

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-MANAGUA**

**Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM-MATAGALPA**

**Departamento de Ciencias Económicas y  
Administrativas**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESA**

**Tema:**

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del  
departamento de Matagalpa, Período 2014

**Sub-tema:**

Diagnóstico estratégico de la empresa Materiales de Construcción Norteños,  
del municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, Período 2014

**Elaborado por:**

**Br. Aymara Esther Arostegui Mendoza  
Br. Sondey German Díaz Mejía**

**Tutor:**

Msc. Yesenia Palacios Herrera

Matagalpa febrero 2015



**Tema:**

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, Periodo 2014.

**Sub-tema:**

Diagnóstico estratégico de la empresa Materiales de Construcción Norteños de Matagalpa del departamento de Matagalpa, Periodo 2014.

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
RESUMEN .....	III
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	3
III. OBJETIVOS .....	4
IV. DESARROLLO .....	5
1. Diagnostico estratégico.....	5
1.1 Importancia.....	6
1.2 Clasificación. ....	8
2. Filosofía de la empresa .....	9
2.1 Visión.....	9
2.2 Misión .....	11
2.4 Políticas.....	16
2.5 Objetivos organizacionales.....	17
3 Análisis del sector industrial .....	19
3.1 Poder de negociación de los compradores .....	19
3.2 Poder de negociación de los proveedores .....	21
3.3 Existencia de productos sustitutos .....	22
3.4 Rivalidad entre competidores .....	23
3.5 Entrada de nuevos competidores.....	25
3.2 Análisis FODA .....	26
3.2.1 Fortaleza .....	26
3.2.2 Oportunidades.....	28
3.2.3 Debilidades.....	30
3.2.4 Amenazas .....	31
4. Tipos de estrategias .....	32
4.1 Estrategia genérica .....	32
4.1.1 Liderazgo en costo.....	32
4.1.2 Diferenciación .....	34
4.1.3 Enfoque .....	35
4.2 Estrategias de integración. ....	37
4.2.1 Estrategias de integración hacia adelante .....	37

4.2.2 Estrategia de integración hacia atrás.....	38
4.2.3 Estrategia de integración horizontal.....	40
4.3 Estrategias intensivas .....	41
4.3.1 Desarrollo del producto.....	41
4.3.2 Penetración del mercado .....	42
4.3.3 Desarrollo de mercado.....	44
4.4 Diversificación .....	44
4.4.1 Diversificación concéntrica .....	45
4.4.2 Diversificación de conglomerada .....	46
4.4.3 Diversificación horizontal .....	47
V. CONCLUSIONES .....	51
VI. BIBLIOGRAFÍA .....	52
VII. ANEXOS .....	

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios por habernos dado las fuerzas y entendimiento y guiarnos para llevar a cabo este seminario de graduación.

A nuestros padres por haber hecho de nosotras un barón y una mujer de bien y personas responsables y honestos.

Queremos agradecer a cada uno de los docentes que durante nuestros momentos de formación académica , nos facilitaron, colaboraron y transmitieron sus conocimientos indispensables para el desenvolvimiento y ejercicio de nuestra profesión con alto grado de responsabilidad , ética y calidad.

Agradecemos de manera especial a nuestra tutora Msc Yessenia Palacios Herrera por su asesoramiento, monitoreo, sugerencias y recomendaciones en la elaboración del presente trabajo.

Finalmente , agradecemos a la empresa Materiales de construcción norteños y a todo el personal por su amable atención y colaboración en la fase de la obtención de información para los fines de investigación y todas aquellas personas que contribuyeron desinteresadamente para que logremos coronar sin mayores obstáculos una etapa más de nuestra vida académica.

*Sondéy German Díaz Mejía.*

*Aymara Esther Arostegui Mendoza*

## DEDICATORIA

Este seminario de graduación se lo dedico primeramente a Dios, en quien radica mi existencia, toda la sabiduría, entendimiento, paciencia, fortaleza, y la fuerza para conseguir todas las aspiraciones que pueda trazarme a nivel personal y profesional en todo el transcurso de mi vida.

De manera muy especial y con mucho cariño lo dedico a mi madre Lic. Concesa del Socorro Mejía León porque desde mi nacimiento me ha comprendido me ha apoyado y me ha brindado fuerza para seguir adelante y siempre ha estado conmigo en todas las metas que me he trazado, a mi novia y mis hermanos quienes ha tenido un lugar importante en la formación profesional ya que me han motivado día a día por lo que todo esto merecen mi gratitud.

A mis maestros les agradezco por transmitir sus conocimientos durante estos cinco años para lograr ser un profesional de éxito y alcanzar todas mis metas trazadas.

*Sonday German Díaz Mejía.*

## DEDICATORIA

El presente seminario de graduación primeramente se lo dedico a Dios por brindarme la vida y la oportunidad de cumplir con mis expectativas de coronar mi carrera con éxito.

A mis padres quienes en el transcurso de mi vida sentimental, profesional, y económicamente me han apoyado incondicionalmente, a mis hermanos que por medios de sus consejos me han reflejado el camino del bien.

A mis profesores quienes me han transmitido sus conocimientos adquiridos en su trayecto profesional para ayudarme a ser una administradora de empresas.

*Aymara Esther Arostegui Mendoza*

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito realizar un diagnóstico estratégico de las empresas materiales de construcción norteño, la cual distribuye materiales de construcción y productos ferreteros. Mediante el uso del análisis del entorno como uno de los elementos básicos de la planeación.

Contiene un marco teórico sobre diagnóstico y tipos de estrategia que se emplean, el papel del análisis interno y del entorno de las empresas, como sus interacciones e importancias, se diagnostican las estrategias que utiliza la empresa materiales de construcción norteños para poder sustentarse en la competencia y sobrevivir en un mercado cambiante.

En el estudio de campo que se realizó, consistió en una entrevista realizada al gerente, guía de observación y la aplicación de encuesta que se le efectuó a 16 trabajadores en donde se alcanzó conocer y observar sus procesos, problemáticas, su forma de trabajo y el papel que las estrategias juegan en la empresa.

En los aspectos que se les da mayor importancia en la investigación es la situación actual de la empresa y las estrategias que utiliza, lo cual se logró percibir en la presente investigación es que la empresa utiliza la estrategia de diferenciación para poder contrarrestar sus debilidades con la competencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, la empresa materiales de construcción norteños se diferencia por las demás empresas en la calidad de sus productos y las promociones que oferta a sus clientes, la competencia le oferta al público productos sustitutos a más bajo costo sin embargo cabe señalar que materiales de construcción norteños acapara un 80% en el mercado matagalpino según expresa el gerente en la entrevista, en cuanto a materiales de construcción y productos ferreteros se refiere, clasificando a sus clientes por categorías y brindándole un precio más bajos de lo establecido al público en general.

## I. INTRODUCCION

En la presente investigación se aborda el tema de Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo segundo semestre 2014 Las PYMES nacen como empresa familiares por la necesidad de elevar la economía de un país, asegurando un mercado de trabajo estable.

La temática es de suma importancia ya que permite diagnosticar la estrategia; las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, de dichas áreas de trabajo, uno de sus principales objetivos es analizar internamente la empresa para identificar la situación actual en la cual se encuentra, con esto se pueden encontrar los problemas latente para posteriormente diseñar una estrategia que brinde una solución.

La importancia de un diagnóstico estratégico es que consiste planear mediante un proceso explicito la formulación de una estrategia, para asegurar que por lo menos las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes. Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va competir, culés deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, la estrategia es una combinación de los fines por los cuales se están forzando la empresa y los medios por los cuales está buscando llegar a ellos.

Materiales de construcción norteños es una empresa de índole familiar los cargos más altos que existen son ocupado por miembros de la familia, lo que se persigue con la elaboración de este diagnóstico estratégico de la empresa es aprovechar los resultados para generar beneficio que contribuyan a mejorar los procesos y procedimiento para así obtener resultados más eficientes y eficaces en la organización.

La metodología que se utilizó según su enfoque es cualitativa, sin embargo se utilizaron algunos elementos cuantitativos utilizando métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados mediante las entrevistas y encuestas.

Por el tipo de investigación es descriptiva y es de corte transversal, para la obtención de los datos del presente trabajo, se elaboró entrevista al administrador, posteriormente se le realizó encuesta a los empleados, siendo el universo las 17 personas que laboran en la empresa materiales de construcción norteños las variables del diagnóstico estratégico y los tipos de estrategias.

## II. JUSTIFICACION

La presente investigación trata sobre diagnóstico estratégico a las pymes de Matagalpa, el cual se le elaboro a la empresa materiales de construcción norteños, este se considera una herramienta fundamental para esta empresa ya que le permitirá conocer su situación actual y que estrategias podrá desarrollar para diferenciarse de las demás o promocionar sus productos de la manera más eficaz y eficiente posible.

El objetivo principal de este trabajo es diagnosticar la situación actual para poder elaborar y establecer una estrategia de posicionamiento de producto a partir de características sensoriales que el consumidor espera, ya que el mercado actual es cada vez más competitivo en cuanto a posibilidades de adaptación a las necesidades reales del consumidor, obteniendo así más clientes y poder de mercado en cuanto a competencia se refiere.

Una vez reconocida la situación actual de la empresa y los tipos de estrategias que utiliza, se podrá unificar las ideas para establecer los objetivos adecuados mediante el plan estratégico y de esta forma poder decidir cómo actuar al momento de visionar la empresa en el futuro dentro de un entorno cambiante.

Los resultados de este trabajo servirán principalmente a las empresas Materiales de Construcción Norteños ya que se darán cuenta de su situación actual y podrán mejorar internamente con la formulación de estrategia, para los estudiantes y profesionales que necesiten fuentes de información bibliográfica referente a diagnóstico estratégico de las pymes en Matagalpa.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Elaborar el Diagnóstico estratégico de la empresa materiales de construcción norteños de Matagalpa del departamento de Matagalpa periodo 2014.

#### **Objetivos Específicos**

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

## **IV. DESARROLLO**

### **1. Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico: “es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un Sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones Actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento Potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no Sería posible diseñar una intervención fructífera. Otra definición se puede citar así: “es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio”. En términos muy sencillos se define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer Mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve De pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico. (Mendoza, 2011)

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (Rivera, 1998)

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones. (Worley, 2001)

Se concluye que el diagnóstico es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar un estudio de la situación de la empresa y evaluar el cumplimiento de los objetivos, el ambiente laboral y el control de la empresa, una vez recopilada la información se debe plantear soluciones ante los problemas determinados.

El diagnóstico estratégico busca exponer los resultados conseguidos por medio de un estudio obtenido de la investigación realizada donde se analizan todos los datos que se acceden.

El diagnóstico se enfoca directamente a evaluar lo que se quiere hacer y lo que se hace; por lo tanto busca a interpretar una serie de factores que ayuden a conocer la situación actual de la empresa.

El diagnóstico estratégico nos ayuda a recoger y analizar datos para evaluar problemas latentes dentro de la empresa materiales de construcción norteños, mediante el estudio se pudo constatar que la empresa se desarrolla un estrategia de diferenciación, cuentan con una estructura operativa adecuada, existen manuales de funciones y procedimiento por los cuales se guían sus trabajadores está conformada por el área de ventas y la administrativa financiera estas áreas dependen directamente de la GERENCIA GENERAL.

## **1.1 Importancia**

Para determinar el tipo de clima laboral y las fortalezas y oportunidades de un área de trabajo o de la totalidad de una empresa se realiza un diagnóstico organizacional. Este Diagnóstico tiene como objetivo principal realizar un análisis interno que permita identificar en un periodo determinado síntomas perjudiciales para el correcto desempeño de la empresa. Con esto se pueden identificar los problemas latentes vividos por los trabajadores, para posteriormente diseñar una estrategia que responda a las inquietudes presentadas por los integrantes de ella, así finalmente podrá corregir el inadecuado clima laboral presente en su empresa. (Aisec, 2009)

El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella. (Mendoza, 2011)

Evidentemente al aplicar el diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la organización. (Alejandro S.R 2011)

Se concluye que el diagnóstico es sumamente importante para evaluar el clima organizacional mediante un análisis evaluativo de los procesos y procedimientos de la empresa, para poder obtener resultados y un mejor control dentro de la organización y proporcionar soluciones para el crecimiento de la empresa.

El diagnóstico estratégico constituye a una herramienta de gran importancia dentro de la empresa MATERIALES DE CONSTRUCCION NORTEÑOS ya servirán para precisar de manera más clara la situación respecto a los objetivos, así servirá como el punto de partida para diseñar nuevas estrategias, constituye una de las bases fundamentales para determinar y asignar prioridades a los problemas.

También influye de manera esencial la determinación de amenazas y oportunidades o acciones externas que pueden influir de manera negativa o positiva en su elaboración; de igual manera permite identificar las debilidades y fortalezas que provienen del entorno, esto servirá de ayuda para definir las áreas sobre las que debería reforzarse para poder obtener una ventaja sobre los competidores.

## 1.2 Clasificación.

Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

### **Métodos y técnicas**

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.

- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Se entiende por diagnóstico funcional a la evaluación de la comunicación entre los trabajadores, a evaluar el desempeño del trabajo en equipo y la retroalimentación, para analizar la eficiencia y eficacia y el logro de los objetivos planteados, para analizarlos se utilizan diferentes métodos como lo es la entrevista individual y grupal y diferentes tipo de análisis.

Este diagnóstico es indispensable para la realización del diagnóstico estratégico ya que nos permite tener una información concreta, con su utilización se busca solucionar problemas de funcionamiento interno de la organización y a mejorar los rendimientos de la empresa.

## **2 Filosofía de la empresa**

### **2.1 Visión**

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

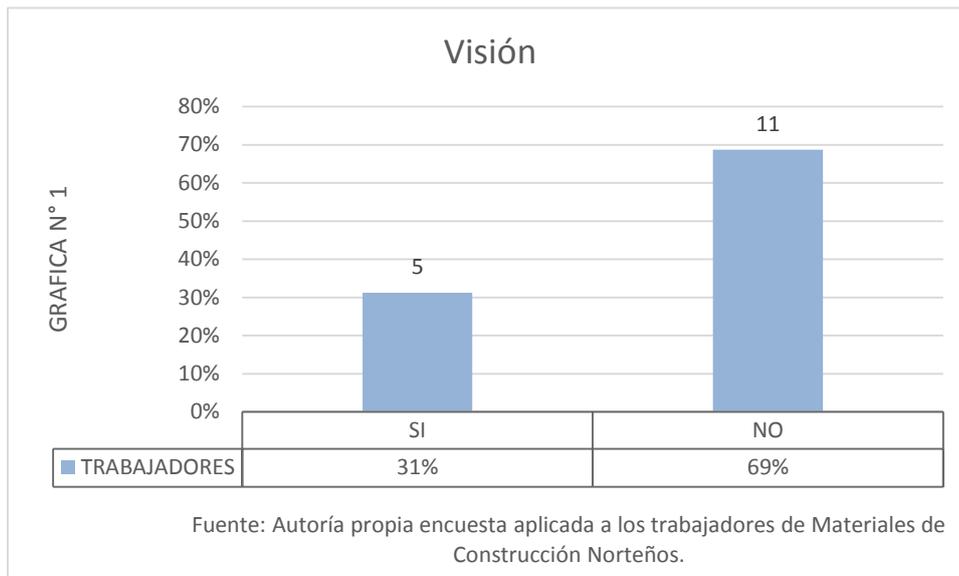
Según el autor es lo que la empresa quiere llegar a ser a través de sus objetivos, metas y logros ya sea a mediano o a largo plazo todo estará en dependencia de cómo la empresa desarrolla sus actividades en el mercado laboral siempre y cuando esta sea clara y coherente que los trabajadores puedan entenderla.

La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. (Carrion, 2007, pág. 45) El autor pretende que la empresa debe alcanzar lo más importante en la organización puesto que para alcanzar la visión de la empresa se necesita la total dedicación de los trabajadores dentro de la misma; cabe señalar que para el cumplimiento de la visión se debe inspirar a los trabajadores de tal manera que ellos se sientan comprometidos con la empresa y proyectar positivismo ante sus clientes.

Una visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, idealista, encaja con la historia y la cultura de la organización, además debe ser breve y fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización (Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 46)

La visión es claramente una imagen hacia lo que quiere ser la empresa, esta deberá ser clara y precisa para la fácil comprensión de los trabajadores de esta forma surgirá motivación para el cumplimiento de la misma, también debe reflejar lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro.

Esta radica en la inspiración para el negocio donde deben de existir iniciativas para contrarrestar con los momentos difíciles y trabajar por un motivo existente dentro de la organización y cumplir con lo que la empresa desea llegar hacer siempre y cuando la visión este clara, se realicen cambios o modificaciones de lo contrario será insegura y no confiable lo que llevaría al incumplimiento de esta (visión).



La información que a continuación se presenta es la interpretación del gráfico número N° 1, de la encuesta realizada a los trabajadores y la entrevista al gerente hace referencia que si existe una misión establecida en la empresa la cual un 31% de los trabajadores ha dicho que conoce y el otro 69% ha dicho que no conoce la visión de la empresa, esto representa sin duda una debilidad en la empresa puesto que los trabajadores no se proyectan con la empresa hacia lo que quiere ser, el gerente menciona que si conoce la visión y reconoce que es una debilidad que un porcentaje de los trabajadores no conozcan lo que la empresa desea ser en un futuro.

La empresa Materiales de construcción norteños si cuenta con una visión la cual mediante la guía de observación pudimos darnos cuenta que no está plasmada en ningún sitio en la empresa y por esta razón es que el 69% de los trabajadores dicen no conocer la visión de la empresa. (ANEXO N°3)

## 2.2 Misión

La misión organizacional es la declaración de propósitos y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir (Chiavenato, 2007)

Según el autor la misión es lo que somos a través de nuestros objetivos y logros obtenidos, en forma concluyente es la razón de existir el por qué funciona la organización. El propósito de la empresa es que a través de la misión permite que la organización tenga objetivos claros y que estos sean reales tomando en cuenta que al momento de formular la misión la empresa tenga presente cuales son los deseos de los clientes y satisfacerlos al momento que realicen compras, ya que muchas empresas fracasan al no darse cuenta quienes son realmente sus clientes y como deben satisfacerlos.

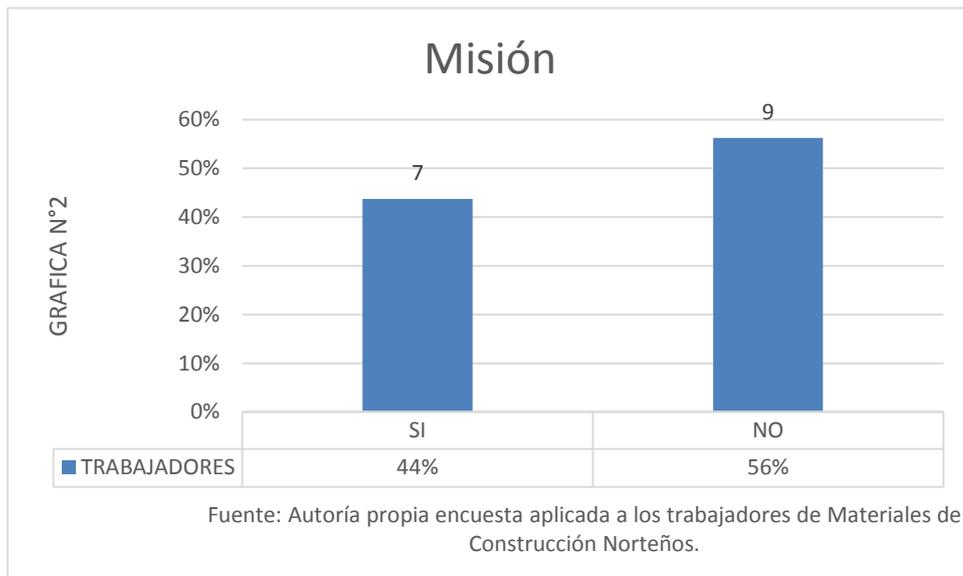
La misión representa un concepto a fin de la identidad del individuo. La Misión proporciona una visión del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechos en el mercado. (Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 40).

Es el por qué se reconoce la empresa dentro del mercado competitivo o la razón de ser, es satisfacer la demanda de los clientes a través de lo planteado y llevado a cabo para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Por tal razón la misión orienta como los negocios se deben ubicar realizando un análisis en como comparar lo que es la empresa con lo que debería ser en un determinado tiempo y adaptarlo con lo que deseamos que sea.

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

Al momento de elaborar la misión se debe tomar muchas cosas importantes tales como la cultura y naturaleza de la empresa el desarrollo de las actividades actuales, evaluar los mercados potenciales y actividades futuras y eliminar lo que no satisface a los clientes en contribución con la satisfacción que se merece.



La información que se presenta fue extraída del gráfico Número N°2, de la encuesta realizada a los trabajadores y la entrevista al gerente en la misión se refleja el propósito o razón de ser de la empresa en materiales de construcción norteños en la entrevista realizada al gerente dijo si contar con una misión en la empresa no obstante en la encuesta realizada a los trabajadores un 44% dijo si conocerla en tanto un 56% dijo no conocerla, más de la mitad de los empleados no conocen el porqué del existir de la empresa que laboran, esto es una debilidad para la organización por que la misión se da a cumplir a través de los objetivos y logros obtenidos, se pudo observar que la empresa no tenía visible la visión.

La empresa Materiales de construcción norteños también cuenta con una debilidad en cuanto su visión se refiere, esto le afecta directamente puesto que un 56% de sus trabajadores no saben la razón de ser de su empresa por otra parte el gerente dijo si conocer la visión de la empresa según lo observado se puede considerar que aunque un 56% dijo que no en la encuesta la cifra es mayor de acuerdo a la investigación que se les realizó a los trabajadores.

## 2.3 Valores

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

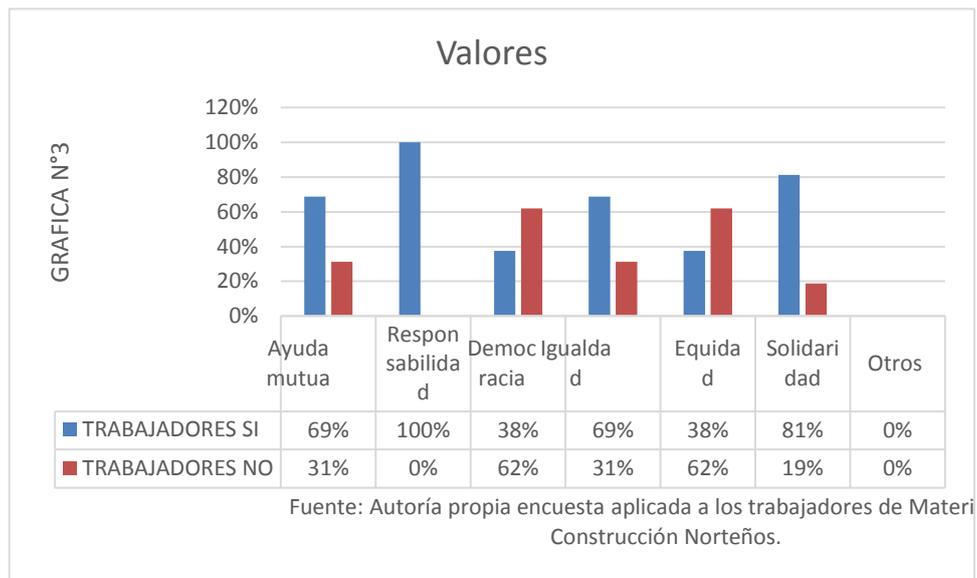
Según el autor existen valores buenos, malos y estos están expuestos en el ambiente laboral entre ellos encontramos integridad, conducta ética innovación trabajo en equipo entre otros. Es importante destacar que los valores forman parte fundamental en la empresa ya que estos son valores ayudan al buen desarrollo de los trabajadores y especialmente de los dirigentes de la organización.

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

Los valores son la guía que los trabajadores deben adoptar al momento de realizar sus actividades para así desarrollar el tipo de organización que quieren construir a fin de darle cumplimiento a su misión. De esta manera se evitara fracasos al momento de establecer una estrategia, dado que los valores son fuerzas impulsadoras de cómo podemos desarrollarnos dentro del ámbito laboral y poder obtener resultados excelentes que favorezcan a la institución.

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

Es la forma en que los trabajadores deben comportarse al momento de desarrollar sus actividades en la empresa para el logro de la misión y visión. Es importante mencionar que los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa ya que esto forma parte de la organización y estudia su comportamiento si existe una buena relación entre los dirigentes y los trabajadores, cuando se presente algún conflicto se resuelve de la manera más sensata basándose en los valores establecidos dentro de la organización.



La información que se presenta es extraída del grafico N°3 y de la entrevista en el ambiente laboral existen valores bueno y malos, esto representan la forma en que deben conducirse en empresa materiales de construcción norteños un 69% que se practicaba la ayuda mutua, el restante que representa un 31% dijo que no se practicaba, por otra parte el gerente aporoto que si se daba la ayuda mutua entre los empleado, con respecto a la responsabilidad en su totalidad dijeron que se practicaba, apoyado el resultado en gerente con una respuesta positiva, un 38% abordo que la democracia sedaba y un 63 dijo que no por que las decisiones solo se toman en la alta gerencia.

Un 69% dijo que si se practicaba la igualdad entre los trabajadores y un 31% dijo que no, en la equidad un 38% dijo si darse la equidad entre los trabajadores y el restante que se refleja 62% de la población estudiada argumento que no porque se desarrollan labores de carga que solo el género masculino puede realizar, un 81% dijo di darse la solidaridad y un 19% dijo no darse el gerente en la entrevista realizada afirmo que la solidaridad no se daba entre compañeros de trabajo.

## **2.4 Políticas**

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

Las políticas son las reglas y procedimientos plasmados y establecidos en la empresa para apoyar el desempeño de los trabajadores y así poder obtener el logro de los objetivos en la organización. Las políticas de una empresa hacen activas las estrategias proporcionando una orientación donde los directivos puedan elaborar planes precisos que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

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

Son la forma en que los trabajadores desempeñan sus actividades en cuanto a los precios las ventas y la competencia toda circularan en un mismo vínculo para el buen desarrollo de las actividades.

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

Es la guía o límite en cuanto a las actividades deben ocurrir y son de gran importancia en los distintos tipos de empresa tales como privadas públicas familiares entre otras. Estas se deben adecuar para cada empresa y ajustadas a las necesidades y a lo que el cliente espera ya que las políticas buscan hacer lo indicado en el momento preciso y con un control absoluto de la situación que está ocurriendo en la empresa.

La información que se presenta es extraída de las encuestas Conceptualmente las políticas son las reglas o guías en cómo se deben dar las cosas en el ámbito

empresarial para así poder lograr los objetivos en materiales de construcción norteños en la encuesta realizada a los trabajadores nos respondieron que si contaban con políticas entre ellas podemos mencionar que solo el cajero pude recibir dinero, el crédito de la materiales ferreteros son de 30 días y el de materiales de construcción son de 15 días, este tipo de políticas con las que cuenta la empresa ayudan al desarrollo de la empresa para se cumplan sus objetivos y metas y de esta forma poder subsistir en el mercado.

## **2.5 Objetivos organizacionales**

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

Es lo que espera alcanzar la empresa mediante las actividades desarrolladas, son de suma importancia e indispensables para éxito de la organización puesto que son los que establecen la dirección, ayudan a diagnosticar y dan a conocer cosas importantes que nos permiten la coordinación y nos dan la base para planificar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz, siempre y cuando estos sean claros, medibles, alcanzables y realistas, estos

Deben ser revisados constantemente para estar seguros de que la empresa esté cumpliendo con lo que se pretende alcanzar, o bien estos se pueden cambiar o modificarlos en caso de que sea necesario.

Se define que los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

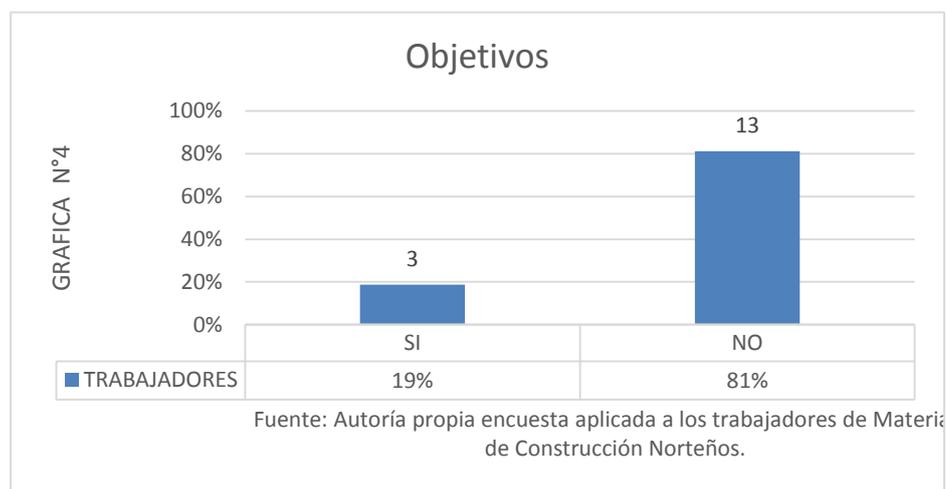
- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Dar una utilización productiva a todos los factores productivos.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

- Crear un clima laboral en el que las empresa puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas. (Eumed.net, 2014)

Lo que buscan los objetivos es satisfacer las necesidades a través de un proceso productivo para mejorar el bienestar de la sociedad, creando un ambiente laboral en el cual permite satisfacer una diversidad de necesidades humanas.

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

Identifica las áreas estratégicas las cuales podemos aprovechar y apropiarnos de ellas, nos permiten relacionarlas entre sí para dé es esta forma poder darle dirección hacia el logro de la misión y la visión. Sin embargo si los trabajadores aportan satisfactoriamente al cumplimiento de los objetivos se consideran como productivos dentro de la empresa; sin embargo los trabajadores deben recibir recomendaciones específicas que ayude a aumentar su productividad y de esta manera contribuir a que la empresa logre alcanzar sus objetivos.



La información que se presenta a continuación es la interpretación del gráfico N° 4, un objetivo organizacional es lo que la empresa pretende alcanzar en el futuro en la empresa materiales de construcción norteños existen objetivos tales como desarrollar y mantener una posición liderazgo y reconocimiento en el mercado, procurar un constante crecimiento acorde con las nuevas tendencias de

mercado entre otros, en la encuesta realizada a los trabajadores un 19% dijo si conocer los objetivos y un 81% de la empresa opto por la respuesta que no conocían los objetivos organizacionales el gerente de la empresa dijo si conocer los objetivos de la empresa puesto que el los realizaba, esto es de suma importancia porque los objetivos son la guía para la toma de decisiones y de esta forma sabrá qué dirección destinarle a la empresa.

### **3. Análisis del sector industrial**

#### **3.1 Poder de negociación de los compradores**

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

Cuando los clientes son mucho esto es de suma importancia debido a la competencia que existe en el mercado al cual es rígida y cada empresa tiene su estrategia para mantener a sus clientes y así poder mantener su margen de ganancia y sostenerse ante la competencia; sin embargo un mercado no será muy atractivo cuando los clientes están bien organizados ya que los productos tienen varios sustitutos, siempre y cuando el producto no sea bien diferenciado o es de bajo costo para el cliente estos entre más organizados sean mayores serán sus exigencias.

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

Según el autor dependerá del número de cliente y el volumen de compra que realizan. La variación de productos y la calidad de estos pueden también atar a

los clientes a la fidelidad de sus compras en la empresa. Es importante señalar que cuando no existe competencia los clientes no poseen ningún tipo de negociación.

A medida que aumenta el poder negociador de los clientes, el atractivo del sector disminuye, es cierto los clientes amenazan la rentabilidad de un sector obligando a la bajada de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio; incluso a veces obligan a empresas competidoras a enfrentarse entre ellas. (Carriòn, 2007, pág. 90)

Siempre que el poder de negociación de los clientes aumente, la empresa perderá posesión sobre ellos, es por esta razón que si los precios de una empresa son altos deberá recompensarlos con la buena cálida y atención a sus clientes. El atractivo del sector disminuye cuando tenga diferentes productos sustitutos que se encuentre con diferencia en los precios (menor) y sean de la misma calidad que la empresa está ofreciendo esto permite que los clientes exijan un mejor producto con mejores precios.

Según la pregunta N°3 de la entrevista, el poder de negociación de los clientes es de suma importancia y más cuando los clientes son muchos y compran en gran volumen, En la entrevista realizada en la pregunta se le da un puntaje a cada escala del 20%, el gerente responde que el poder de negociación es Alto esto se encuentra en el 80% y si este sigue aumentando la empresa corre el riesgo que la empresa pierda posesión sobre ellos, nosotros especulamos que los clientes no tienen ningún poder de negociación por que la empresa ya tienen establecido sus precios. (ANEXO N°1)

### **3.2 Poder de negociación de los proveedores**

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

Si los proveedores tienen un fuerte poder de negociación la empresa se verá afectada en cuanto a los costos, esto puede afectar notablemente a la organización en cuanto se refiere a competencia puesto que los clientes en su mayoría recurren a buena calidad con precios bajos y mientras hayan pocos proveedores mayor será su capacidad de negociación ya que al no haber insumos suficientes estos pueden fácilmente aumentar sus precios.

El poder de negociación de proveedores se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. (Hill & Jones, 2009, pág. 54)

Según el autor el poder de negociación de los proveedores se refiere a cuando los proveedores tienen en poder de manipular los precios a su conveniencia sin que la empresa pueda oponerse y de esta manera la empresa se verá en la situación de elevar los costos para poder subsistir en el mercado sin embargo tener una capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, mejores plazos para entregar y mejores formas de pago

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

La empresa y sus proveedores deberán ayudarse mutuamente y llegar a un acuerdo de precios justos, y los proveedores deberán cumplir con ciertas

condiciones para el buen desarrollo de la organización tales como mejor calidad, entrega inmediata y rentabilidad a largo plazo para el beneficio de ambos.

Según la pregunta N°3 que se le realizó al gerente en la entrevista, Cuando los proveedores de la empresa tiene un alto poder de negociación esto se repercute en costos del producto que ofertamos a los clientes esto se da mayormente cuando la empresa tiene un solo proveedor pero como se observa en la pregunta anterior materiales de construcción norteños cuenta con varios proveedores no solo con uno, pero sin embargo sus proveedores le brindan un buen nivel de calidad y servicio aunque en el mercado de construcción y ferretero sea fácil encontrar nuevos clientes. (ANEXO N°1)

### **3.3 Existencia de productos sustitutos**

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

Según el autor es cuando aumenta la competitividad de la empresa y se deberá tomar muy en cuenta al momento de tomar las estrategias puesto que existen una serie de productos sustitutos circulando en el mercado. Y más afectados se verán si los que sustituyen están avanzados en la tecnología o pueden entrar con precios más bajos.

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

Es una amenaza existente y competitiva esto obliga a las compañías a reducir sus costos para poder competir, de esta manera mantener a los clientes a nuestra disposición y que no se cambien a productos sustitutos de menor calidad

a menor costo. Los productos sustitutos pueden confundir a los consumidores y de incrementar a la competencia ya que tiene influencia directa con los precios bajos cabe señalar que los consumidores no siempre compran los productos sustitutos por razones de precios.

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

La competencia de producto sustitutos cada vez aumenta más en cuanto a los precios y dependerá de cual tenga mayor aceptación, mayor calidad y mejor penetración en el mercado. La existencia de productos sustitutos hace que el mercado no sea atractivo para la empresa y menos cuando se está dando a conocer un producto.

Según información extraída de la entrevista de la pregunta N°6, Un producto sustituto es el que suplementa las necesidades de otro y cuenta con características similares esto incrementa la intensidad de la competencia por que puede ser a menor costo que el producto ofertado por la empresa, en Materiales de construcción Norteños dijo que si existían producto sustitutos ofertados por la competencia pero que eran de menor calidad y por tal razón sus clientes le eran fiel también se le pregunto las alternativas de expansión para satisfacer la demanda y nos hizo referencia en tecnificar la empresa dotando de recursos técnicos para mejorar los procesos y la atención a los clientes.

En la otra escala que se le da como alternativa no le reflejo nada porque nos menciona que no se dedican a la producción su sus productos. (Anexo 3)

### **3.4 Rivalidad entre competidores**

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

La rivalidad se puede observar en cuanto a precio y producto, esto dependerá de cuánto tiempo tenga en el mercado la empresa en cuanto a precio podemos destacar la economía en escala por la reducción de costos en la producción y la repercusión que esto tiene en los precios, en cuanto a los productos la economía de aprendizaje debido a que la organización debe realizar inversiones en estudios y se puede pronosticar la aceptación que tendrá el producto.

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

La competitividad existe entre las empresas para obtener mayor participación de mercado, oportunamente algunas empresas reducen sus precios en sus productos pero esto se ve reflejado en sus costos y constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad; será difícil competir en un mercado donde la competencia esté posesionada e igual manera este se enfrentará a rivalidades en lo que respecta con los precios, campañas publicitarias que utilicen, promociones todo esto puede generar una amenaza para la rentabilidad de la organización.

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

La competencia entre las empresas se verá reflejada en sus estrategias para poder obtener un lugar en el mercado, estas estrategias se enfocarán en los precios, publicidad, productos innovadores o la atención a los clientes y beneficios que se le puedan brindar.

La información que se presenta a continuación de la pregunta N°9 de la entrevista , La rivalidad entre competidores es de carácter permanente en el mercado y lo podemos observar en cuanto a precio y producto, la ventaja con la que cuenta Materiales de Construcción Norteños es la lealtad y la confianza de sus clientes por el tiempo que tiene en el mercado, y de esta forma obtiene mayor participación, en la entrevista realizada el gerente ase referencia que si existe rivalidad entre la empresa y su competencia pero eso no le afecta a tal manera de perjudicar su utilidad. (ANEXO N°1) (ANEXO N°3)

### **3.5 Entrada de nuevos competidores**

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

Cuando las empresas ingresan al mercado se encuentran con diversa barreras y la intensidad de la competencia aumenta y cuando están penetrando en mercado las economías en escala de las empresas ya existente con conocimiento, especialización y tecnología con la que cuentan le dificultan la introducción por su falta de experiencia en el mercado competitivo.

Según la pregunta N°11 que aparece en la entrevista, El peligro de entrada de nuevos competidores en la línea de materiales de construcción y producto ferreteros es latente, cuando una empresa se decide ingresar a un mercado se encuentra con diversas barrera y la intensidad de la competencia aumenta, en la entrevista realizada al gerente se preguntó si ingresa una nueva empresa en su línea le afectaría? Su respuesta fu que si puesto que quizás no debería obligados a bajar sus precios pero si a mejora su atención a tecnificar sus procesos porque de esta forma sus clientes le seguirán siendo leales y no los perderá ante la competencia sin embargo pudimos observar que para que una empresa de materiales pueda ingresar al mercado deberá contar con un capital muy alto

puesto que los costos de materiales de construcción representan costos elevados y no los deberán ofertar a costos por debajo de la competencia si no nivelarse a los precios de la competencia. (ANEXO N°1)

### **3.2 Análisis FODA**

#### **3.2.1 Fortaleza**

En relación con las necesidades de las características de los competidores, el gerente de marketing debe comenzar en términos de lo que una empresa puede hacer bien y donde puede tener diferencias existen fortalezas y de debilidades ya sea por recursos que esta posea o no, o por naturaleza de las relaciones que sostienen con sus clientes, sus empleados u organizaciones externas. (Ferrell & D.Harline, 2012)

Es la relación que existe entre los competidores y en lo que la empresa puede hacer bien y en donde puede tener diferencia están las fortaleza ya sea recursos con los que cuente o por las relaciones que sostiene con sus clientes o empleado u otras cosas. Logrando así que las fortalezas permitan tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Las Fortalezas son características propias de las empresas que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios frente a la competencia; el propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. Las fortalezas se traducen en aquellos elementos o factores que estando bajo su control mantienen un alto nivel de desempeño y pueden asumir diversas formas en las que existen recursos humanos maduros capaces habilidades y destrezas finanzas sanas etc. (Koontz, 1999)

Son características con las que cuenta una empresa que le permita obtener ventajas ante la competencia esto se da para reducir las amenazas, la fortaleza son todos aquellos elementos que están bajo el control de la organización.

Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (económica de escala, duplicación mínima de personal y equipo) los empleados se agrupan con otros que tienen tarea similares. También se centra en los

resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios. (Robbins s. P., 2005)

Las fortalezas son ventajas con las que cuenta la empresa tales como economías de escala, duplicación mínima de personal entre otros aspectos.

Según la pregunta N°12 realizada al gerente en la entrevista, La fortaleza es lo que la empresa puede hacer y que tiene total dominio, son característica propias con las que cuenta ya se recursos humanos, tecnológicos, financiero entre otros, Materiales de Construcción Norteños se caracteriza por ofertarle al público un producto de buena calidad, excelente atención y una infraestructura adecuada estos son los resultados que nos brindan las entrevista realizada, los cuales pudimos constatar en la guía de observación y en la visita que realizamos. (ANEXO N°1)

La información que se presenta a continuación es extraída de la pregunta N° 13 realizada en la entrevista, Los productos pueden tener una buena aceptación por el conjunto de atributos que se le incorporan como lo es el diseño marca envase y calidad estas características logran cubrir en cierto aspecto las exigencias del consumidor de esto depende la aceptación en el mercado consumidor al cual se dirige en la entrevista realizada al gerente de la empresa le consultamos, que si los productos que ofrecen al mercado tienen una aceptación y su respuesta fue que si en cuanto a calidad, presentación, publicidad se refiere pero no por su precio por existen una variedad de empresas que ofertan productos similares a los de la empresa y un menor costo pero no con la misma calidad y serie de atributos con los que cuentan los productos que oferta la empresa. (ANEXO N°1)

Según la pregunta N° 15 extraída de la entrevista, es la primacía que tiene sobre la empresa esto puede surgir de distintos motivos, en la empresa Materiales de construcción norteños nos hace referencia que los clientes tienen preferencia por ellos por la calidad de sus productos y no por sus precios ya que la estrategia que desarrollan es la diferenciación. (ANEXO N°1)

Según la pregunta N°16 de la entrevista, las ventajas competitivas son las ventajas que tiene la empresa del mismo sector, que le permite destacar o sobresalir sobre otra, y tener una posición competitiva en el mercado, en la empresa Materiales de construcción norteños el gerente nos hace referencia que

si tiene ventaja en cuanto a su posición y esto se debe a que muchos de sus clientes son de municipios aledaños a Matagalpa y al mandar la mercadería solo la pasan recogiendo y esto incurre en menos costos de transporte también dentro de su estructura cuentan con un aplico parqueo para facilitar la atención de manera rápida. (ANEXO N°1)

Según la pregunta N° 9 en la encuesta que se les realizo a los trabajadores, en su totalidad dijeron que si han recibido capacitaciones por parte de la empresa de contabilidad, RR HH, leyes tributaria, atención al cliente, la utilización de herramientas en existencia, mezcla de pintura, técnicas de ventas, medidas de zinc entre otras, esto hace que la empresa obtenga una ventaja significativa ante sus competidores sin importar el precio de los productos y le otorga mayor valor. (ANEXO N°7)

#### **FORTALEZAS**

1. Variedad de producto
2. Servicio al cliente.
3. Instalaciones.
4. Tiempos de entrega inmediata.
5. Calidad de la mercancía.
6. Experiencia y conocimiento.
7. Buena reputación entre los proveedores.
8. Personal suficiente.
9. Asesoramiento al cliente.

#### **3.2.2 Oportunidades**

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

Elemento del ambiente empresarial que la empresa puede aprovechar como el apoyo de otras organizaciones el uso de nuevas tecnologías para el buen desarrollo de los procesos, oportunidades políticas que le permitan desarrollarse entre otras cosas para el cumplimiento de metas y objetivos. Comprenden aquellas posibilidades que les permitan aprovechar y convertirlas en fortalezas para la empresa.

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

Las oportunidades se pueden presentar en el presente o en el futuro son provenientes del ambiente externo y deben relacionarse con la organización.

La información que se presenta a continuación es extraída de la entrevista realizada al gerente. Las oportunidades vienen del medio ambiente externo de la empresa y estas deben estar relacionada con la misma para el logro de las metas y objetivos, en gerente menciona algunas oportunidades como lo son, que cuenta con una variedad de clientes como ONG, beneficios, empresas privadas, ingenieros y público en general, también cuenta con convenios con varias alcaldía del municipio de Matagalpa para cubrir lo que son los proyecto, también hace referencia que la relación de sus clientes con sus prospectos son la mejor publicidad. ANEXO N° 1

#### OPORTUNIDADES.

1. Acceso a nuevas tecnología.
2. Obtención de contratos con la alcaldía.
3. Posicionamiento.
4. Búsqueda de nuevos mercados
5. Expansión
6. Desarrollo de producto
7. Financiamientos

### **3.2.3 Debilidades**

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. (David F. R., 2003)

Son problemas internos y que una vez identificado deben contrarrestarse con una estrategia, las debilidades son aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituye barreras para el logro de sus objetivos y metas.

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

Las debilidades son factores negativos con los que cuenta la empresa y que constituyen barreras para el buen funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos y metas. Las debilidades provocan una posición desfavorable frente a la competencia ya sea recursos que no posee, habilidades que no existen o actividades que no se desarrollan positivamente.

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

Se puede clasificar como aspectos del servicio que brinda, aspectos financieros, aspectos de mercados entre otros que no se desarrollan bien y esto perjudica el funcionamiento de la organización.

## DEBILIDADES.

1. Una sola sede.
2. Falta de una clara dirección estratégica.
3. Falta de incentivos
4. Relaciones entre empleados.

### 3.2.4 Amenazas

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

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital? (Koontz, 1999)

Son aspectos externos que perjudican el funcionamiento de la empresa tales como la competencia, rivalidad, situaciones económicas entre otros y que se deben trabajar para evitarlos.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Los obstáculos lo que hace la competencia, problemas de recurso de capital son algunos problemas que afectan directamente (David F. R., 2003, pág. 308)

Situaciones negativas externas al programa o proyecto, y es necesario diseñar estrategias para contrarrestarlas, dentro del mercado competitivo las amenazas

nos las brinda la competencia y es por esta razón que las amenazas se deberán trabajar constantemente. Es importante reconocer que las amenazas son un peligro para la institución ya que limita avanzar y cumplir con los objetivos establecidos.

La información expuesta es extraída de las preguntas número 18,19, que se le realizó al gerente, las amenazas son situaciones externas que se le presentan a la empresa y a lo inmediato es necesario diseñar una estrategia para poder contrarrestarlo, en la entrevista el director de la empresa nos menciona que la amenaza más latente son los precios bajos de las competencia puesto que esto le afecta directamente en los posibles nuevos clientes no en los actuales porque se les da un buen precio por productos de excelente calidad pero los posibles prospectos es posible que prefieran a la competencia por sus costos bajos es por esto que están siempre promocionando sus productos para darle un mayor valor y diferenciarlos de los de los otros.

## AMENAZAS

1. Competencia desleal.
2. Inflación de los precios.
3. Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.

## **4 Tipos de estrategias**

### **4.1 Estrategia genérica**

#### **4.1.1 Liderazgo en costo**

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

Se enfoca en la reducción de costos basados en su experiencia expansión creando economías en escala y su prioridad es mantener en constante investigación y desarrollo, las ventas y servicios. Con esta estrategia se busca obtener una mayor participación en el mercado que le brinde la oportunidad de

aumentar las ventas, teniendo la posibilidad de sacar a la competencia del mercado.

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

También se destacan la fabricación de productos estandarizados con costos por unidad bajos la razón para utilizar estrategias es obtener beneficios de líderes en costo aunque por lo general está junto con la diferenciación. Esta estrategia es poco utilizada ya que la empresa debe de luchar por reducir sus costos ya que esta se fundamenta en la necesidad de vender más que la competencia y así aunque los márgenes de ganancia puedan ser pequeños buscan conseguir posesionarse ante la competencia

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

La estrategia de liderazgo en costo se enfoca en el conocimiento profundo de las actividades y procesos que se realizan dentro de la empresa e identificar que se puede obtener. Esta estrategia tiende a correr el riesgo de que la competencia lo imite y por tanto disminuyan sus ganancias.

Según la pregunta N°22, 23 de la entrevista que se le realizó al gerente.

El encargado de la empresa nos menciona que no son líderes en precios bajos, porque con relación a los de su competencia son más alto y que para fijar sus precios toman en cuenta el costo de sus productos más la utilidad y no los precios de la competencia, pero ellos categorizan a sus clientes y a los que compran en mayor volumen se les brinda un precio más bajo con respecto al que se oferta al

público en general, por tal razón consideramos que son líderes en costos en cuanto a volúmenes de ventas se refiere. (ANEXO N°1)

#### **4.1.2 Diferenciación**

La diferenciación consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado (Frances, 2006)

Son los atributos tangibles o intangibles con los que cuenta los productos y que permiten que el cliente vea como único el producto que distribuya la empresa. Del tal manera que tendrá mayor fidelidad por parte de los clientes, es decir que pueden pagar más por un producto o servicio y no los de la competencia tomando en cuenta que estos se han de precios bajos y así satisfacer sus necesidades cumpliendo con una excelente atención al cliente.

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

Es la diferencia con la que cuenta el producto que lo hace ser único en las actividades comerciales y que está dirigido a clientes poco sensibles a los precios. Uno de los riesgos que corre esta estrategia de diferenciación es que pueden copiar las características de como diferenciar por lo cual se deben encontrar la manera de como la competencia no puedan imitar sus productos de lo contrario la estrategia de diferenciación fracasaría.

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

Cuando una organización postula una estrategia de diferenciación es que quiere ofrecer algo único en el mercado y así poder reducir los costos utilizando sus capacidades y habilidades asimismo se podrá alcanzar una diferenciación en el mercado logrando obtener una ventaja competitiva.

Según la pregunta N° 24 de la entrevista que se le realizó al gerente, la estrategia de diferenciación percibe que la empresa tenga elementos en particular ya sea en los productos, atención al cliente, tecnología entre otros en el administrador menciona que su producto no es único pero que si existe una diferencia en la calidad, pero se ve afectado en los precios es por esta razón que se capacita el personal constantemente para poder contrarrestarlo con la atención que se les brinda a los clientes y que estén dispuestos a pagar características distintas de la competencia y de esta forma poder obtener una participación en un mercado competitivo cambiante. (ANEXO N°1)

Según la pregunta N° 25 Y 26 de la entrevista La estrategia de diferenciación son los atributos o características que hacen clientes a una empresa de otra en el mercado competitivo, en las pregunta gerente menciona que la empresa si utiliza una estrategia de diferenciación en el ambiente competitivo para poder contrarrestar la debilidad en los precios bajos de la competencia y lo hacen capacitando a su personal en las característica y utilización de los productos formando una fuerza de venta especializada ofreciéndole al cliente un asesor en lugar de un vendedor, creando una mejor imagen de la empresa ya como bien sabes cada vez es más difícil posesionarse en la mente de los consumidores y de esta forma poder obtener mayor participación en un mercado competitivo cambiante. (ANEXO N°1)

#### **4.1.3 Enfoque**

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. (David F. R., 2003, pág. 176)

Estará en dependencia al segmento que se quiera dirigir la empresa y que la organización no tenga un tamaño suficiente pero que tenga potencial de crecimiento y esta debe concentrarse en grupos específicos de consumidores ya sea que estos tengan necesidades o preferencias por algún producto en especial.

Esta estrategia consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica, limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de líder en costes o de diferenciación con las ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan (Maldonado, 2014)

La estrategia de enfoque se centra en grupos de clientes al cual van a dirigir sus productos y esta estrategia puede ser a su vez líder en costo o de diferenciación lo cual al dirigirse a un solo segmento de mercado le permitirá obtener mayores ventajas de competencia.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado (David F. R., 2003)

En esta estrategia se obtienen mejores resultados cuando los clientes tienen preferencias, gustos y necesidades definitivas de igual manera cuando la competencia no pretende acaparar o especializarse en el mismo segmento de mercado. Esta estrategia se caracteriza por ser oportunista y pretende introducirse en los puntos fuertes de la empresa y poco a poco conquistar los segmentos del mercado en su totalidad.

Según la pregunta N°27, la estrategia de enfoque es implementada cuando la organización aún no tiene un tamaño suficiente pero tiene potencial de creciente, en la entrevista que se le realizó al gerente respondió que no está dirigido a un sector específico de clientes que su atención y productos están dirigida a todas las necesidades en general existentes en cuanto a materiales de construcción y ferreteros nosotros mediante la observación pudimos constatar esta información puesto que es de nuestro conocimiento que los visitan clientes de todo tipo tanto detallistas, minoristas y mayoristas. (ANEXO N°1)

## **4.2 Estrategias de integración.**

### **4.2.1 Estrategias de integración hacia adelante**

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitio web para vender en forma directa productos a los consumidores. (David F. R., 2003, pág. 161)

Es el aumento de control sobre los distribuidores, una gran cantidad de empresa establecen ventas directas con el consumidor final eliminado los canales de distribución para la reducción de costos.

En la integración hacia adelante una empresa puede establecer su propia red de distribución. Las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales. Se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros. (Maldonado, 2014, pág. 203)

La empresa establece su propia red de distribución, esto puede servir como una estrategia también de diferenciación a través de guías del uso del producto entregas inmediatas garantías prolongadas entre otras cosas.

La integración hacia adelante suministra información importantísima sobre el mercado, gracias a ella la cadena vertical funciona con mayor eficiencia, en el nivel más elemental la compañía podrá calcular más pronto la demanda de sus productos que si tuviera que deducirla directamente de los pedidos de sus clientes. (Porter, 2008, pág. 322)

Suministro de información importante sobre el mercado, de esta forma la cadena vertical funciona con mayor eficiencia puesto que se distribuyen tareas diferentes que se relacionan entre sí con un solo dueño, de esta forma se podría calcular la demanda de sus productos y satisfacer la necesidad del consumidor final.

Según la información extraída de la pregunta N° 29 y 30 de la entrevista que se le realizó al gerente. La publicidad es una herramienta de suma importancia que

es utilizada por la empresa para la promoción de sus productos para posesionarse en la mente de los consumidores según el director de Materiales de construcción norteños para promocionarse utiliza la radio y el internet a través de su propia página, la radio porque cuentan con muchos clientes y prospectos en los municipio siendo la mejor forma para darse a conocer e informar a sus compradores de sus promociones y el internet para promocionar sus productos a través de catálogos, los canales de distribución que utilizan son minoristas, detallistas, mayoristas puesto que están dirigidos al mercado en general y realizan ventas tanto menudeado como también al por mayor toda la información expuesta nos indica que también utiliza la estrategia de integración hacia delante en forma de diferenciación tratando de brindarle una mejor atención a los clientes. (ANEXO N°1)

#### **4.2.2 Estrategia de integración hacia atrás**

La integración hacia atrás es la búsqueda de las propiedades o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables y demasiado costosos y no satisfacen la necesidad de la empresa (David F. R., 2003)

La integración hacia atrás es cuando se quiere obtener mayor control de sus proveedores debido a los altos costos que ofrecen los producto esto se da cuando los proveedores son muy pocos y tienen un alto poder de negociación.

La estrategia de integración hacia atrás es la que trata de adquirir o incorporar a la empresa proveedores es decir que la empresa integre en su organización actividades de fabricación. Esta se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficiente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores y no depender de estos y disminuir su poder de negociador. (Prieto, 2011, pág. 205)

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

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

La empresa integra a sus actividades el proceso de fabricación por los altos costos de los productos, de esta manera reducen los costos de los productos y obtiene una venta competitiva, y de esta forma asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos.

Según la pregunta N° 31, 32, 33 de la entrevista realizada al gerente (ANEXO N°1). se puede observar que la empresa materiales de construcción norteños le tiene poca confianza a su proveedores esto se da por que los proveedores mencionan un día de entrega y por lo general siempre presentan un retraso al hacerlo pero que si cubrían sus necesidades en cuanto a los productos que distribuye la empresa, también mencionaba el gerente que no considera ventajoso ser su propio proveedor debido a que los materiales que distribuyen la maquinaria industrial con la que se procesa son de altos muy costos y no se consideran con los recursos para avanzar esta fase.

### **4.2.3 Estrategia de integración horizontal**

Esta estrategia es para “controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objetivo de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando: Una organización compite en una industria creciente. Si la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo. Según Se refiere a la vinculación entre unidades estratégicas de negocios semejantes que realizan la misma actividad. (Frances, 2006)

Esta estrategia es para mejorar la eficiencia y para aumentar el poder en el mercado y se aplica cuando una organización compite en industrias crecientes. La integración horizontal es una teoría de control y utilizada por una corporación que busca vender un tipo de producto en numerosos mercados. Para alcanzar esta cobertura de mercado, se crean multitud de empresas subsidiarias. Cada una comercializa el producto para un segmento de mercado o para un área diferente. (Prieto, 2011, pág. 123)

La integración horizontal es el control que utilizan las empresa al momento de fusionarse para la expansión de mercado de ambas y de esta forma las organizaciones dirigidas a un mismo sector se unen para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

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

Busca la propiedad o el aumento de control sobre los competidores se coordinan las metas de las de las empresas y de esta forma le dan mayor satisfacción a sus consumidores.

La información que se expresa es extraída de la pregunta N°34 y 35de la entrevista, la estrategia horizontal se desarrolla cuando la empresa pretende

obtener mayor poder de mercado compitiendo con empresas del mismo sector de mercado el gerente de Materiales de construcción norteños nos mencionaba que no compiten con otra empresa más grande puesto que en cuanto a ventas de materiales de construcción en Matagalpa considera que son la de mayor tamaño y que si le beneficia el tener mayor poder de mercado porque se posesiona más en sus clientes y prospecto, generando mayores utilidades para la empresa, según la opinión de nosotros a pesar de que el gerente pinza que no compite con organizaciones más grandes creemos que si tales como SINSA (ANEXO N°1)

### **4.3 Estrategias intensivas**

#### **4.3.1 Desarrollo del producto**

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

El desarrollo del producto es cuando la empresa quiere aumentar las ventas mejorando sus productos ofertados a través una investigación que a desarrollo del mismo. Para desarrollar el mercado se debe realizar un estudio correspondiente al ámbito geográfico o zonas geográficas que le permita a la empresa alcanzar una venta competitiva.

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

Es un desarrollo que consiste en satisfacer las necesidades de cambio de atributos de un producto e incrementar sus características para acrecentar la demanda del producto.

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

Es el desarrollo del producto que existe actualmente o uno nuevo generando nuevas satisfacciones para los consumidores, maximizando los productos ofertados en el mercado y mejorarlos si es necesario lo cual conlleva a generar gastos para desarrollar una investigación que le permita a la empresa cumplir con el propósito de satisfacer a los clientes que adopten un producto ya sea nuevo o mejorado.

Los niveles anteriores y la pregunta N° 36 que aparece en la entrevista que se le realizó al gerente, el desarrollo del producto es de suma importancia ya que se trata de aumentar las ventas mejorando los productos actuales o creado uno nuevo para satisfacer en su plenitud las necesidades y gustos de los clientes en Materiales de construcción norteños no se crean los productos pero si se introducen nuevos productos para la venta y exigencia de sus clientes, estos son promocionados por los mismos proveedores en el local de la empresa para aumentar sus ventas y obtener mayor participación de mercado.

#### **4.3.2 Penetración del mercado**

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

La penetración de mercado pretende aumentar su participación de producto en el mercado actual a través de las estrategias comerciales de marketing, lo que le permitirá crecer tanto en lo interno como externo permitiendo una amplia participación en los mercados que se desarrolla, esta estrategia permite que la

empresa se dé a conocer a través de la publicidad ya que esta es una forma eficaz de transmitir a los clientes lo que se está ofertando, lo cual permitirá incrementar el consumo del producto o servicio que se esté ofreciendo.

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

Consiste en el desarrollo del negocio y así poder incrementar la participación de mercado de la organización y de esta forma los clientes consuma más el producto.

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

Es el análisis crítico de información que proviene del estudio de mercado relacionado con la oferta y la demanda y la capacidad de producción de la empresa y esto nos indica que si la organización debe mantenerse o expandirse.

La pregunta N° 8 de la encuesta a los trabajadores indica que la penetración es aumentar la participación de los productos u empresa en el mercado, Materiales de construcción cuenta con una buena participación del 80% del mercado lo cual se considera aceptable en cuanto a competencia y sus productos tiene muy buena aceptación por sus clientes por la calidad con la que cuentan en entrevista realizada a los trabajadores mencionaron que no participaban en ferias y esto era porque los proveedores los lo hacían para promocionar los productos que la empresa distribuye y que con frecuencia estaban en el local ofreciéndole promociones a sus clientes. (ANEXO N°6)

### **4.3.3 Desarrollo de mercado**

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

Es la expansión de las empresa en nuevas áreas de mercado esta se basa en desarrollar nuevos producto para la oferta del consumidor y se da cuando una empresa nunca ha participado en un ambiente comercial.

Según las preguntas de desarrollo de producto realizadas en la entrevista que se le realizo al gerente, el desarrollo es cuando la empresa decide expandirse ya sea a una nueva área geográfica o con un nuevo producto en el mercado en materiales de construcción norteños la idea de expandirse se fundamenta en buscar nuevos clientes y poder mejorar las utilidades también los trabajadores salen beneficiados con la expansión geográfica puesto que como lo mencionaban en la pregunta número 7 de la encuesta, esto generaría más oportunidades de ascenso, desarrollo para la empresa, estabilidad laboral, nuevos conocimientos, entre otros aspectos. (ANEXO N°1) (ANEXO N°2)

### **4.4 Diversificación**

La diversificación permite a las empresas compartir competencias y capacidades, reducir sus costos e incrementar sus ingresos por las ventas. Una empresa diversificada comparte riesgos entre todos sus negocios, productos o servicios y no se arriesga a perderlo todo por una mala situación.

Una empresa debe aplicar una estrategia de diversificación siempre y cuando se encuentre preparada, caso contrario corre el riesgo de disminuir sus ingresos y perder sus beneficios actuales

#### **4.4.1 Diversificación concéntrica**

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

Se realiza cuando la empresa decide producir nuevos producto que tengan o no similitud con el producto que ofertan actualmente y el objeto de esto es ganar mercado o dirigirse a uno en específico. Es basada en agregar nuevos productos con el objetivo de aumentar su valor actual estos pueden tener el mercado altas y bajas dependiendo de la temporada que se encuentre por lo tanto es recomendable realizar un equilibrio de las ventas cuando estas estén bajas.

La diversificación concéntrica implica la adquisición de empresas o marcas que compitan en el mismo mercado o posean similitudes con la empresa o con las marcas y productos propios. El espíritu de la estrategia de diversificación concéntrica no es el de eliminar competencia, sino el de ganar mercado o diversificarse hacia nichos específicos. (Navas & Guerras, 2006, pág. 206)

Es cuando la empresa acapara otras empresa o ya sea marcas que compitan entre sí y el producto sea similar el objetivo no es consumir las empresa si no ganar espacio en mercado, esta estrategia tendrá buenos resultados cuando la empresa tenga competencias lentas esto ayudara a obtener resultados exitosos para la empresa.

se desarrolla la diversificación concéntrica cuando una empresa decide acaparar a otra para obtener mayor participación de mercado sin embargo también se menciona cuando la empresa decide producir un nuevo producto pero relacionados con el anterior, Según la información verbal que brindo el gerente, de Materiales de construcción norteños no se presenta este tipo de estrategia porque no producen sus producto solo lo ofertan al mercado en general sin olvidar que están innovando su inventario para poder satisfacer las exigencia de los clientes en un mercado cambiante.

#### **4.4.2 Diversificación de conglomerada**

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

Es la inversión en la investigación para la introducción de nuevos nichos de mercado esto se da cuando la empresa está en declive cuando una empresa tiene la oportunidad de inversión en un producto que no tiene similitud alguna al que oferta a esto se le denomina diversificación de conglomerado por tal razón esta estrategia se enfoca en posibles nuevos clientes

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

La diversificación se da cuando la empresa tiene nuevas investigaciones para la inversión de un nuevo producto que no se relaciona con el que posee actualmente.

la diversificación conglomerada es cuando la empresa está realizando investigaciones para vender un producto que no tenga y que no se relacione con el que posee actualmente, La información que brindó el gerente de materiales de construcción norteños es que empresa siempre está actualizando su inventario con productos nuevos pero relacionados en la rama de la construcción y productos ferretes pero no incursiona en la introducción de un nuevo producto que no tenga ningún tipo de relación con los que distribuyen actualmente.

#### **4.4.3 Diversificación horizontal**

Esta estrategia se basa en la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerado porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales (David F. R., 2003)

Es la investigación para la introducción de productos y atractivos de una empresa y estos productos no corresponden actualmente a la línea que comercializa la empresa siempre enfocado en sus clientes actuales. Para aplicar esta estrategia la empresa debe conocer a sus clientes.

Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales. (Maldonado, 2014)

Es la introducción de nuevos productos no relacionados con los productos distribuidos y destinados para los mismos clientes actuales.

La información que se presenta a continuación tiene como base los dos niveles anteriores e información verbal que nos proporciona el gerente, diversificación horizontal se enfoca en adicionar productos nuevos para los clientes actuales en materiales de construcción norteños constantemente se renueva el inventario ya sea con productos actuales o productos nuevos que están ofertando los mismos proveedores, siempre tratando de mantener una misma línea de distribución de materiales de construcción y ferreteros.

#### **Formulación de la matriz FODA**

La matriz FODA tiene un ámbito más amplio y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas. La primera no reemplaza la segunda. La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y

debilidades internas de la organización. (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark, 2008).

Según el autor nos interpreta que se utilizan para analizar la situación competitiva de la compañía, la cual se desarrolla combinado los cuatro elementos del FODA en una matriz, brindándonos un diagnostico real de la empresa, nos dice como estamos, como vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad casi siempre sabemos que hacer.

## Matriz FODA

<p>Factores internos</p> <p style="text-align: right;">Factores externos</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Variedad de productos.</li> <li>2 Servicio al cliente.</li> <li>3 Instalaciones.</li> <li>4 Tiempos entrega inmediata.</li> <li>5 Calidad de mercadería.</li> <li>6 Experiencia y conocimiento</li> <li>7 Personal suficiente</li> <li>8 Asesoramiento al cliente</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una sola sede</li> <li>2. Falta de una clara dirección estratégica</li> <li>3. Falta de incentivos</li> <li>4. Relaciones entre empleados.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. acceso a nuevas tecnologías</li> <li>2. obtención de contratos con la alcaldía</li> <li>3. Posicionamiento</li> <li>4. búsquedas de nuevos mercados.</li> <li>5. expansión</li> <li>6. Desarrollo de producto</li> <li>7. financiamientos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 hacerse reconocidos como una ferretería de credibilidad, trabajadora, responsable y sociable.(F1,O1,O4,O5,O6, O7)</li> <li>2 Trabajar para lograr ser una ferretería de alto desempeño. F2,O5</li> <li>3 Desarrollar campañas para lograr obtener otra sede. F3,O3,O5,O7</li> <li>4 Desarrollar acciones para proveer productos de calidad. F5,O6</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 crear estrategias para fortalecer la ferretería económicamente. O4</li> <li>2 incentivar a los empleados para el mejoramiento de producto O7,D2</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal</li> <li>2. Inflación de los precios</li> <li>3. cambios en las necesidades y gustos de los consumidores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 adquirir gran variedad de productos para satisfacer a los clientes. F1, A1,A3</li> <li>Mejorar el desempeños de funciones F4 A3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Mejorar el desempeño ante sus mercados objetivos</li> <li>2 desarrollar actividades en pro de relaciones dueño empleados con sus familiares D3, A1</li> </ol>

4. situación económica del país	3 Mantener comunicación entre dueño-cliente F6, 26 4 Adquirir conocimientos para mejorar el trato con los clientes. F10, A3	Aprender a manejar situaciones de bajo desempeño D4 A1
---------------------------------	--	--

## V. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico estratégico de la empresa Materiales de Construcción Norteño, del municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa periodo 2014: se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La situación actual de la empresa materiales de construcción norteño es estable económica, operativa y estructuralmente en cuanto a la filosofía empresarial es inestable puesto que una parte de sus trabajadores no la conoce.
2. Las estrategias que Materiales de Construcción Norteño utiliza para darse a conocer en el mercado es la genérica de liderazgo en costo de diferenciación, integración hacia delante, desarrollo de producto y penetración de mercado.
3. Según la valoración las estrategias son adecuadas por que el resultado ha sido positivo ya que se están aplicando de acuerdo a las operaciones y giro del negocio, pero también se sugiere que incorporen la estrategia de posicionamiento de producto para establecer en la mente, el nombre de la empresa a quienes consumen este tipo de producto.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Aisec, F. (2009). Obtenido de <http://aiseconsultores.blogspot.com/2010/07/la-importancia-del-diagnostico.html>
- Barco, A. R. (2001). Estrategias d producciony Mercado para los servicios de salud. Bogota: fundacion corona.
- Barrios, A. Z. (2006). Planificaciòn Estrategica Presupuesto y Control de la Gestiòn Publica. Caracas: Texto C.A.
- cann, J. E., & Gilkey, R. (1998). Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Madrid: Diaz de Santo S.A.
- Carrillo, J. M. (2005). Manual de Autodiagnostico Estrategico. Madrid: ESIC.
- Carriòn, J. (2007). Estrategia de la Divisiòn de la acciòn. (segunda Edicion ed.). Madrid: ESIC.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). Administracion de Estrategias. Mexico D.F: Mc Graw-Hill Internacional Americana.
- Chiavenato, I. (2007). Administraciòn de Recursos Humanos. Mèxico: McGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administracion estrategica (Novena ed.). Mexico: Person educacion, Prentice Hall.
- Dominguez, P. R. (2006). Introduccion a la Gestion Empresarial. Mexico: Mc Graw Hill.
- Doncel, A. D. (2010). Metricas del marketing (SEGUNDA EDICION ed.). España: ESEC.
- Eumed.net. (6 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>
- Ferrell, O., & D.Harline, M. (2012). Estrategias de Marketing. Mexico: Cenague Learnig editores S.A.Quinta Edicion.

- Frances, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral. Mexico: Pearson Educacion.
- Gomez, H. S. (2003). Gerencia Estrategica. Planeacion y Gestion. Teoria y Metodologia. 3r Editores.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). Administracion Estrategica. Mexico: Mc Graw Hill 8va Edicion.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). Fundamentos de Direccion de Empresas Conceptos y Habilidades Directivas. Mexico D.F: Paraninfo.
- Kirchner, A. E. (2010). Desarrollo de Productos una Visión Integral. San José Costa Rica: Lengage Learning.
- Koontz, H. (1999). Administración en una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill 11 Edición.
- L. Wheelen, T. y. (2007). Administración Estrategica Politicas de Negocios Conceptos y casos. Mexico D. F: Pearson Educación.
- Maldonado, J. A. (2014). Estrategia y Dirección Estrategica. Honduras Tegucigalpa.
- Mendez, A. (2004). Diagnostico organizacional. Obtenido de [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.U6Ov\\_PI5MhU](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.U6Ov_PI5MhU)
- Mendoza, B. Y. (2011). Diagnostico organizacional y plan de mejora. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESES/01/MER/ADTESAD0001424.pdf>
- Mintzberg, H., & Quins, J. (2004). El proceso Estrategico. Concepto. Mexico: Prentice Hill.
- Muñiz, L. (2010). Guia Práctica para un Mejor Plan de Negocio. Barcelona: Bresca.

- Murcia, H. (1985). Administracion de Empresas Asociativas de Produccion Agropecuarias. San Jose Costa Rica: IICA.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2006). Direccion Estrategica de la Empresa. Mexico: Editorial Thompson 4ta Edicion.
- Porter, M. E. (2008). Estrategia Competitiva. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Portillo, C. (04 de 2006). PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEFENSIVAS. Recuperado el 08 de 2014, de PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: [www.gestiopolis.com/.../principales-estrategias-financieras-de-las-empres...](http://www.gestiopolis.com/.../principales-estrategias-financieras-de-las-empres...)
- Prieto, J. E. (2011). Gestion Estrategica. Bogota: 3ra Edicion ECOE Ediciones.
- Rivera, V. (1998). eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htm>
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional (Decima Edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, s. P. (2005). Administracion. mexico: pearson educacion.
- Sanchez, J. (2011). Bussines y Fitness. El negocio de los Centros Deportivos (Primera Edicion ed.). Barcelona: UOC.
- Thompson, A. A., Striclank, A., & Gamble, J. E. (2007). Administracion Estrategica. Teoria y Casos (Decimo quinta Edicion ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Thomsom Jr, A. A. (2008). Administracion Estrategia (15 va ed.).
- Torrez, M. A. (1999). Direccion Estrategica un Enfoque Practico:Principios y Aplicaciones de la gestiò del rendimiento. Madrid: Diaz de Santo S.A.
- Vassolo, R. S., & Silvestri, L. (2011). Direccion Estrategica en Países Emergentes. Buenos Aires: Granoca.
- Worley, C. y. (2001). eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htm>

## VII. ANEXOS

ANEXO N°1



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

ENTREVISTA:

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

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

Dirigida: Gerente de empresa

Filosofía de la empresa

Visión, misión, objetivos, políticas.

1. Su empresa cuenta con:

	Si	No
Visión		
Misión		
Objetivos		
Políticas		

## Valores

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

	Si	No
Ayuda mutua		
Responsabilidad		
Democracia		
Igualdad		
Equidad		
Solidaridad		
Todas las anteriores		

## **Análisis del sector industrial.**

### Poder de negociación de los compradores.

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

Ninguna \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Alta \_\_\_\_\_

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

### Poder de negociación de proveedores

4. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

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

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

Existencia de productos sustitutos

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

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

7. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

	Si	No
Expansión de la Producción		
Tecnificar la empresa		
Otros		

Especifique \_\_\_\_\_

Rivalidad entre los competidores

8. Tiene identificada a su competencia

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

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

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

10. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

\_\_\_ Sí      \_\_\_ No

Entrada de nuevos competidores

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

\_\_\_ Si    \_\_\_ No

Análisis FODA

Fortaleza

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

	Si	No
Calidad		
Tecnología		
Precios		
Empaque		
Infraestructura		
Otros		

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

	Si	No
Calidad		
Presentación		
Precio		
Publicidad		
Tamaño		
Otros		

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

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

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

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

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

#### Oportunidades

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

### Debilidades

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

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

### Amenazas

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

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

## **Estrategias Genéricas**

### Liderazgo en costo

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

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

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

	Si	No
Competencia		
Costo de producción		
Leyes		
Otros		

### Diferenciación

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

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

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

	Si	No
Precio		
Calidad		
Tamaño		
Todos los anteriores		

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

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

### Enfoque

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

\_\_\_ SI      \_\_\_ NO

28. Si su respuesta es afirmativa, describa el sector

## Estrategias de integración

### Hacia adelante

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

	Si	No
Perifoneo		
Volantes		
Medios		
Televisivos		
Radiales		
Mantas		
Internet		
Vallas		
Todos los anteriores		

30. Que canales de distribución utiliza para vender sus productos

	Si	No
Detallista		
Minorista		
Mayorista		

### Hacia atrás

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

Grado de confianza	Si	No
Ninguna		
Poca		
Mucha		

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

Grado de satisfacción	Si	No
Ninguna		
Poca		
Mucha		

33. ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?

\_\_\_ Sí      \_\_\_ No

¿Por qué?

Estrategia de integración Horizontal

34. ¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?

\_\_\_ Sí      \_\_\_ No

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

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

Intensivas Desarrollo del producto

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

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

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

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

Gracias, por su colaboración.

ANEXO N°2



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

ENCUESTA:

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

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

Dirigida: Trabajadores

Filosofía de la empresa

Visión

1. ¿Conoce la visión de la empresa?

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

Misión

2. ¿Conoce la misión de su empresa?

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

Objetivos organizacionales

3. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

### Valores

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

	Si	No
Ayuda mutua		
Responsabilidad		
Democracia		
Igualdad		
Equidad		
Solidaridad		
Otros		

Especifique:

### Políticas

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

### Estrategia de enfoque

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

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

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

8. ¿Participa la empresa en ferias?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

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

\_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No

10. ¿Qué tipo de capacitación?

12. ¿Cómo trabajador tiene relación con los proveedores?

Gracias, por su colaboración



ANEXO N° 3  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM, Matagalpa.

Objetivo de: Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Materiales de Construcción Norteños, del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

GUIA DE OBSERVACION

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

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

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

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

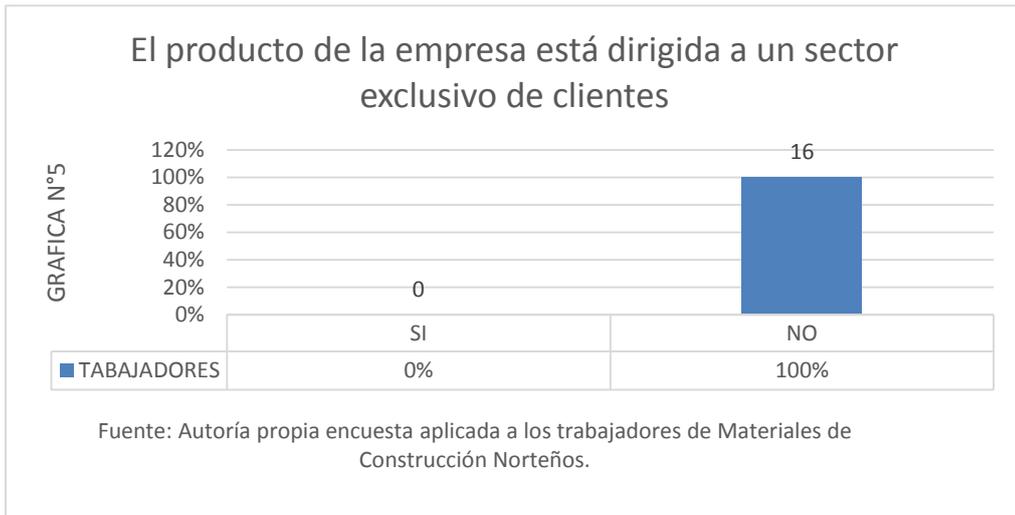
Gracias, por su colaboración

ANEXO N°4

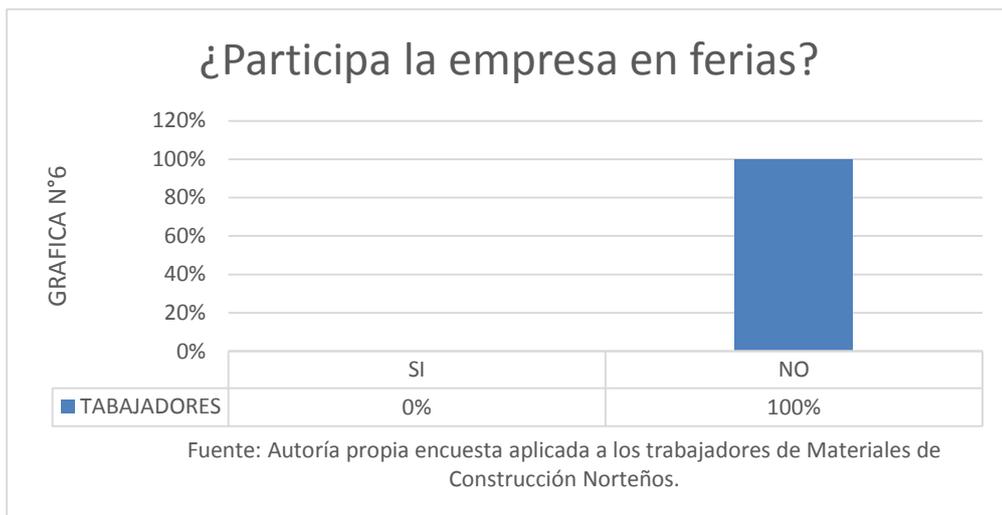
# LOGO



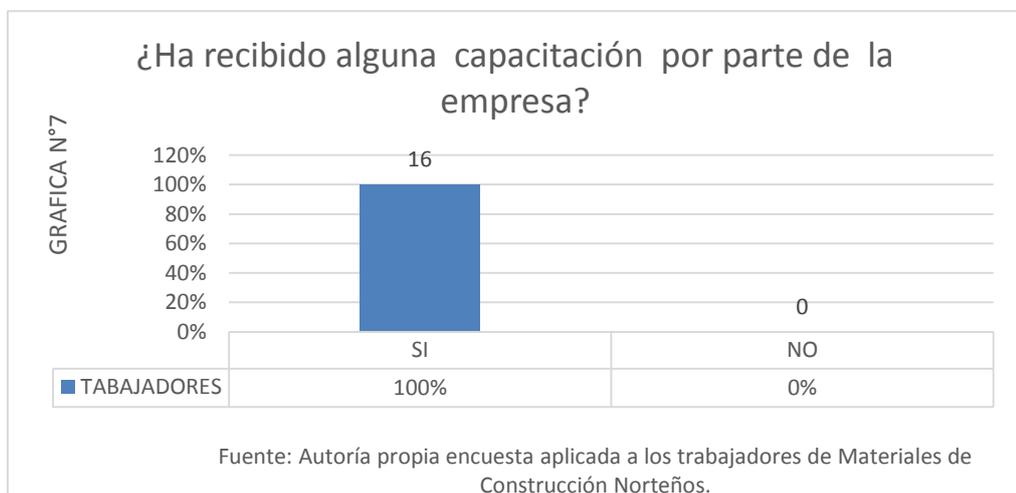
### ANEXO N°5



### ANEXO N°6



### ANEXO N° 7



## ANEXO 8

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
<b>Diagnostico Estratégico</b>	<b>Filosofía De La Empresa</b>	Visión	¿Su empresa cuenta visión? ___ si ___ no  ¿Conoce la visión de la empresa? ___ Sí ___ No	Entrevista Guía De Observación Encuesta	Gerente Gerente Trabajadores
		Misión	¿Su empresa cuenta con misión? ___ Sí ___ No  Conoce la misión de la empresa ___ Sí ___ No	Entrevista  Guía de observación  Encuesta	Gerente  Trabajador
		Valores	De los siguientes valores cuales se practican en la empresa? ___ Ayuda mutua ___ Responsabilidad ___ Democracia ___ Igualdad ___ Equidad ___ Solidaridad ___ Todas las anteriores	Entrevista  Encuesta	Gerente  trabajadores
		Políticas	¿Cuenta con políticas definida la empresa? Podría mencionar alguna	Encuesta	Trabajador

CONTINUA EN LA SIGUIENTE PAGINA

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLE**

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Dirigida</b>
	<b>Análisis del sector industrial</b>	Objetivos Organizacionales	¿Conoce los objetivos de la empresa? ¿Existe un documento donde se encuentren plasmados los objetivos de la empresa?	Encuesta Observación	trabajador
		Poder de negociación de los compradores	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones? ____ Ninguna ____ Baja ____ Media ____ Alta ____ Muy alta	Entrevista	Gerente
		Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores? ¿Tiene un solo proveedor? ¿Hay más alternativas en el mercado con precios más bajos? Nivel actual de calidad y servicio de los proveedores ¿Es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes? Otros Especifique	Entrevista	Gerente

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

variables	Subvariables	Indicadores	Preguntas	instrumentos	Dirigida
		Existencia de productos sustitutos	<p>¿Existen productos que sustituyen al que usted ofrece?            ____ Sí ____ No</p> <p>¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?            Expansión de la producción            Tecnificar la empresa            Otros            Especifique</p>	Entrevista	Gerente
		Rivalidad entre los competidores	<p>Tiene identificada a su competencia            ____ Sí ____ No</p> <p>¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?            ____ Sí ____ No</p> <p>¿Cree usted que la competencia puede superarlos?            ____ S ____ No</p>	Entrevista	Gerente
		Entrada de nuevos competidores	<p>Si se incorpora a una nueva empresa en el mercado con las mismas características de su producto le afectaría?            ____ Sí ____ No</p>	Entrevista	Gerente

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLE**

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Dirigida</b>
		<b>Fortaleza</b>	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia? Calidad Tecnología Precios Empaques Infraestructura Otros Especifique  Los productos que ofrece en el mercado tiene una buena aceptación por Calidad Presentación Precio Publicidad Tamaño Otros Especifique  ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa con respecto al mercado? ¿Tiene preferencias los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa? ___ Sí ___ No ¿Tiene ventaja su empresa con respecto a su ubicación? ___ Sí ___ No	Entrevista	Gerente
		<b>Oportunidades</b>	¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado?	Entrevista	Gerente

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLE**

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Dirigida</b>
		Debilidades	¿Cuáles cree que son las debilidades de la empresa? ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar sus debilidades en fortalezas?	Entrevista	Gerente
		Amenazas	¿A qué amenazas se enfrenta la empresa en el mercado? ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa ara transformar las amenazas en oportunidades?	Entrevista	Gerente
	ESTRATEGIAS GENERICAS	Liderazgo en costo	¿Su empresa se considera líderes en precios bajos? ___ Si ___ No ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa? Competencia Costo de producción Leyes Otros	Entrevista	Gerente
		Diferenciación	¿Considera que el producto o servicio es único en el mercado? ___ Si ___ No ¿Cuál es la diferencia de su producto con el de la competencia? Precio Calidad Tamaño Todos los anteriores ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa? ___ Si ___ No	Entrevista	Gerente

**OPERAZIONALIZACION DE VARIABLE**

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Dirigida</b>
		Enfoque	¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes? ___ Si ___ No ¿Cómo trabajador de la empresa que opina de la empresa busque nuevos mercados?	Entrevista  Encuesta	Gerente  Cliente Trabajadores
		Integración hacia adelante	¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto? Perifoneo Volantes Medios Televisivos Radiales Mantas Internet Vallas Todas as anteriores ¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos? Detallista Minorista Mayorista mayoristas	Entrevista  Encuesta	Gerente  Cliente Trabajadores
		Hacia atrás	¿Qué grado de confianza tiene hacia sus proveedores? Ninguna Poca mucha ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor? ___ Sí ___ No ¿Por qué?	Entrevista	

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLE**

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Dirigida</b>
		Horizontal	<p>¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?            ___ Sí ___ No</p> <p>¿Le beneficiaría a su empresa aumentar el poder en el mercado?            ___ Si ___ No</p>	Entrevista	Gerente
		Intensivas desarrollo del producto	<p>¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas de su empresa?            ¿De dónde parte la idea de buscar nuevos clientes?            ¿Cuál es la estrategia que utiliza para aumentar sus ventas?            ¿Qué herramientas utiliza para el desarrollo de sus productos?</p>	Entrevista	Gerente
		Penetración de mercado	<p>¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados?</p> <p>Como trabajadores de la empresa que opina que la empresa busque nuevos mercados?</p>	Entrevista	Gerente