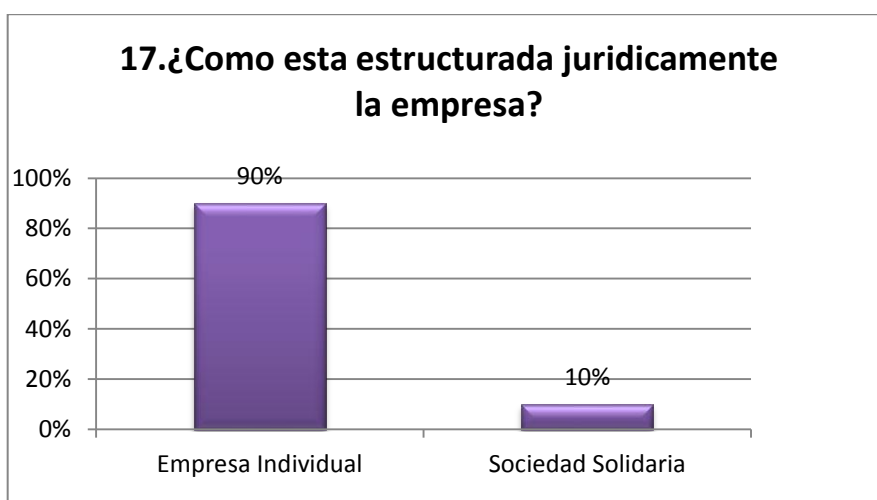
Fuente: Autoría Propia

Dentro del marco de este estudio se puede identificar como característica propia de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa la estructura de estas de donde se ha logrado determinar por medio del grafico el 70% de empresas encuestadas están estructuradas organizacionalmente estas empresas y como se puede apreciar en la gráfica anterior se evidencia un buen porcentaje de PYMES que se encuentran estructuradas, en cuanto a organización se refiere, formalmente, esto quiere decir que aunque no sean las grandes empresas con todas las áreas posibles, estas empresas tienen definido los niveles de autoridad dentro de la empresa y las actividades específicas de cada uno de los integrantes de la misma.

Las pequeñas empresas son generalmente empresas familiares y en las cuales encontramos a un personal reducido y si poseen una estructura definida, ellas operan de manera ordenada, pero no establecen un cronograma específico de las actividades a realizar.

En nuestras encuestas nos dieron a conocer algunas pequeñas empresas que ellas si cuentan con una estructura organizacional definida ya que dentro de la empresa se define los cargos y quien está subordinado a quien, cuales son las actividades de cada uno de los operarios, la manera cómo van a operar y el tiempo que tendrán para realizar cada una de las actividades programadas.

Grafico No. 17 Estructura Jurídica



Fuente: Autoría Propia

Siempre en el aspecto de la característica de la estructura de las PYMES de los sectores estudiados, el grafico anterior identifica un 90% de las empresas encuetadas que cuentan con una estructura jurídica en la que se pueden incluir varias de las pequeñas y medianas empresas estudiadas en donde encontramos que el mayor porcentaje de estas se encuentran estructuradas jurídicamente como empresas individuales, es decir que se han constituido con un solo dueño y que no tienen acciones divididas con otros socios.

Según los argumentos de los encuestados consideran que es mejor trabajar de esa manera ya que son independientes a cualquier criterio de otra persona y

toman sus propias decisiones sin que nadie les esté cuestionando o poniendo en tela de juicio la capacidad para dirigir su propia empresa, además trabajan con el capital individual y son ellos sus mismos administradores financieros los cuales disponen hacia dónde y para que se van a utilizar los recursos. Las empresas que están constituidas jurídicamente como sociedad solidaria dentro de esta investigación son: Almacén Pedro J. Gutiérrez, Ecosistema, entre otros. Estos si son empresas jurídicamente solidarias quienes comparten acciones y formas de trabajo divididas.

13.1 Organizacional

Las pequeñas y medianas empresas tienen ciertas particularidades en su forma organizacional esto se desprende al hecho de que estas unidades económicas no generan un gran número de colaboradores, pero hay que destacar que dentro de un marco de organización de estas la mayor jerarquía o las alta gerencia hablando en estos términos corresponde a los dueños quien son los principales fundadores de estas y estos desarrollan lazos con ciertos colaboradores quienes dichos dueños brindan la oportunidad de laborar, esto se refleja como la relación que tendría un gerente con sus jefes de línea, este singular aspecto organizativo interno de las PYMES es variable según a la actividad que estas realicen y en el sector en que estén ubicados.

En casos muy singulares la empresa general la representan una sola persona que realiza o se dedica a la producción de un producto en específico, tomando este sentido se debe de formar en estas empresas una organización formal que corresponda a un sentido formal y empresarial estructurado.

También se debe de enfocar la forma de organización de las PYMES en los aspectos que conforman asociaciones o debido a que su actividad es similar conforman uniones para poder abrirse dentro de distintos mercados.

Se ha podido analizar distintos niveles de organización y a continuación se presentaran los más relevantes según el enfoque de la publicidad y de la competitividad.

13.2 Organizacional

La estructura organizacional, es la forma que le permite a la empresa realizar su misión, operar día a día, adaptarse a los cambios del entorno y reaccionar a las situaciones que se le presentan (Bañuelos, 2006).

Las pequeñas y medianas empresas tienen ciertas particularidades en su forma organizacional esto se desprende al hecho que estas unidades económicas no generan un gran número de colaboradores, pero hay que destacar que dentro de un marco de organización de estas la mayor jerarquía o la alta gerencia hablando en estos términos corresponde a los dueños quienes son los principales fundadores de esta ya desarrollan lazos con ciertos colaboradores a quienes brindan la oportunidad de laborar, esto se refleja como la relación que tendría un gerente con sus jefes de línea, este singular aspecto organizativo interno de las PYMES es variable según la actividad que estas realicen y en el sector en que estén ubicados.

En casos muy singulares la empresa general la representan una sola persona que realiza o se dedica a la producción de un producto en específico, tomando este sentido se debe de formar en estas empresas una organización formal que corresponda a un sentido formal y empresarial estructurado.

También se debe de enfocar la forma de organización de las PYMES en los aspectos que conforman asociaciones o debido a que su actividad es similar conforman uniones para poder abrirse dentro de distintos mercados.

En encuestas aplicadas a medianos y pequeños empresarios se indagó sobre su estructura y se constató que un 70% de las pequeñas empresas tienen una estructura indefinida e informal y un 30% consideran poseer una estructura definida. Por su parte las medianas empresas un 60% no está estructurada definitivamente y un 40% si lo está.

Consideramos que esto se debe al poco personal con el que trabajan en estas empresas, además de la falta de conocimientos organizativos y estructurales

de una empresa, por lo que las pymes matagalpinas son administradas bajo un único criterio que es el de su propietario.

Se ha podido analizar distintos niveles de organización y a continuación se presentaran los más relevantes en la competitividad.

13.3 Los niveles de organización tienen diversos ámbitos:

- A nivel gremial, existe una necesidad de estar relativamente organizados, ya que a través de esta institucionalidad, pueden tener una representatividad y canalizar una serie de inquietudes, pero también pueden desarrollar un conjunto de actividades y eventos a favor de sus empresas.
- Las empresas también se pueden organizar con fines comerciales para poder competir en un mercado determinado, como los “consorcios de exportación”, donde pueden consolidar oferta exportable o pueden agruparse para licitar, en forma conjunta, servicios menos costosos de fletes a empresas de transporte para consolidar carga exportable y ser más competitivos, ya que en forma individual su poder de negociación es muy limitado.
- Las organizaciones también pueden establecer mecanismos efectivos de subcontratación entre empresas de mayor tamaño con las más pequeñas. Se precisan elementos organizativos muy eficientes para que los mecanismos de subcontratación funcionen adecuadamente.

Estos niveles antes mencionados son logrados con una buena base de información en las empresas y recaudando los mejores recursos y obteniendo las oportunidades fuertes en instituciones que asuman un compromiso de progreso para el sector de las PYMES.

13.4 Administración de las Operaciones

La forma de administración de las actividades u operaciones del sector de las PYMES se basa en capital propio de estas y que reinvierten sus utilidades en las actividades para poder lograr mantenerse en el mercado y no perder el mecanismo de existencia que pueden llegar a lograr.

Hay diversos aspectos acerca de la administración de las operaciones se puede destacar que la administración que estas desarrollan es poca enfocada a las funciones esenciales como son: planear, dirigir, organizar y controlar pero sin embargo en algunas empresas se esfuerzan por adoptar este marco con el poco conocimiento que tengan u obtengan.

14. CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo.

En Nicaragua la tasa de nacimiento de empresas es alta, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría no logran superar los cinco años de vida.

14.1 Características de la pequeña empresa:

- El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal, etc.

Ordinariamente de acuerdo no solo con las características de la empresa, sino con las preferencias de ese supremo administrador, derivadas de sus estudios, psicología, etc. Suele dar preferencia o poner el acento en uno de estos aspectos, en ocasiones aun con detrimento de los otros.

- Como consecuencia de lo anterior, o no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa menos aún para las de carácter administrativo o sus decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.

- Son más frecuentes para solucionar los problemas, los procedimientos de carácter informal, y aun puede decirse que sean más efectivos, porque el conocimiento de las características y capacidades de cada uno de los trabajadores, la escasa complejidad de dichos problemas, etc.

- No se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.
- Es mucho más factible una gran centralización y en cierto sentido, puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los tramites sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.
- No se requiere trámites burocráticos ni de mucho papeleo, que suelen ser más bien dañosos. (Reyes P. A. 1994:170-174)

14.2. Características de la mediana empresa:

- Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que la pequeña empresa. En efecto la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio; la mediana empresa más bien suele asociarse con otras, a crear o adquirir otras nuevas.
- Consecuencia de lo anterior es dificultad para determinar, cuál es la verdadera etapa en que se halla; frecuentemente se le confunde con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva que en realidad suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien de los beneficios que son característicos de ellos.
- En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y, consiguientemente de delegar. Esto suele manifestarse en que los altos jefes consideran cada día más difícil atender con eficacia su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo mediante ayudantes, lo que es realmente técnico.
- Otra característica puede ser la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos sino verdaderamente cualitativos esto es, no solo se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no había requerido.
- Paralelamente, comienza la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.
- La gerencia de este tipo de empresas va sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez a problemas de planeación y control que a cuestiones de realización inmediata. (Reyes P. A :170-174, 1994).

14.3. Existen otras características comunes en este tipo de empresas, que es necesario identificar:

- Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función.
- Falta de acceso de capital: es un problema que se da por dos causas principales que son la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo, porque facilita la comunicación.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- Íntima relación de la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.(Soto Lauro, 2008)

13.4. Se mencionan otras características relevantes para enriquecer esta investigación:

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios de las PYMES no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: Aun cuando un método no funciona bien, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.
- Si enfocamos el análisis en Nicaragua, se encuentra con un entorno todavía más complicado para la supervivencia de las empresas, con exportaciones limitados a sectores muy específicos de la economía. En muchos casos, las PYMES nicaragüenses no habiendo realizado inversiones en actualización tecnológica no podían ponerse a la altura de las exigencias de los potenciales clientes. Con el estado quebrado, es un reto casi imposible esperar que éste fuera capaz de consolidar el sistema productivo y económico para propulsar a las PYMES a un contexto internacional comercial. (Lic. Iguera Mariela, 2003)

La principal característica de las PYMES es que cumplen con los objetivos de desarrollo en casi todos los países haciendo adaptable cada uno de sus procesos fomentando el desarrollo económico, ya que estas se pueden ajustar a cambios tecnológicos proporcionando así la generación de empleo así como maximizando el nivel de competitividad.

En la actualidad sabemos que las PYMES son la base principal de desarrollo económico de Nicaragua ya que dan mayores oportunidades de empleo a las familias nicaragüenses.

Hoy en día las PYMES no cuentan con una capacidad empresarial eficiente, ya que un alto porcentaje de estos no cuentan con una licencia de identificación de funcionamiento, por ello son consideradas también de alto riesgo. Además la mayoría de las PYMES pertenecen a un nivel socio económico bajo.

15. RESTRICCIONES DE LAS PYMES

En cuanto respecta a las restricciones de las pequeñas y medianas empresas, podemos encontrar muchas; económicas, organizacionales, tecnológicas, etc., de las cuales podremos identificar las que más resaltan y afectan al desarrollo total de una PYMES en este entorno tan cambiante y globalizado. (Anzola, 1993)

En las PYMES se pueden originar problemas familiares, generalmente se presentan por un cambio-innovación en la transición familiar o por la inconformidad en el manejo de la empresa y la falta de confianza especialmente en el directivo, que dan como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o pérdida de tiempo, y la incertidumbre al tomar decisiones cuando se requieren acciones rápidas y de gran riesgo para la empresa.

Las restricciones son impedimentos que las pequeñas y medianas empresas encuentran en su diaria labor de tratar de satisfacer las necesidades de los clientes actuales, decidimos enfocar nuestro estudio en las restricciones organizacionales y económicas.

15.1. Organizacionales:

Las pequeñas y medianas empresas de nuestro país y de nuestra ciudad no están, en su totalidad, estructuralmente organizadas, es decir, que no tienen una estructura organizacional definida, para su operación no tienen una estructura establecida, sin embargo su funcionamiento es eficiente, ya que operan de una manera muy original y es su propia forma de hacer las cosas. Generalmente el propietario es quien toma las decisiones y quien dirige las actividades dentro de la PYMES, es decir que todo está centralizado a un solo individuo.

En una mediana empresa se ve un directivo que delega funciones a un personal determinado con sus funciones específicas y este directivo es quien se relaciona con los clientes, proveedores, financieras, etc., en si es una restricción ya que generalmente se deja la mayor parte del trabajo total de la pequeña o mediana empresa a una sola persona. (Anzola, 1993)

La organización de las PYMES es muy deficiente ya que enfocan sus esfuerzos solamente a producir los bienes y comercializarlos, se organizan nada más para sacar sus productos al mercado de la manera más rápida posible con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Las PYMES se organizan de una manera rápida y por lo tanto no se percatan de que deben de planificar bien las actividades que van a realizar para poder operar de una manera eficaz, sin la planificación la organización de las actividades no tendrán ningún sentido y es algo que las PYMES no hacen con mucha frecuencia y por tanto es una restricción para ellas ya que no siempre planifican para organizarse de una manera correcta.

Igualmente a la hora de la comercialización de sus productos se preocupan más por sus clientes y dejan a un lado a la competencia, su organización está más enfocada a satisfacer la demanda de sus clientes, darle buenos precios y un buen producto, no están al tanto de la competencia, no se dan cuenta de que a ese punto del mercado hay que ponerle mucha atención, ya que dependiendo de las estrategias que una PYMES utilice así se va a establecer

como una empresa competitiva y la competencia es un elemento que no hay que dejar pasar por alto.

Las restricciones organizacionales radican en cada uno de los aspectos señalados anteriormente, las pequeñas y medianas empresas de nuestra ciudad son organizadas informalmente en su interior y en su manera de trabajar, no cuentan con planes organizativos en las respectivas actividades del sector productivo que operan.

15.2 Restricciones Organizacionales de las pequeñas empresas:

En el ciclo de vida de una pequeña empresa se ven afectadas por una **falta de capacidad o habilidades técnico-administrativo** en la dirección de las empresas pequeñas que es acompañado por la falta de personal capacitado que no tiene los conocimientos cualitativos necesarios para desarrollar una organización en las pequeñas empresas.

También estas tienen una restricción en la época de **transición familiar** debido que cuando están iniciando es lógica la participación de la esposa, hijos, etc. y por tanto esta debe ser mínima y a veces nula, pues el fundador no quiere dejar las riendas del poder en manos de otras personas.

La falta de conocimientos de la existencia de los organismos de crédito, los cuales brindan la información necesaria de cómo se puede organizar una pequeña empresa de tal manera que estén dirigidos a la obtención de apoyo y de utilizar técnica de organización de personal para el buen funcionamiento de una pequeña empresa. (Anzola, 1993)

Ahora que si las PYMES de la ciudad se desarrollan según el capital propio que están manejando, son las empresas del sector metal mecánica las que hacen la representación de la gráfica como las que manifiestan que una de sus principales restricciones es la falta de conocimiento de organismos de crédito ya que dichas empresas no se informan con la debida certeza de organismos que pueden ofrecer crédito para el desarrollo del sector de talleres.

Temor a los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero y técnico debido a que en la pequeña empresa no tiene una estructura organizacional en la cual se puedan resaltar cuales son las necesidades primarias y secundarias en la cual se necesita el apoyo financiero o técnico.

El temor a trámites legales y burocráticos para las PYMES de la ciudad es una restricción económica que este año ha sido no muy significativa lo que se interpreta que esta condición se ha venido superando para el sano desarrollo del sector de las PYMES de la ciudad de Matagalpa para el sector comercial y económico.

Otras restricciones organizacionales en las pequeñas empresas:

- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo a la pequeña empresa.
- Falta de promoción masiva con el fin de dar al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para su desarrollo.
- Falta de tiempo para dedicar a la empresa.

15.3 Económicas:

De las restricciones económicas hay muchas opiniones acerca de estas en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa. La mayoría de las PYMES de esta ciudad está asociada a IMPYME (Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa). Esto nos lo ha dado a conocer cada uno de las personas encuestadas y las cuales nos han hecho referencia sobre las restricciones económicas que actualmente tienen, y estas resaltan más sobre la adquisición de maquinaria necesaria para la producción de los bienes o servicios. (Anzola, 1993)

Generalmente las pequeñas y medianas empresas de nuestra ciudad trabajan con capital propio, raras son las que operan con capital prestado, las que lo hacen tienen un proceso productivo estable, con el cual satisfacen la demanda

de los clientes. Estas PYMES son las que están afiliadas o registradas en INPYME y esta institución las apoya para que puedan adquirir financiamiento y agilizar la operación de las mismas.

De la gran cantidad que operan bajo capital propio, varias nos dieron a conocer que la maquinaria con que operan es un tipo de maquinaria artesanal ya que sus ingresos no son los suficientes para comprar o adquirir una maquinaria diferente y más apropiada para su proceso productivo.

En este aspecto también está incluida otra restricción económica como lo es la restricción respecto a la tecnología, ya que son raras también las PYMES que utilizan en su proceso de producción una tecnología aceptable y que pueda ayudar en agilizar la operación de las pequeñas y medianas empresas de nuestra ciudad.

Como la mayor parte de estas trabaja con capital propio no deciden innovar su tecnología para ser más competitivos si no que se enfrascan en la adquisición de insumos o materia prima para continuar su producción, se convierte en una restricción para estas operar de esta manera porque solo están produciendo y vendiendo para continuar trabajando con los mismos recursos no para expandirse y crecer. Además porque o tienen apoyo económico por parte de ninguna institución.

15.4 Restricciones económicas de las Pequeñas Empresas:

Conociendo el entorno actual en el que operan las pequeñas empresas hemos identificado restricciones económicas significativas de las mismas y que afectan directamente el desarrollo de ellas, tales como:

- Crédito insuficiente.
- Altos costos de los créditos, tanto de tipo comercial como financiero.
- Falta de apoyo financiero.

En tanto el crédito insuficiente en las PYMES encuestadas da a conocer un regular porcentaje de las mismas que consideran que esto les afecta para

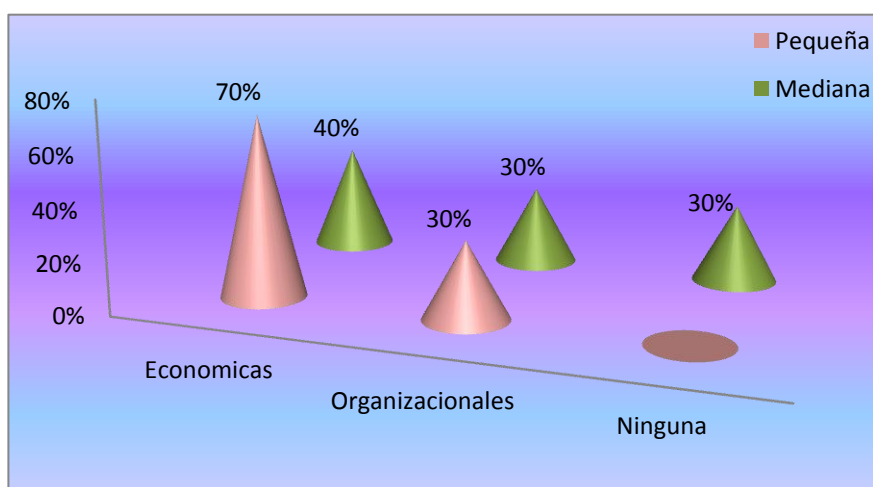
seguir adelante con los planes y programas propuestos. Esto lo podemos apreciar en la gráfica de arriba en donde se muestra lo que se acaba de describir, el resto de empresas poseen también restricciones económicas pero resaltan más otro tipo de restricciones económica y no la que está en cuestión en esta parte. Entre las que presentan esta restricción se encuentra Taller El Esfuerzo, Taller Hermanos Herrera, entre otros.

Además los altos costos de los créditos se constituyen como una restricción económica que más afecta ya que las entidades financieras pone muy altas tasas de interés y plazos demasiado cortos, por ende existen algunas que prefieren continuar trabajando con su propio capital que adquirir un préstamo que al cabo de un tiempo no logren pagar. Se encuentran entre estas PYMES: Tienda Alicia, NK Collection, entre otros.

La falta de apoyo financiero es una restricción que las PYMES manifiestan también con el apoyo que el gobierno hace para el sector de las PYMES ya que según las empresas encuestadas afirman que el desarrollo del sector por parte del gobierno se ha empañado con ciertas preferencias que se realizan por algunos personajes que laboran en las entidades del gobierno.

Grafico No. 18 Restricciones de las PYMES

¿Qué tipo de restricciones posee la empresa?



El gráfico 18, muestra que en las pequeñas empresas (sector metal-mecánica) existe un alto porcentaje (70%) que presenta restricciones del tipo económicas, argumentan que es debido a la falta de acceso al crédito y si los tienen son con intereses elevados. Otro porcentaje (30%) afirma tener restricciones organizacionales, debido a que es el propietario quien hace de gerente y a la vez de supervisor, es decir todas las responsabilidades recaen sobre una persona.

Por otra parte, en las medianas empresas (sector comercio) solo un 40% dice tener restricciones económicas, ya que argumentan que muchas veces no es suficiente el capital con el que cuentan para satisfacer la demanda tan creciente que han experimentado. Un 30% manifiesta tener restricciones organizacionales ya que muchas veces no cuentan con una organización definida y porque la responsabilidad del buen funcionamiento de la empresa recae sobre una sola persona. Sin embargo un 30% aduce no tener ninguna restricción ya que poseen buenas relaciones con las instituciones financieras, además pueden sostenerse con el capital que cuentan y en el área organizativa han establecido diferentes puestos que contribuyan al funcionamiento global.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Matagalpa, presentan una gran diferencia en cuanto a sus restricciones y que además las medianas empresas se encuentran mejor organizadas y con mejor posicionamiento en el mercado Matagalpino, así lo afirman: Panadería Belén y NK Collection.

V. CONCLUSIONES

Al terminar el trabajo realizado, basándose en los resultados de la encuesta realizada y, mediante el análisis de los contenidos expuestos en dicho estudio obtuve las siguientes conclusiones:

A pesar del tamaño de la PYMES y que la mayoría no tiene unas estructuras organizacionales orientadas al mercado utilizan estrategias de desarrollo de acuerdo a las características de su producto y de sus consumidores y que no establecen planes para su implementación sino que juegan con la demanda y oferta en el mercado.

Los tipos de estrategias que las empresas del sector comercial y metal-mecánica investigadas utilizan en el año 2010 en la ciudad de Matagalpa corresponden a las estrategias genéricas de Michael Porter que son: Liderazgo en Costo, Diferenciación y Especialización o enfoque en donde los encuestados utilizan más las estrategias de diferenciación ya que ofrecen productos diferenciados de la competencia en donde brindan buen servicio, calidad del producto ya que lo hacen para que el cliente regrese nuevamente a su negocio y quede satisfecho de la buena atención y elección de compra brindada.

Una de las estrategias de marketing que se implementan con mayor frecuencia en las pequeñas y medianas empresas es la estrategia de producto ya que implementan innovaciones y variaciones en el producto para satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes concurrendo esta como la que aporta mayor crecimiento en sus ventas y se ubica como preferencia dentro del mercado del comercio y metal-mecánica.

La relación entre las estrategias de desarrollo con la Competitividad de las PYMES, es que las estrategias han servido como factor indispensable para el desarrollo de estas en el mercado y de esta manera lograr más posicionamiento en él.

Es por esto que estas estrategias son de gran importancia para elevar el nivel competitivo de estas PYMES ya que han usado diversos tipos de estrategias para dar a conocer los atributos o servicios que el producto ofrece al mercado.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Anzola Rojas, Servulo, 1993, Administración de Pequeñas Empresas, México, McGraw Hill (para estructura y restricciones)
- Andrew Kenneth, 2003, Estrategia empresarial, Editorial marcial Pons, 1a Edición.
- Chandler Alfred, 2001, Planeamiento estratégico, Editorial Jorge Nascimento, 2ª Edición, Barcelona.
- Drucker Peter, 2006, Management, Editorial Arlequin, 1ª Edición.
- Gerald A. Michelson, 2004, Estrategias de Ventas, Doc. Editorial.
- Jáuregui G, Alejandro (02 de Abril de 2004). Principios de la Competitividad Recuperado el 06 de Octubre del 2010. [http://www.gestiopolis.com/canales/demarkEting/articulos/33/diezprincipios, html](http://www.gestiopolis.com/canales/demarkEting/articulos/33/diezprincipios.html)
- López, C. (Agosto de 2002). Cuál es el concepto de competitividad. Recuperado el 05 de Abril del 2010, <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/estrategia.htm>
- Mac Millan Harold, 2002, Estrategia Empresarial, Editorial Diana S.A.
- MIFIC. (2008). Guía para la formalización de la Pyme. Ministerio de fomento industria y comercio, 24.
- Nieto, V.E (2002) Competitividad. Recuperado el 14 de Mayo del 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>
- Porter Michael, 1992, Estrategias Competitivas, Editorial Free Press, New York.
- Porter Michael, 2002, Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior), Grupo Editorial Patria, S.A. De C.V.
- Pelayo, C.M. (2009) La Competitividad. Recuperado el 01 de Junio de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- Rojas, Patricia, 1999. ¿Qué es la Competitividad? Serie Cuadernos Técnicos. IICA No 9. San José, Costa Rica.

- Siskind Barry, 2000, Estrategias de Marketing, Ediciones Deusto, 1ª Edición.
- Vergara, G. (30 de Marzo de 2009). Importancia de la Competitividad y Profesional para lograr el éxito. Recuperado el 07 de Junio del 2010.
http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion
- Vago E.R. (1998).La competitividad. Recuperado el 04 de Agosto del 2010
<http://html.rincondelvago.com/competitividad.html>

VII ANEXOS



ANEXO No. 2

ENCUESTA

Buenos días / tardes, soy una alumna de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-FAREM MATAGALPA) estudio el 5to año de la carrera de administración de empresas estoy realizando una encuesta sobre las estrategias de desarrollo que están implementando las pequeñas y medianas empresas. Le agradecería si usted me brindara unos minutos de su tiempo para hacerle las siguientes preguntas:

Edad: _____ Sexo: _____

Oficio: _____ Nivel de Escolaridad: _____

Tipo/Estructura de Empresa: _____

No. de empleados: _____

¿Conoce usted de estrategias?

Si

No

¿Ha implementado de estrategias su empresa?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

¿Qué tipo de estrategias utiliza usted para el buen desarrollo de su empresa?

Liderazgo en costo

Diferenciación

Especialización o Enfoque

¿Considera que las estrategias son de importancia?

Muy importante

Poco importante

Nada importante

No respondió

¿Está satisfecho con la estrategia que utiliza?

Muy satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

No respondió

¿Conoce de las estrategias de Marketing que puede implementar en su empresa?

Si

No

¿Cuál de estas estrategias de Marketing utiliza más usted en su empresa?

Estrategias para el producto

Estrategia para el precio

Estrategia para la plaza o distribución

Estrategia para la promoción o comunicación

¿Su empresa es competitiva?

Si

No

¿Considera que es importante ser competitivo?

Muy importante

Poco importante

Nada importante

¿Cuáles de estos principios lo ha hecho más competitivo?

Calidad

Servicio

Mercado de alto crecimiento

Personalización

¿Indique cuál de estas causas lo ha hecho más competitivo?

Globalización

Proliferación de competidores.

Diferenciación de demanda.

Acortamiento de los ciclos de producción

¿En qué etapa de competitividad se encuentra su empresa?

Incipiente

Aceptable

Superior

Sobresaliente

¿Qué factores cree usted que inciden en la competitividad de su empresa?

Calidad

Productividad

Servicio

Imagen

Todas las anteriores

¿Cómo está estructurada la Pyme?

Formal

Informal

¿Cómo se Caracteriza su Empresa?

Pequeña

Mediana

Local/Regional

¿Cuáles de estas restricciones posee una Pyme?

Organizacionales

Económicas

Ambas

Ninguna

Anexo No. 3

LISTA DE TALLERES DE METAL MECANICA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES VISITADOS DE LA CIUDAD DE MATAGALPA

TALLERES DE METAL MECANICA

- 1) Taller San Francisco
- 2) Taller Hermanos Herrera
- 3) Fricciones PAHESA
- 4) Taller Ricardo Pon
- 5) Metales y Similares de Matagalpa
- 6) Taller Gregorio Orlando Ruiz Bravo
- 7) Taller la Colonia
- 8) Rapifrenos
- 9) Taller Francisco Adán Osegueda
- 10) Taller Metalúrgico Gaitán
- 11) Metales de Matagalpa
- 12) Industria Metalúrgica

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

- 1) Importaciones Yelba
- 2) Tienda Alicia
- 3) Exclusividades LlévateLo
- 4) NK Collection
- 5) Textil Estrella de Oro Shihab
- 6) Café Barista
- 7) Supermercado La Matagalpa
- 8) Café Pureza
- 9) Comercial Calero Mendieta
- 10) Comercial Pedro J. Gutiérrez
- 11) Panadería Belén
- 12) Comercial El Emporio
- 13) Comercial Los Robles

14) Distribuidora Rizo Jarquín

15) Tienda Mi favorita

16) Distribuidora Sunorte

ANEXO No. 4

Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Matagalpa. Exclusividades

Llevatelo



NK Collection



Importaciones Yelba



Interior de Importaciones Yelba



Textil Shihab

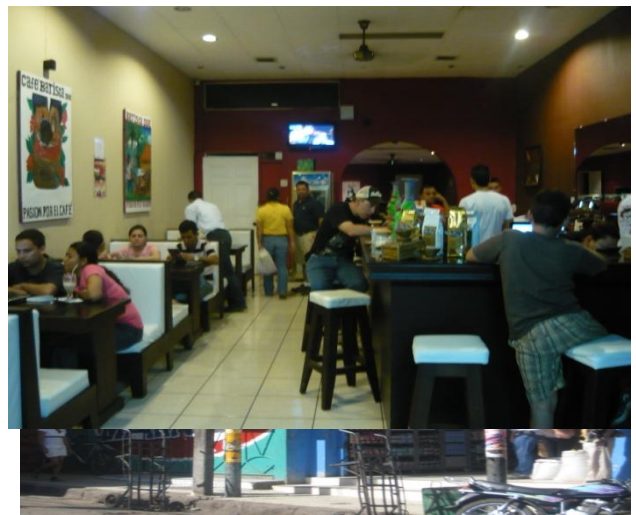
Tienda Alicia

ANEXO No. 5



Pedro J. Gutiérrez

Industrias San Carlos



Comercial Los Robles

Distribuidora Rizo

ANEXO No. 6



Taller de Torno Orlando Ruiz



Taller de Torno Orlando Ruiz



Taller de Torno Orlando Ruiz



Taller Pons