

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa



Seminario de Graduación para optar al título de

Licenciatura en Administración de Empresas

Tema:

Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Subtema:

Diagnóstico estratégico de la empresa Agua Purificada del Bosque del Municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Autores:

Br. Walkiria Valeska Cárdenas Chavarría.

Br. Lebis Ruth Pérez Castro.

Tutor:

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 07 de Febrero del 2015

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa



Seminario de Graduación para optar al título de

Licenciatura en Administración de Empresas

Tema:

Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Subtema:

Diagnóstico estratégico de la empresa Agua Purificada del Bosque del Municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Autores:

Br. Walkiria Valeska Cárdenas Chavarría.

Br. Lebis Ruth Pérez Castro.

Tutor:

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 07 de Febrero del 2015

TEMA GENERAL

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

TEMA ESPECÍFICO

Diagnóstico estratégico de la empresa Agua Purificada del Bosque del Municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	6
III. OBJETIVOS	7
IV. DESARROLLO	8
4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	9
4.1.1 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	9
4.1.1.1 VISIÓN	10
4.1.1.2 MISIÓN.....	12
4.1.1.3 VALORES.....	14
4.1.1.5 POLITICAS.....	16
4.1.1.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	17
4.1.2 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	18
4.1.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	18
4.1.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	20
4.1.2.3 EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	22
4.1.2.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	23
4.1.2.5 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	25

4.1.3 ANALISIS FODA.....	26
4.1.3.1 FORTALEZA	27
4.1.3.2 OPORTUNIDADES	35
4.1.3.3 DEBILIDADES	37
4.1.3.4 AMENAZAS.....	39
4.2 ESTRATEGIAS	41
4.2.1 ESTRATEGIAS GENERICAS.....	41
4.2.1.1 LIDERAZGO EN COSTO	41
4.2.1.2 DIFERENCIACIÓN	43
4.2.1.3 ENFOQUE.....	44
4.2.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS	46
4.2.2.1 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	46
4.2.2.2 ESTRATEGIAS INTENSIVAS	48
4.2.2.2.1 DESARROLLO DEL PRODUCTO	48
4.2.2.2.2 PENETRACIÓN DEL MERCADO	51
4.2.2.2.3 DESARROLLO DE MERCADO.....	53
4.2.2.3 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN CONCÊNTRICA	54
4.2.2.4 ESTRATEGIAS DEFENSIVA RECORTE DE GASTOS.....	55
4.2.2.5 ESTRATEGIAS OFENSIVA DE INNOVACIÓN.....	56
V. CONCLUSIONES.....	59
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	61
VII. ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.1 Operacionalización de Variables

Anexo No.2 Entrevista al Gerente

Anexo No.3 Encuesta a Empleados

Anexo No.4 Encuesta a Clientes

Anexo No.5 Guía de Observación

Anexo No.6 Lista de Clientes

Anexo No.7 Conocimiento de la Visión

Anexo No.8 Visión Escrita

Anexo No.9 Conocimiento de la Misión

Anexo No. 10 Misión Escrita

Anexo No. 11 Puede la competencia superarlo

Anexo No. 12 Precios por debajo de la competencia

Anexo No. 13 Certificación del MINSA

Anexo No. 14 Canales de Distribución.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios nuestro padre celestial, por darnos la sabiduría y entendimiento y sobre todo por regalarnos el don más preciado que es la vida, y las fuerzas necesarias para seguir adelante día a día.

A nuestros padres, que fueron los pilares en nuestra vida y quienes nos transmitieron alientos de fortaleza, paciencia y amor, para lograr poder ser profesionales de éxito, a través de los valores inculcados en cada uno de nuestros hogares.

A nuestros amigos que siempre nos brindaron una mano amiga en cada circunstancia, animándonos en todos los momentos difíciles que pasamos.

A todas aquellas personas que de una u otra manera nos han acompañado a llegar al final de esta meta propuesta, los cuales son personas maravillosas ya que siempre estuvieron brindándonos su apoyo amor y cariño en todos los momentos que más los necesitamos.

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios que me dio la vida, por estar conmigo en cada momento y ayudarme a cumplir todos mis anhelos.

Además agradezco el apoyo y confianza de mi Madre la Lic. María Chavarría por ser mi apoyo incondicional en todos estos años de mi carrera, asimismo a mi hermana Lic. Fátima Zamora, quien día a día fue mi apoyo para la culminación de mis metas.

Al MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, y a la MSc. Mayra Mendoza que con esfuerzo y empeño compartieron sus conocimientos y aportaron sus valiosas sugerencias para mejoras de nuestra investigación

A la maestra Ramona Rivera (QEPD), propietaria de Agua Purificada del Bosque, quien nos apoyó brindándonos información indispensable para la documentación de nuestro trabajo, así como también a Ing. Iván Midence Oliu, propietario de la empresa quien dispuso de su tiempo para atendernos y documentarnos sobre datos relevantes de su negocio.

A mis compañeros de estudio, por su comprensión y cariño y por la gran calidad humana que me han demostrado con una actitud de respeto, así como al personal administrativo de FAREM Matagalpa, por su apoyo día a día.

Finalmente, agradezco a mi amiga y compañera de Seminario Lebis Castro, con la cual me trasnoche muchas veces en nuestras tareas, de no haber sido por el trabajo en conjunto que realizamos a lo largo de la carrera, no hubiésemos obtenido esta gran satisfacción que es la de estar a pocos pasos de recibir nuestro título profesional.

Walkiria Cárdenas

AGRADECIMIENTO

Gracias le doy a Dios por darme la vida, salud sabiduría y entendimiento en estos cinco años de preparación para terminar este trabajo de graduación y permitirme optar al título de administración de empresa.

Agradezco a mis maestros por compartir sus conocimientos y su disposición para ayudarme siempre que los necesité. En especial al MSc. Pedro Gutiérrez Mejía nuestro tutor.

Al señor Ing. Iván Midense Oliu, y a la maestra Ramona Rivera (Q.E.P.D), quien siempre fue muy amable y nos ayudó siempre con información de su empresa para el desarrollo de este seminario de graduación. Dios bendiga a su familia, esposo e hijos.

Agradezco al señor Mauricio Herrera Centeno por su apoyo incondicional en todos los momentos difíciles que tuve que pasar por apoyarme con el cuidado de mis hijos y a mi hijo, James Mc Guiver Herrera Pérez por entenderme en todos los momentos que estuve ausente y a mi niña, Alondra Massiel Herrera Pérez el cual los dos fueron mi principal inspiración pues todo este esfuerzo lo hice pensando en un futuro mejor para ellos.

A mi madre que me enseñó los valores morales y espirituales desde mi niñez para ser una persona de buenos principios, y así como de la misma manera al personal administrativo de FAREM Matagalpa por su apoyo en mis años de estudio.

A mi compañera Walkiria Valeska Cárdenas Chavarría por estar siempre, disponible en todos los momentos que nos reunimos en todos los trabajos y por compartir sus habilidades y aprendizaje con migo, también al resto de mis compañeras compañeros de sección por compartir sus experiencias y por apoyarnos mutuamente en todo.

Lebis Ruth Pérez Castro

VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA

FAREM - TAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: **Walkiria Valeska Cárdenas Chavarría** (CARNET No. 10060808) y **Lebis Ruth Pérez Castro** (CARNET No 09060665) con el Tema general: Diagnósticos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.y correspondiente al Subtema: **Diagnostico estratégico de la Empresa Agua Purificada del Bosque del Municipio de Matagalpa Departamento de Matagalpa para el periodo 2014**, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas. Se extiende la presente a los 22 días del mes de enero del año dos mil quince.

Tutor

MSc .Pedro José Gutiérrez Mejía

Docente

FAREM- Matagalpa

RESUMEN

Mediante esta investigación se realizó un diagnóstico estratégico de la empresa Agua purificada de Bosque en el Municipio de Matagalpa Departamento de Matagalpa con el propósito de identificar las dificultades existentes, y así proponer una solución a través de diferentes estrategias que le ayude a mejorar dichos procesos empresariales tanto en el ámbito interno como externo, lo cual es de suma importancia porque les permite conocer en qué áreas pueden mejorar para implementar al desarrollo y crecimiento en el futuro, como parte de su plan estratégico.

Entre las alternativas de solución a las dificultades que tiene esta empresa se hacen mención de las siguientes estrategias: de diferenciación, desarrollo de mercado e innovación.

Desde el punto de vista de posicionamiento estratégico esta empresa se encuentra en una situación de sobrevivencia, y con riesgo a que la competencia la supere, si no elabora aceleradamente un plan estratégico que le permita implementar estrategias que la lleven a superar la situación actual y poder hacer frente a la competencia.

De momento se puede valorar que agua del bosque no está aplicando las estrategias de carácter intensivo como son desarrollo de producto, desarrollo de mercado, penetración de mercado de manera decidida, así como mejorar la estrategia de integración hacia adelante que la llevarían a implementar campañas de publicidad y promoción posibilidad de crecer en nuevos mercado.

I. INTRODUCCIÒN

La presente investigación se refiere al tema: *Diagnóstico estratégico* para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

El diagnóstico estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo se proponen conseguirlo, esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (David, 2003, pág. 5)

Si lo que se quiere es conocer la situación de una empresa y cuales están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo, una empresa debe recurrir a un diagnóstico estratégico, ya que es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios.

El Diagnóstico es el punto de partida de todo el proceso que se debe hacer, pues es imprescindible conocer los incidentes que se descubren, para saber cómo influyen en los valores de los miembros de la empresa y en las potencialidades necesarias, para poder cumplir la misión y la visión y establecer estrategias que ayuden a mejorar el cumplimiento de las mismas, y a través de la corrección de esos incidentes se busca la eficiencia de la empresa.

Es decir se buscan los hechos que se tendrán que enfrentar, aplicando estrategias correctivas para que no afecten de manera negativa las operaciones empresariales.

Las empresas en su interés de modernizar sus estructuras y llegar a ser más competitivas en un ambiente inestable como el que atraviesa el mundo actualmente, deben aprovecharse de las tecnologías y estrategias que establezcan un cambio positivo, y generen utilidades y mayor bienestar a sus empleados.

El diagnóstico estratégico debe considerar los fenómenos de agresiva competencia manifestados en la expansión de empresas que prestan el mismo servicio.

Esta investigación tiene como propósito determinar la situación actual de la empresa e identificar las diferentes estrategias aplicadas por la misma, para poder valorar las estrategias adecuadas para la formulación del diagnóstico estratégico.

Agua Purificada del Bosque, es una pequeña empresa la que está rodeada por empresas que venden productos similares, por lo cual su producto, tiene dificultades en su desarrollo y crecimiento, ya que la competencia está posicionada en la mente de las personas que aún todavía Agua del “Bosque” no ha podido alcanzar, por lo que se pretende crear un diagnóstico estratégico para conocer la situación interna y externa y obtener como resultado un crecimiento y mejoramiento continuo del negocio, ya que este nos permitirá conocer, las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales que existen dentro de una empresa como recursos humanos, financieros, tecnológicos, productivos, y comerciales, que necesitan ser analizados para lograr la eficiencia y eficacia a través de las diferentes innovaciones que se puedan hacer con el uso de tácticas y estrategias fundamentales y ampliar su desarrollo en curso.

La estudiante de la universidad de Antioquia Gloria María Mejía Osorio presenta su tesis sobre “propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A periodo 2005-2007.” Este trabajo nos sirvió para guiar el direccionamiento estratégico de nuestra investigación, y poder basarla en un plan de acción que conlleve a la empresa al logro de los objetivos.

Así como también el diagnóstico realizado a la empresa de calzado GW del antiguo Cuscatlán México 2011, por Beatriz Alfaro è Isabel Argueta de la universidad Dr. José Matías Delgado. El cual fue de interés por que dio las pautas que debemos de tener en cuenta en la realización de dictámenes estratégicos, debido a que de una buena dirección y comunicación dependerá la supervivencia y el éxito de todas las empresas en la actualidad.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (FAREM-Matagalpa), los estudiantes han realizado trabajos sobre temáticas relacionadas: como lo es el seminario de Influencia de las estrategias de desarrollo en la competitividad de las pequeñas empresas PYMES de la ciudad de Matagalpa para el año 2010, por Patricia Vanessa Chacón Solís, para optar al título de Licenciatura en administración de empresas, del cual se tomaron algunos aspectos para seguir las diferentes perspectivas de un diagnóstico: como los consumidores, procesos internos, el personal y sus capacidades.

Esta investigación tiene enfoque cualicuantitativo ya que según Sampieri, Collado, & Baptista (2006) Este enfoque busca llegar al conocimiento desde lo interno hasta lo externo de la empresa a través de la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, así como también se apoya en el proceso inductivo, ya que según Calero (2000) el tipo cualitativo, es lo que se obtiene por medio del uso de las técnicas de observación y entrevista la que se compone de elementos que no pueden cuantificarse, por lo que se hará uso de la metodología interpretativa, para valorar aspectos que sean detectados por cada uno de los instrumentos, para poder determinar la problemática de Agua del Bosque, de igual manera se aplicaron métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados mediante encuestas realizadas a empleados y clientes.

Es de carácter aplicada, ya que se emplearon los conocimientos adquiridos para dar solución a un problema real de la empresa Agua Purificada del Bosque del municipio de Matagalpa.

Es de carácter Descriptiva; porque según Calero (2000) “Una investigación es de carácter descriptiva cuando se detallan situaciones o eventos, es decir cómo se manifiestan los hechos, buscando especificar propiedades importante de las personas, grupos o comunidades.” Por tal razón se aplicó entrevista a los propietarios de la empresa y encuestas relacionadas con la temática, a los trabajadores y clientes y así mismo se utilizó la observación directa en todo el

proceso de la recolección de información para poder aplicar al trabajo investigativo y detallar la situación por la que está pasando la empresa.

Según su amplitud en el tiempo es una investigación de tipo transversal, para Montenegro (2011) Los estudios transversales son donde la recolección de información se hace en un solo momento y su propósito es describir variables como una fotografía de algo que suceda, siendo el caso de la presente investigación pues se estudió la empresa en el periodo 2014, analizando las variables en su ambiente natural sin modificar las mismas.

Se utilizó el Método Empírico y Teórico debido a que partimos de la Teoría, pues para el tratamiento de datos, se hizo uso del análisis, ya que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de investigación; síntesis, debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; inducción que ayudo a la identificar las particularidades de la empresa con respecto al diagnóstico estratégico y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio y el método deductivo, para realizar inferencias acerca de la situación actual de la empresa.

Las variables medidas fueron:

-  Diagnóstico Estratégico
-  Estrategias

El universo lo constituye el personal que labora en la empresa Agua Purificada del “Bosque,” la población está compuesta por el total de trabajadores que labora actualmente el cual consta de 14 trabajadores, entre el personal administrativo, técnicos y vendedores. Dado al criterio de Scheaffer (1987) que establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, la muestra estará dada por el total de la población.

La muestra en este caso está representada por el cien por ciento de la población, debido al tamaño reducido de la misma.

Los instrumentos que se aplicaron son: encuestas a los trabajadores y clientes, entrevista al gerente Iván Midence Oliu y guía de observación para constatar los indicadores estudiados. **(Ver Anexo N°2, 3, 4 y 5)**

Según Torrez (2006) una técnica de muestreo no probabilístico es donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad, o cuando son más fáciles de reclutar por el investigador. Por lo tanto para evaluar la muestra necesaria de clientes en la presente investigación en la empresa Agua Purificada del “Bosque,” se hizo uso del muestreo por conveniencia tomando como criterio de elección 40 clientes.

1. Listado de clientes de la empresa **(Anexo No.6)**
2. Clientes que compran con regularidad.
3. Proximidad a la empresa.
4. Clientes potenciales que compran en cantidad.
5. Que estén dispuestos a colaborar.

II. JUSTIFICACIÓN

El diagnóstico empresarial es la herramienta de dirección y planificación sencilla y de gran utilidad ya que ayuda a obtener una perspectiva global de la organización bajo un estudio que refleje con claridad los aspectos de interés para la toma de decisiones en la búsqueda de la mejora continua. (Muñiz, 2010, pág. 48).

Una organización para saber cuál es su situación actual, y lograr un desarrollo y crecimiento considerado debe crear un diagnóstico, que para la empresa Agua Purificada del Bosque es de vital importancia, ya que en él se resume el rumbo y la directriz que toda empresa debe seguir para el cumplimiento de metas y debe enfocarse hacia las nuevas tendencias, para ello es necesario realizar en primera instancia un Diagnóstico estratégico.

El presente estudio de Diagnóstico estratégico de Agua purificada de Bosque para el periodo 2014, se llevó a cabo con el propósito de conocer su situación actual e identificar las estrategias que le permitirán conocer las causas que impiden su desarrollo y crecimiento, las cuales se retomaran a futuro como un insumo para su plan estratégico.

Por otra parte el documento aportará un beneficio para los docentes a quienes les servirá de guía para la orientación de futuros trabajos en las asignaturas de metodología de la investigación e investigación aplicada etc., además será utilizado como fuente de información a estudiantes que necesiten consultar algo referente al tema de diagnósticos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas o bien retomar estos temas para aplicarlos en otras empresas.

El impacto de la presente investigación se verá reflejado en las acciones que realice la gerencia de la empresa ya que suministrará pautas a los propietarios del negocio para la formulación de estrategias que contribuyan al crecimiento empresarial, de igual manera orientar a los trabajadores y propietarios de la empresa al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, de esta forma se espera fortalecer las debilidades que pueda tener en la empresa.

III. OBJETIVOS

General

Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Agua Purificada del Bosque del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Específicos

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

IV. DESARROLLO

La pareja de esposos conformada por la maestra Ramona Rivera (Q.E.P.D) y el señor Iván Míndice Oliu, deciden fundar la empresa Agua Purificada del Bosque el 07 de Enero del 2002, pues ven la oportunidad existente en el mercado de Agua purificada, para desarrollar una empresa ante la escasez que existía en la ciudad de Matagalpa de este vital líquido.

La empresa Agua Purificada del Bosque, es una entidad jurídica que opera bajo las leyes vigentes (fiscales, laborales y de salud), que actualmente está ubicada frente a la universidad nacional de Nicaragua (UNN) de Matagalpa, dicha empresa nace de una idea innovadora que a través del tiempo ha ido creciendo debido a las estrategias administrativas aplicadas por sus propietarios.

La adquisición de los productos y maquinaria utilizada por esta industria, fue obtenida a través proveedores de tecnología Taiwanesa, la materia prima se obtiene de proveedores nacionales y producción local.

Cuando Inició sus operaciones la empresa, él propietario se desempeñaba como *conductor* de ruta y contaba con la ayuda de un vendedor. Se inició con una venta de 33 botellones, el (7/01/2002) y en la actualidad atiende el casco urbano de la ciudad de Matagalpa, diariamente realizan tres visitas semanales a Sèbaco y Darío y 2 visitas a San Ramón, además se hacen rutas para abastecer lo que es La Dalia y sus alrededores lo que le ha ayudado a que las personas conozcan la marca y por ende dar a conocer el producto y lograr un mejor posicionamiento del mismo en la mente de los que la compran.

4.1 DIAGNÒSTICO ESTRATÈGICO

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación, pues representa los puntos fuertes y débiles es decir el perfil estratégico configura la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir. (Jervis, 2000, pág. 23)

Es un estudio de todo lo que sucede en la empresa tanto de los eventos del macro entorno como los del micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá conocerlas potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema organizacional.

Para lograr el funcionamiento empresarial de éxito, es imprescindible la aplicación de un diagnóstico estratégico, porque según nuestro análisis es el que nos muestra lo que está pasando, ósea las anomalías que están causando un efecto negativo pero que según sus resultados mediante su aplicación causa preocupación por lo que se requiere un plan de acción inmediato para corregir y mejorar dichos procesos planeados y que no son satisfactorios.

4.1.1 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Refleja el contenido real de la organización y la cultura corporativa, recoge la misión, visión, las normas y valores que regulan los comportamientos de los recursos humanos dentro de una empresa. (Echeverría, 1993, pág. 179).

La filosofía empresarial son ciertos elementos que van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr ser, y a su vez esta permite desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización para poder lograr lo planeado por la empresa y lograr la productividad.

4.1.1.1 VISIÓN

Según Thompson, Striclank, & Gamble (2007) Una visión describe el rumbo en la que una compañía intenta tomar, con el fin de desarrollar y fortalecer sus actividades comerciales, expresando el curso estratégico de la empresa en la preparación.

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 idealista, encaja con la historia y la cultura de la organización, además debe ser breve y fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización (Frances, 2006, pág. 46)

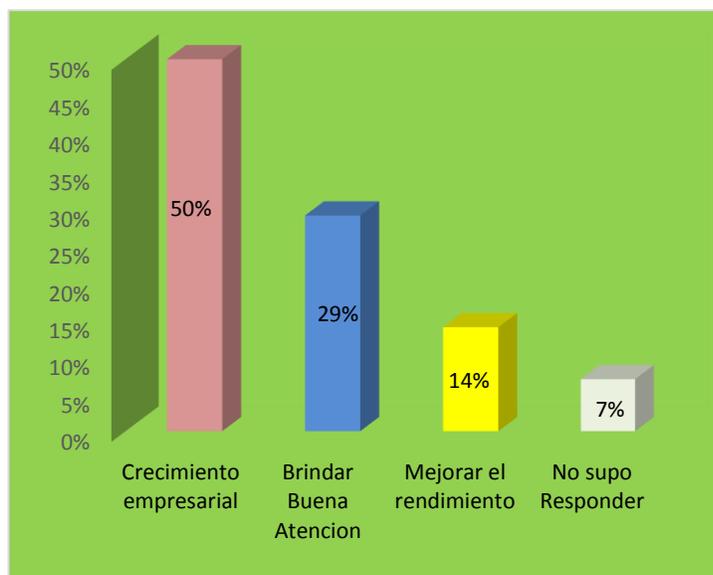
Mientras que para Chiavenato (2007) La visión es lo que la empresa desea ser en el futuro, es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican parte de su tiempo al éxito de su organización.”

A partir de la encuesta realizada a trabajadores de Agua del bosque, el 100% de estos, tienen plenos conocimiento sobre la visión de su empresa (**Ver anexo No. 7**) ya que la visión se les da a conocer cuando comienzan a prestar servicios para la misma, a través de un manual de bienvenida, y en la entrevista al gerente nos dio a conocer la visión de la empresa, la cual está plasmada en documentos por escrito que fueron mostrados por el mismo según **Anexo No. 8**, pero a través de la observación pudimos darnos cuenta que no está visible para los clientes y proveedores de la empresa.

Para toda empresa la visión, representa una imagen del futuro deseado, que busca crear a través de esfuerzo y acciones para poseer productos estrellas en el mercado, por lo tanto es indispensable que la visión este a la vista de todas las personas que visitan la empresa tanto como clientes, empleados y proveedores, con el objetivo que tengan conocimientos de que es lo que la empresa quiere lograr ser a futuro con el esfuerzo de todo los recursos.

La visión podría decir que es la brújula que guiará a la empresa a ser líder y que permitirá que todas las cosas que hagan tengan sentido y coherencia.

Al igual, se quiso conocer cómo los trabajadores llevan a la práctica la visión de la empresa, obteniéndose los siguientes resultados:



Tal como muestra la gráfica No.1 El 50% de los empleados opinaron que la mejor manera de llevar a la práctica la visión de la empresa es trabajar para que la empresa crezca, logrando un mercado más amplio, mientras que el 29% opinan que brindando una buena atención se puede ser mejor cada día.

Gráfico N. 1 Práctica de la Visión

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

Realizando un análisis comparativo, mediante la entrevista dirigida al gerente Lic. Iván Midence, se cercioro que la empresa cuenta con una visión y que esta a su vez es conocida por todo el personal, y tienen diferentes maneras de llevarlas a la práctica.

Se pudo observar que el personal de la empresa tiene mucho interés en el cumplimiento de la visión, y por ende tratan que sus labores apunten al cumplimiento de metas definidas por la gerencia, pero lo más idóneo sería que además de ser mostrada en el manual de bienvenida, esta se encontrara a la vista en cuadros o baneres, para que puedan tener una motivación diaria e incluso manejarla y llevarla a la práctica de manera adecuada.

Para todo empresario la visión debe de ser lo que les motiva e inspira, pues es una manifestación acerca de lo que la organización quiere llegar hacer, a través de la unificación de los esfuerzos y capacidades, para lograr sus metas a futuro, actuando con objetividad e interés de los mismos, que ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

4.1.1.2 MISIÓN

Según Charles W. L Hill (2009) Expresa un primer paso importante en el proceso de formular, una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?

Para Coronado (2003) Hablar de misión empresarial es conocer su naturaleza su propósito, que debe ser exterior a la empresa misma, en el mercado en la sociedad, es el único medio valido de definir el propósito de la empresa que es crear clientes.

Según David (2003) La misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la particularidad, o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

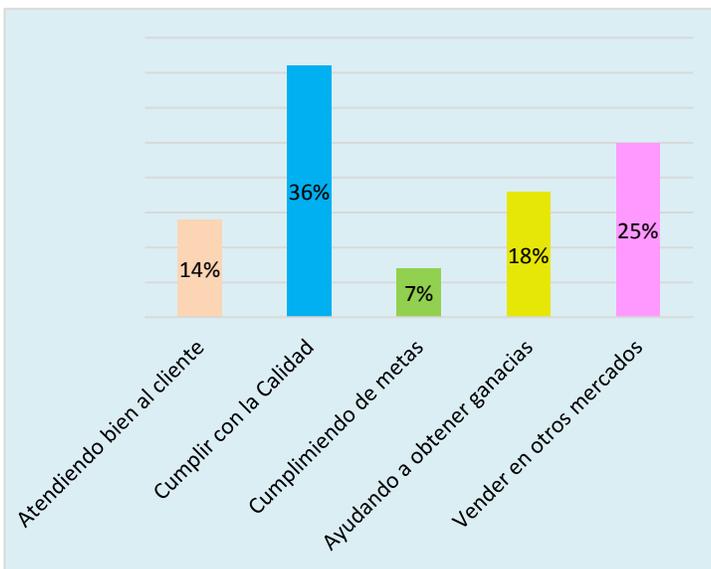
Se pudo confirmar que el 100% de los empleados de la empresa conocen la misión, **(Ver anexo No.9)** debido a que el 86% de los empleados, según grafica No.6 tiene más de un año de trabajar para la empresa asimismo en entrevista realizada al gerente este relata que la misión son los pilares fundamentales de su compañía pues le dan la pauta con las que se guía día a día, además se pudo constatar que la misión existe por escrito en la empresa, pero al igual que la visión no está visible al público. **Anexo No. 10**

Por lo que también es recomendable que la empresa tenga visible la misión en las instalaciones, lo cual es muy importante, ya que este factor es el que da a conocer

las intenciones de la empresa ante el público y muestra el compromiso de la empresa.

Para cada una de las empresas hoy en día, su propósito primordial es lograr satisfacer las necesidades del cliente a través de un plan, para lograr ser diferentes de las demás empresas, como bien se sabe los mercados no son frutos espontáneos de la naturaleza misma o de las fuerzas económicas si no de los empresarios quienes son los encargados de poner en juego sus actitudes creativas e innovadoras, para lograr complacer los gustos de sus compradores, esto sería más que todo que el empresario se ponga en los zapatos de cada clientes ya que en sí, los más importante de una organización es la razón de ser y tener en claro a quien venderán el producto, para poder brindarles un buen servicio, es decir conocer el rumbo o dirección para llegar a aquellos que esperan un producto de calidad.

De igual manera, se quiso conocer como los trabajadores de la empresa llevan a la práctica la misión.



El 36% de los empleados expreso que cumpliendo con la calidad en los productos, mientras tanto el 25% manifestó que vendiendo en otros mercados, el 18% ayudando a obtener ganancias, un 14% atendiendo bien al cliente, y el 7% de estos opino que con el cumplimiento de metas se puede cumplir con la misión de la empresa.

Grafico N. 2 Práctica de la Misión

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

A partir de estos resultados, se puede considerar que los trabajadores de Agua del Bosque tienen plenos conocimientos de la misión de la empresa debido a que la mayoría expresó que día a día quieren cumplir con sus metas, interactuando directamente con el producto y servicio que brindan a los clientes en los distintos puntos de venta, ya que al iniciar sus labores llevan la idea de que es lo que la empresa quiere lograr ser.

La misión para una empresa debe representar un primer paso importante, pues es el día a día, de aquello que se debe practicar a cada momento para lograr esa visión, meta, y objetivos de la organización, de tal modo que los que integran la empresa se sientan identificados con la misma, ya que proporciona orientación clara sobre la actuación estratégica, transmite seguridad y confianza.

4.1.1.3 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, 2009, pág. 45)

Para Francés (2006) Los valores responden a la pregunta primaria ¿Que deben hacer los fundadores cuando establecen una empresa y qué límites de conducta adoptar?

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 28)

Se realizó encuesta a trabajadores para verificar que valores son los que se practican en la empresa día a día, y como estos ayudan a las buenas relaciones laborales.

VALORES	FRECUENCIA	%
Responsabilidad	12	86%
Excelencia	6	43%
Servicio	9	64%
Innovación	0	0%
Honestidad	7	50%
Lealtad	5	36%
Dignidad	6	43%
Respeto	7	50%
Especifique otros	0	0%

El 86 % de los empleados opinaron que uno de sus valores primordiales es la responsabilidad, y el 64% dijeron que servicio es uno de sus valores, mientras tanto un 50% expresaron que la honestidad y respeto, el 43% mostraron que la excelencia y la dignidad y el 36% opinaron que la lealtad es parte de esos valores que día con día se practican en la empresa.

Tabla No 1: Valores

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Como se puede notar estos valores que ponen en práctica los empleados de la empresa Agua del Bosque, son los que la ponen en alto a esta industria, ya que una buena conducta en ellos levanta la imagen de la misma, todo es un trabajo en equipo que luego de una jornada de trabajo, se miran los frutos de las buenas relaciones en el ambiente laboral, ya que entre los más destacados están: responsabilidad, servicio honestidad, y respeto. Puesto que si los valores son inculcados de manera adecuada a todos los colaboradores, estos prestaran un buen servicio y si existe la honestidad ponen en práctica el respeto, tomando en cuenta que existen otros valores dentro de una empresa que actualmente no son llevados a la práctica de la manera más correcta.

Pues hacemos mención para el conocimiento de los mismos y para su beneficio, que los valores económicos, culturales y éticos a nuestro punto de vista habría que implementarlos para lograr la armonía en el ambiente laboral.

En encuesta realizada al gerente expresó que la mayoría de los valores de esta empresa se basan en el respeto, ya que de este depende la buena convivencia así como también indicó que la responsabilidad va ligada de la excelencia, con el interés de tener clientes satisfechos se debe ser justo para brindar un buen servicio.

Los valores de una compañía se convierten en un elemento motivador, definen el carácter de la organización y crean un sentido de identidad del personal con la organización, además son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones pues pueden lograr en los trabajadores una alta moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados, ya que constituyen el eje central del accionar de las organizaciones actuales, así como establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, a fin de ayudar a que la compañía logre su misión.

4.1.1.5 POLITICAS

Para Coronado (2003) En general el término “política” y sus distintas acepciones, establecen las normas para la dirección de la empresa y su comportamiento en el mercado y a veces cubren un periodo de hasta diez años, abarca los objetivos de la empresa así como los métodos para su comportamiento.

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

El gerente expuso que las política que utiliza en la empresa, se basan en precios bajos para poder proteger el bolsillo de sus consumidores, además de promover el producto en diferentes medios publicitarios, por lo tanto la calidad le ayuda a posicionar la empresa en un modelo innovador flexible, que aporte un producto de gran necesidad para los clientes, a través del logro de los objetivos, mejoramiento de los procesos y el fundamento básico de la política de servicio reside en lograr entregas de pedido justo a tiempo. A través de la observación se pudo corroborar que estas políticas están siendo cumplidas debidamente en cada una de las áreas de la empresa debido a que existen por escrito, y están expuestas para uso de todos los empleados.

Las políticas son el faro de la empresa ya que estas establecen las normas para la dirección de la empresa, todos en la empresa las miran y todos saben ahora hacia donde van, saben cuál es la meta y que cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia nuevas metas, a través de estas se coordinan los esfuerzos y conocimientos de los miembros de la empresa, para llegar al objetivo propuesto, pues estas miden el avance de la empresa, corrigiendo inmediatamente los desvíos y eliminando sus causas.

4.1.1.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

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

Según Strikland (2012) Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr, son específicos, y medibles que contienen una fecha límite para su logro.

El gerente explicó que su objetivo primordial es procesar y comercializar agua purificada de calidad, para generar ingresos y obtener ganancias, buscando el posicionamiento en el mercado local y nacional. Ya que para él los objetivos proporcionan una base más confiable para determinar más tarde y con exactitud cómo ir de lo que es a lo que debería ser, pues estos enuncian fundamentalmente el propósito de la empresa y sirven de base para una planeación, una administración y una evaluación exitosa.

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la toma de decisiones, pues a través de

estos se sabe la dirección que debe apuntar la empresa, pues del buen planteamiento de sus objetivos dependerá que la organización perdure y sea exitosa a lo largo de varias generaciones ya que el cumplimiento de objetivos va de la mano con la dirección siendo el factor que determina la supervivencia y el éxito.

4.1.2 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Para Porter (2008) el análisis del sector industrial o 5 fuerzas de Pother, es una estrategia competitiva que busca la posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector.

Más que todo este análisis se basas en buscar con detalle el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio, hacer todo lo necesario, para conocer lo mejor posible la industria donde compite y estar a la vanguardia para poder enfrentar cambios y lograr la eficiencia de la empresa.

4.1.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

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. (Carrión, 2007, pág. 90)

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, de tal modo que se incrementara al grado de diferenciación de los productos. (Carrillo, 2005, pág. 124).

El poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (David, 2003, pág. 101)

El poder de negociación de los clientes se entiende como la capacidad para imponer sus condiciones al proveedor y en la medida que estos estén organizado o sean pocos su poder se incrementa, esto también es susceptible a la influencia de la competencia sobre los clientes del negocio.

En la actualidad el éxito de toda empresa depende del grado de negociación que tengan los clientes así como su satisfacción debido a que son la principal fuente de información ante el mercado que cada día es más grande.

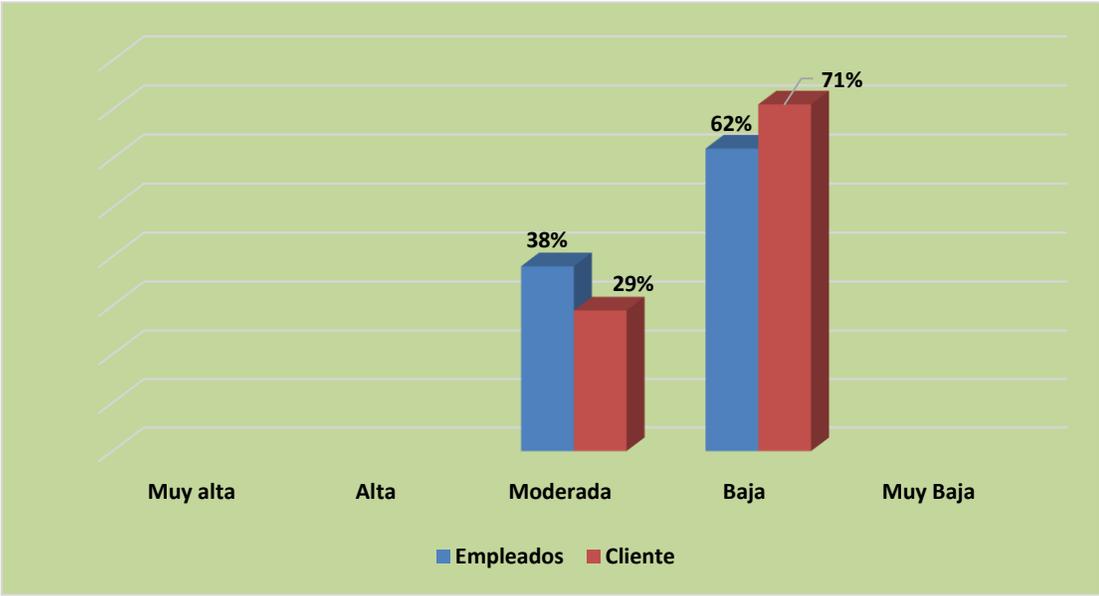


Grafico N. 3 Poder de Negociación de los Compradores

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Empleados y clientes.

El 71% de los clientes y 62% de los empleados expresaron que el poder de negociación en esta empresa es bajo, debido a que ofrecen un buen servicio y calidad, ganándose la lealtad de sus clientes, mientras que el 38% de los empleados y el 29% de los clientes indicaron que la negociación es moderada.

En entrevista al gerente este considero que el poder de negociación de sus compradores es muy bajo, ya que ofrece una excelente calidad y cuenta con los mejores precios, motivo por los cuales los compradores de esta empresa rara vez suelen exigir bajas en los precios o modificaciones en los productos y servicios que ofrece la empresa.

Según nuestra apreciación en esta empresa los clientes tienen un nivel bajo de negociación debido a que aceptan el precio estipulados por la misma y además de que cumple con las necesidades que como clientes buscan, para que por ningún motivo piensen en pasarse a la competencia, se podría decir que también se encuentra en una escala moderada debido a que un cierto porcentaje de clientes compran en cantidad para hacerlos llegar el producto a las manos de los consumidores, los cuales siempre tienen ciertas exigencias en cuanto a entregas y abastecimientos en tiempo y forma, así como también negocian los precios por comprar en cantidad y servir de canal de venta.

4.1.2.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Para Strikland (2012) Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas.

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

Es la capacidad que tiene los proveedores de imponer las condiciones a sus clientes y tiende a incrementarse a la medida q estos sean pocos o únicos en el mercado así como el nivel de organización que estos tengan para imponer acuerdos en cuanto a la fijación de precios en el mercado.

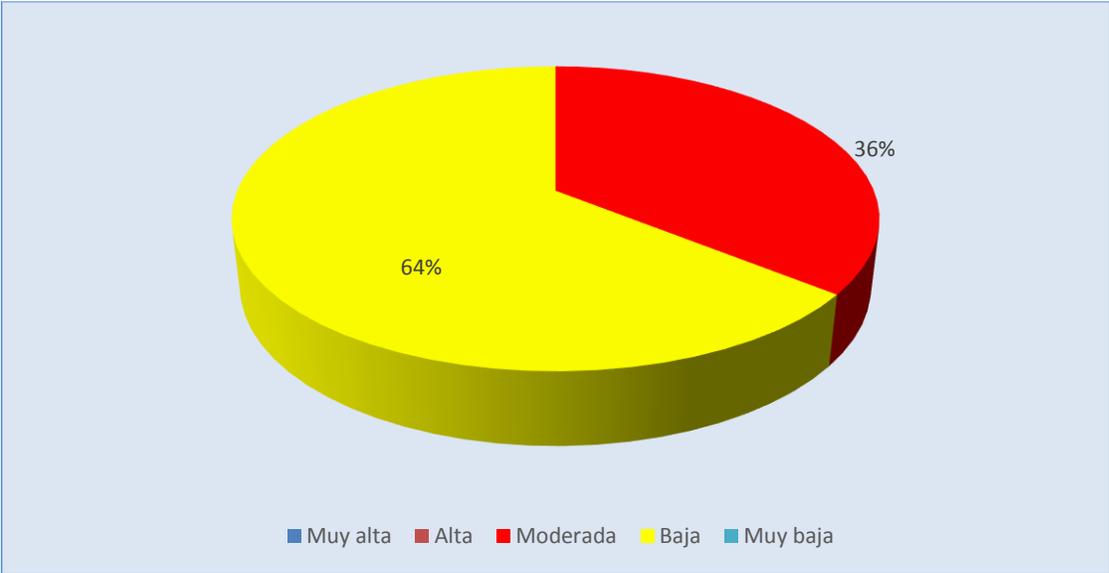


Grafico N. 4 Poder de Negociación de los proveedores

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Empleados.

Según encuesta realizada a los empleados, el 64% consideran que el poder de negociación que tiene agua del bosque con sus proveedores es bajo debido a que sostienen buenas relaciones con la empresa y un 36% opinó que es moderada debido a que en ocasiones los proveedores especifican precios y plazos.

Como explicaba el gerente Agua del Bosque, con todos sus proveedores nacionales le resulta fácil el negociar, y el poder de negociación de estos es totalmente bajo debido a que el trato es directo y rápidamente se fijan los precios y condiciones conforme a la demanda y oferta del mercado, dato que coincide con los empleados, pero de igual manera expresó que solo tiene un proveedor de maquinaria Taiwanesa, el cual muchas veces es muy exigente debido a que solo negocia con

esta empresa aquí en Matagalpa y con otras en Managua y muchas veces sube los costos lo que permite que estos tenga un poder de negociación moderado, pues la maquinaria que ofrecen es escasa aquí en Nicaragua y exigen pues venden maquinaria de calidad y otras veces exigen mayores costos por entrega exclusiva a esta empresa.

El gerente expresaba que para mantener una buena relación con sus proveedores muchas veces ha tenido que aceptar las condiciones que estos le ponen ya que la calidad del producto que ofrecen también se basa en el material que utiliza, como en el empaque, sellos, garrafrones y otros materiales, aun así el nivel de satisfacción de sus proveedores es bueno debido a que mantiene la responsabilidad de cumplir los términos establecido en los contratos de suministro.

Según nuestra apreciación la empresa agua del bosque puede seguir manteniendo una relación de compra con estos proveedores pero, mientras tanto debe estar alerta porque los proveedores a medida que notan quien compra más y quien paga mejor comienzan a hacer sus exigencias en cuanto a precio por ende opinamos que debe cerciorarse de conseguir otro proveedor que le ofrezca materia prima de calidad para seguir manteniéndose al margen en el comercio actual.

4.1.2.3 EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La existencia de productos sustitutos cercanos, es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto, y por consiguiente, la rentabilidad de una industria.

La presencia de productos sustituto coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. (Hill & Jones, 2009, pág. 49).

La existencia de productos sustitutos incrementa la intensidad de la competencia, pues los clientes si no tiene poder de adquisición estable, prefieren comprar un sustituto del producto para aprovisionarse su demanda.

En entrevista al propietario este explicaba que para la industria del agua existen un sin número de sustitutos que día a día se convierten en una poderosa amenaza, ya que la gente habitualmente no consume el agua porque no sabe a nada, ya que la mayor parte de las bebidas poseen una porción de frutas frescas que cuentan en los gustos y preferencia de los productos.

Y como bien se sabe la función de un producto sustituto es suplir una necesidad o calmar la sed, pero en cuanto a hacer el biberón del bebe, o cocinar tiene una gran ventaja lo cual este sentido el agua no tiene sustituto.

4.1.2.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Según Strickland (2012) La rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más. Cuando las ofertas rivales son idénticas o se diferencian poco, los compradores tienen menos razones para ser leales a una marca, lo que facilita que los rivales convencen a los compradores a cambiarse a su marca.

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

Pero Muñiz (2010) afirma que las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, lanzamientos de productos, incremento de servicios y garantías para los consumidores.

Las otras cuatro fuerzas de Porter, influyen directamente con la rivalidad entre competidores, siendo el poder de negociación de los clientes el cual es de suma importancia porque estos se ponen de acuerdo en cuanto a los precios lo cual genera una amenaza para la empresa, también la gran cantidad de proveedores de mayor y mejor calidad tienden a cambiarse, por esta causa genera una rivalidad

seguido del poder de negociación de los proveedores porque es una amenaza impuesta sobre la industria a causa del poder que estos imponen también la entrada de nuevos productos y la amenaza de producto sustituto son fuerzas potenciales que generan una rivalidad definiendo la rentabilidad de un sector, y si es menos competido este será más rentable.

En anexo No 11, se puede observar que el 100% de los empleados consideran que la competencia no puede superarlos debido a que esta empresa vende agua de manantial, la cual no es pesada y su contenido es más ligero, además de que implementan tácticas para la distribución de sus productos en otras zonas del municipio. En entrevista realizada al gerente este nos mencionaba que sus principales competidores son agua Crisma, Fuente Pura, Agua del Norte, quienes son marcas que por mucho tiempo han estado en el mercado y por ende estas están posicionadas en la mente de los clientes y por lo tanto existe una rivalidad ya que son empresas que ofertan el mismo producto al mismo sector de mercado, lo cual día a día es una amenaza, ya que se lucha por la posesión de nuevos clientes.

Como bien se sabe las competencias serán la razón por la cual las empresas traten de presentar mejorías en sus productos, pues se ven obligados a tomar medidas para poder competir en el mercado, para agua del bosque sus competencias son una amenaza ya que tiene más tiempo de estar en el mercado y por ende están posicionada en la mente de los clientes y por lo tanto Agua del bosque para contrarrestar a la competencia invierte en publicidad y promoción para que su producto sea mejor conocido.

A nuestro punto de vista en la vida empresarial no hay empresa que no pueda ser superada por otra debido a que ahora no hay impedimento o barreras de ingreso para nuevas empresas, lo que les está permitiendo un fácil acceso a los mercados, y por ende como empresarios no se puede subestimar a los competidores, ya que esto estaría representando un peligro para la rentabilidad.

Los propietarios expresaban que la empresa tiene rivalidad con sus competidores, pues estos ofrecen el mismo producto y en ocasiones estas empresas actúan de

manera antiética llegando a clientes de la empresa y cambiándoles los botellones, con el objetivo de que no sigan comprando agua del bosque y se pasen a comprar la marca que ellos ofrecen.

Se pudo constatar que a pesar de esto la competencia de agua del bosque no han podido superarlos ya que sus propietarios siempre están flexibles a los cambios en el mercado, aplicando técnicas de mercadeo para poder comercializar su producto en diferentes mercados.

4.1.2.5 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

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

La entrada de nuevas empresas es un obstáculo para cualquier industria, pues la obliga a competir en precios y a pesar de las diversas barreras de ingreso, como la guerra de precios, diversificación del Producto, campañas publicitarias y promoción agresivas muchas empresas entran a la industria con productos de excelente calidad, precios bajos o recursos de mercadotecnia importantes, que le ayudan a sobrevivir en mercados nuevos y que resultan ser amenazas para aquellas empresas que ya están establecidas.

En entrevista al propietario explicó, que la entrada de nuevas empresas al mercado le afectaría en la venta de sus productos obligándolo a bajar los precios, lo que le incurriría a mayores costos, pues como bien se sabe cuándo una empresa es nueva en un mercado lo que quiere es ganar clientes y la mejor forma es llegar con producto con costos bajos, es por esto que se considera siempre la posibilidad de que se incorporen empresas que ofrezca el mismo producto o servicio.

Según la observación la entrada de nuevas empresas de agua de resulta un amenaza para Agua del Bosque debido a que es una pequeña empresa que a pesar de los años de fundación está comenzando a posicionarse en la mente de los consumidores y están tratando de llegar a nuevos mercados confiando en el profesionalismo de su personal así como de la confianza que han depositado sus clientes en esta empresa.

4.1.3 ANALISIS FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Una empresa debe surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos esto es el FODA (Mendoza, 2009, pág. 23)

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores

El análisis FODA se apoya en la construcción de imágenes del futuro que orientan el desempeño actual. Los administradores deben tomar en cuenta el entorno, conocer sus elementos y tratar de relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional.

4.1.3.1 FORTALEZA

Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc. (Rojas, 2007, pág. 55).

Una fortaleza de la organización es la función que realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y aquellos recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. (Carrión, 2007, pág. 34).

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

Fortaleza es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control y que por lo tanto mantiene un alto nivel de desempeño para así generar ventajas competitivas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro de la empresa. Esta variable son elementos positivos que constituyen los recursos para la consecución de los objetivos y algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, etc.

Fortalezas	Frecuencia	%
Marca reconocido del mercado.	3	21%
Base de clientes amplia	4	29%
Personal altamente capacitado	6	43%
Costos bajos de Operación	3	21%
Publicidad y promoción	6	43%
Buen servicio al cliente	6	43%
Mejor calidad del producto en relación con los rivales	4	29%
Disposición del capital propio	5	36%
Infraestructura Adecuada al negocio	8	57%

Tabla No: 2 Fortalezas de la empresa

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

Según la tabla anterior el 57% de los empleados opinaron que la infraestructura adecuada al negocio, es por esto que el 43% determino que el personal altamente calificado, la publicidad y promoción y el buen servicio es un factor clave que determinara la calidad de los productos y servicios que se están ofreciendo, el 29% base de cliente amplia, y mejor calidad del producto en relación con los rivales, para lograr que la empresa sea prospera y productiva, el 36% tenga la disposición capital propio para reinvertir y generar utilidades.

A través de la observación se pudo corroborar que las capacitaciones que la empresa le brinda al personal han sido de gran importancia, ya que les ayudan a prestar un servicio de calidad que satisface totalmente a sus clientes, logrando que permanezcan comprando siempre el producto y no se cambien a la competencia, de igual forma se observa de manera muy clara que los valores que los propietarios de la empresa han inculcado a sus empleados son la base fundamental para la realización de sus tareas.

En entrevista al gerente expresaba que una de sus fortalezas es que cuentan con una empresa con excelente reputación, además de contar con clientes que son fieles a la marca y nunca dejan de comprar, pues refieren a la empresa ya que su personal les brinda una buena atención proporcionando capacitaciones constantes a sus trabajadores.

De acuerdo al análisis de la información antes mencionada se puede inferir que a pesar que se destacan como fortalezas las infraestructura adecuada del negocio, personal capacitado, publicidad y promoción entre otras, no tiene una alta calificación asignada por los encuestados ya que la mayoría no supera el 40%, esto implica que la gerencia de la empresa debe trabajar arduamente para elevar los porcentajes descritos en la tabla número 2 y mejorar la percepción de los empleados sobre cada una de ellas, ya que de lo contrario podrían convertirse en debilidades difícilmente superables.

Para Chiavenato (2007) “La antigüedad en el ámbito laboral es el tiempo que un trabajador lleva vinculado a una empresa o institución. Para poder determinar una fortaleza en la empresa se les pregunto a los empleados el tiempo que tenían de laborar para la organización y se obtuvieron los siguientes resultados.

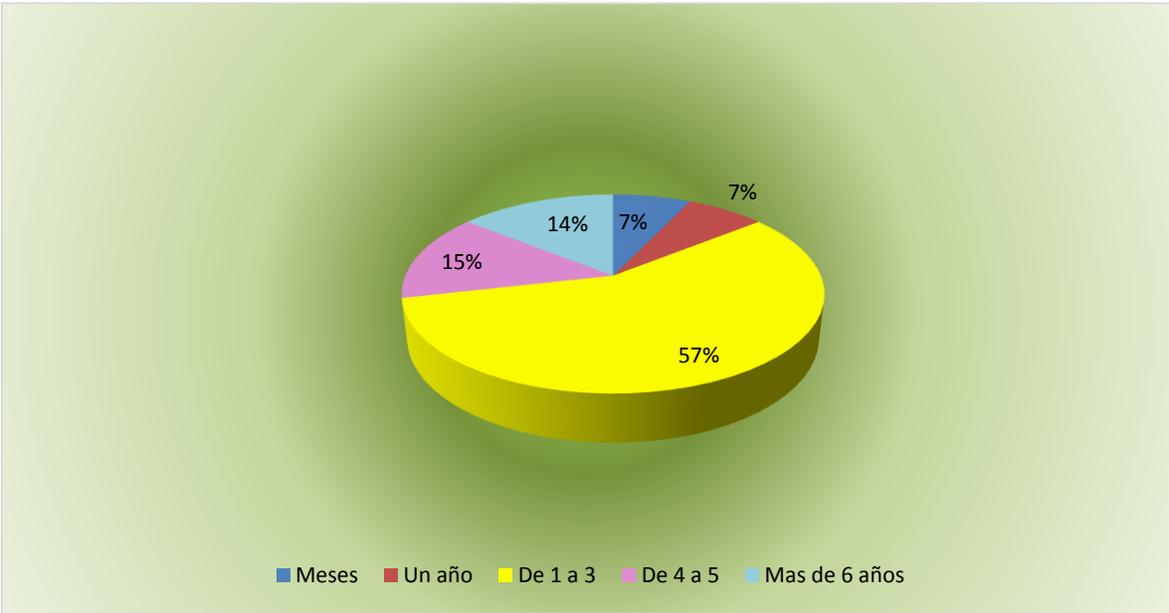


Grafico N. 5 Antigüedad Laboral

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Clientes.

El 57% de los empleados tiene entre uno y tres años, 15% de cuatro a cinco años, pero el 14% tiene más de seis años, y el restante 7% tiene de un año y el restante 7% tiene meses de laborar para la empresa.

Estos resultados expresan que la tasa de rotación de personal dentro de la empresa es mínima pues la mayoría de los empleados tienen más de un año de labor, dato que coincide con lo expresado por el gerente al querer saber los años que tiene de ser fundada la empresa en Matagalpa pues esta tiene de estar en el mercado 12 años, además de ser un lado positivo para él propietarios les sirve para mantener su fuerza de trabajo evitándose costos de capacitaciones a nuevo personal, para mantener y retener a los trabajadores.

La Empresa Agua Purificada del Bosque cuenta con un plan de compensaciones el cual contiene prestaciones monetarias, como: sueldos, salarios, bonificaciones y horas extras. Además, cuenta con prestaciones no financieras, como: higiene y seguridad laboral, seguro de vida, premios, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.

Por lo que se determina que la empresa goza de empleados capacitados que conocen a sus clientes y funciones, lo que convierte esto en una fortaleza, pues ya conocen a profundidad su ambiente de trabajo por laborar para la empresa durante más de un año, también se tomó en cuenta el nivel de atención que se le es brindado a todas las personas que visitan la empresa.

La atención al cliente es el servicio que proporciona una empresa, para relacionarse con sus clientes, o actividades que ofrezcan un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado. (Quiñones & Vega, 2007, pág. 208)

Atención al cliente es una ventaja competitiva que les permite mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad, ya que atrae a los clientes y crea la confianza suficiente para que vuelvan a solicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa. (Torres, 2007, pág. 104).

Hoy en día el arma más poderosa para las empresas es la manera en que los clientes deben ser atendidos, debido a que estos son las personas más importantes

de nuestro negocio, ya que si es bien atendido servirá de referencia ante otros, y no hay mejor publicidad como la que es de boca en boca, por lo que es primordial tener en cuenta detalles como cortesía y amabilidad al saludar, responder dudas de la manera más grata y sencilla, y mantener una buena interacción con el cliente.

Es indispensable saber cómo los clientes consideraban la atención brindada por el personal obteniéndose los siguientes resultados:

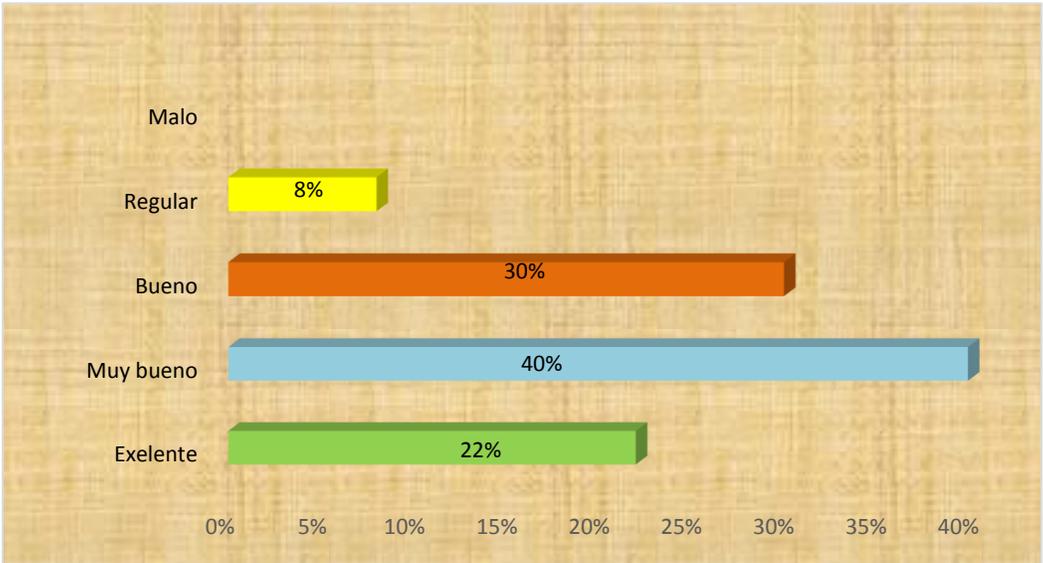


Grafico N. 6 Atención brindada por el personal a los clientes.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Clientes.

El 40% de los clientes evalúan la atención del personal como muy buena, debido a la amabilidad y disponibilidad del personal, mientras tanto el 30% la evalúan entre como buena, el 22% expreso que la atención es excelente y tan solo un 8% consideraron la atención es regula, ya que en ocasiones el personal dilata la entrega de los productos por la distancia que tiene que recorrer para llevar el producto de cada una de las familias matagalpinas y sus alrededores.

Se puede afirmar que en la empresa uno de los objetivos más importantes es la atención al cliente, ya que de esta manera se promueve el crecimiento de las ventas, tomando en cuenta que la calidad de atención es indispensable, así como también la amabilidad de los trabajadores por que un cliente satisfecho dice más que mil palabras, al ser bien atendido regresará a la empresa y nos servirá de referencias ante otros prospectos que pueden llegar a ser clientes potenciales. Es por tal razón que se quiso saber porque preferían los productos o servicios de esta empresa.

A través de la observación se pudo corroborar que para los clientes es indispensable que se le dé una buena atención debido a que una mala atención o indiferencia provoca pérdidas de cliente, este puede perdonar un error si se le atiende correctamente, por lo que es indispensable disponer de personal adecuado para atender a los clientes ya que eso garantiza la satisfacción y aumenta la confianza en la empresa, debido a que los visitantes buscan un ambiente agradable, una rápida atención y un trato personalizado.

Según Kotler & Armstrong (2001) La preferencia del producto dependerá de las características que los clientes observen en los productos y servicios que quieren comprar, así como también del desempeño percibido o del valor de los mismos, tomando como referencia las expectativas del cliente las cuales están íntimamente relacionadas con la calidad.

En la actualidad la mayor parte de los clientes optan por comprar el producto por la calidad sin importarles los precios pero en el caso de esta empresa sus compradores están satisfechos porque además de ofrecer un agua menos pesada y libre de químicos es accesible a sus bolsillos, y a esto se le agrega que el personal es capacitado, lo que permite que estos se ganen la confianza de los clientes, llenando las expectativas de los mismos al hacer uso del producto.

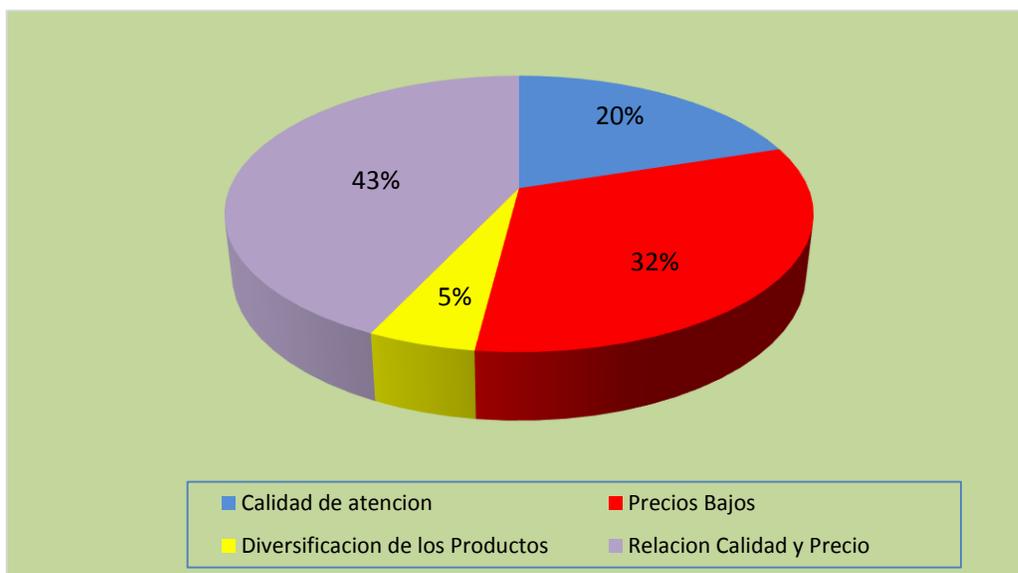


Gráfico N. 7 Preferencia del Producto

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Cliente

El 43% de los clientes prefieren el producto de agua del bosque por su ,calidad en relación con el precio, mientras que el 32% por los precios bajos, el 20% por la calidad en la atención dentro de las instalaciones y tan solo un 5% expresó que por la diversificación en los productos

El precio es la cantidad de dinero que hay que pagar por la compra de un determinado producto o servicio, o como el valor monetario con base en el cual, quien ofrece en venta un bien o servicio estaría dispuesto a participar en el proceso de intercambio. (Golovina, 2009, pág. 26).

El precio siempre ha sido una de las variables clave para cualquier empresa; fijar el mejor precio no debe interpretarse como el precio más bajo posible, alrededor del precio existen variables complementarias que producen ingresos como egresos, además que este es uno de los elementos más flexibles y se puede modificar rápidamente a diferencia de las características de los productos.

En encuesta realizada (**ver anexo No 12**) el 100% de los clientes opinó que los precios de agua purificada del bosque están por debajo de sus competidores ya que

estos anteriormente compraban a la competencia, pero debido a que agua purificada vende más barato prefieren hacer sus compras en esta empresa.

Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo, debido a que comúnmente están ligadas a la especialización es donde se busca que los empleados se agrupen con otros que tienen tareas similares, para poderse centrar en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios.

Los precios están ligados a la aceptación que el producto tiene en el mercado, por tal razón se les preguntó a los empleados que cómo valoraban la aceptación del producto por parte de los clientes, obteniéndose los siguientes datos:

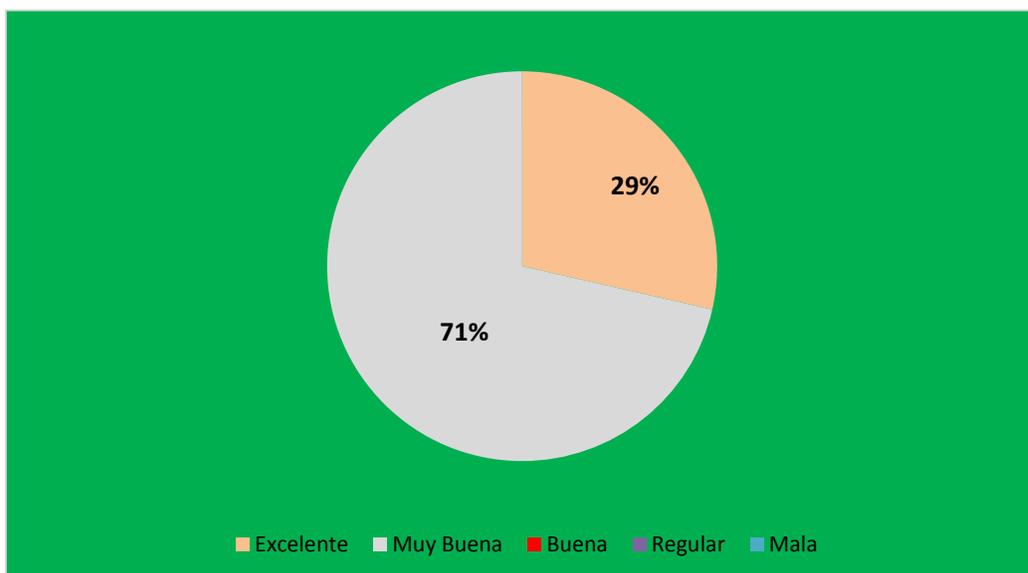


Gráfico N. 8 Aceptación del producto por parte del cliente

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Empleados

Con los datos obtenidos en la encuesta realizada a empleados consideran que el 71% del producto tiene una muy buena aceptación por parte de los clientes debido a que los clientes están satisfechos con la calidad y la atención, el 29% opinó que es excelente debido a que la marca es reconocida y los propietarios gozan de una buena reputación y relaciones armoniosas con sus clientes, empleados y proveedores.

Consideramos que el producto es bien aceptado por sus consumidores pues formamos parte de sus clientes, debido a que es una agua muy liviana que sale de manantial, a esto le agregamos que la atención del personal es la adecuada dando preferencia al cliente en cuanto al servicio de entrega a domicilio, visitas casa a casa a clientes fijos los días correspondiente, y si en ese día que visitan el cliente todavía tiene agua ellos están siempre pendiente para saber cuándo volverá a comprar y estar a tiempo cuando él comprador lo necesite y en los diferentes negocios donde está presente el producto, se puede decir también que la aceptación es muy buena ya que el lugar donde se procesa el agua cuenta con medidas de higiene necesarias y con permisos del MINSA y supervisión es frecuentes de las diferentes entidades que regulan la industria de bebidas, y que consideran el producto con excelentes estándares de calidad.(**Anexo No.13**).

Para las empresa su objetivo es tener clientes satisfechos, que acepten su producto, tal y cual es lanzado al mercado, y para lograr buenos márgenes de venta y lograr su propósito, esta debe convertir todos aquellos puntos débiles en tácticas de acción para mejorar y brindar un excelente producto y servicio.

4.1.3.2 OPORTUNIDADES

Las oportunidades se definen en tiempo presente y futuro, son de carácter externo, deben relacionarse con la institución (misión, visión, objetivos, competencias) y ser calificadas cualitativa o cuantitativamente. (Barrios, 2006, pág. 212).

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

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

Las oportunidades para las empresas simbolizan las maneras de estar presente en el mercado para definir cursos de acción que le ayudaran a posicionarse en el mercado y para cada empresa el entrar en otros mercados se convierte en un reto.

Resulta difícil posicionar el producto en un mercado nuevo y lograr que sea aceptado por los clientes, la empresa crecería aún más y podría establecer en otros nichos apoyándose en estudios de mercado que le ayuden a fortalecer sus canales de venta y llegar a más clientes, así mismo como adquirir tecnología que le permita día con día estar a la vanguardia y vendrían a expandir la línea de producto que actualmente ofrece a sus consumidores.

Oportunidades	Frecuencia	%
Abrir nuevos mercados geográficos	7	50%
Percepción de los clientes sobre la imagen y reputación de la empresa.	9	64%
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.	8	57%
Facilidad de adquisiciones de tecnología de punta, a través de financiamiento bancario, o crédito de casas distribuidoras	4	29%
Acelerado crecimiento de la población urbana	5	36%

Tabla No. 3 Oportunidades de la empresa

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

En encuesta aplicada a los empleados de la empresa un 64% de estos indicaron que la manera como los clientes ven la empresa es una oportunidad poderosa para la empresa, el 57% de estos concordaron que sería para la empresa una oportunidad ampliar la línea de productos, mientras que 50% de estos opinó, que con abrir nuevos mercados la empresa lograr la estabilidad deseada, pues el 36% expreso que la empresa debería de aprovechar el crecimiento de la población, y el 29% indicaron que la adquisición de nuevas tecnologías le ayudaran a mejorar la productividad de la empresa.

Las oportunidades representan los puntos que vienen del exterior de la organización y que si son aprovechadas mediante la complementación de las estrategias como diversificación del producto y la penetración en nuevos mercados, pueden traer

elementos potenciales de progreso y a la misma vez crecimiento para la organización lo que es un punto a favor para la empresa, ayudando a firmar las bases para lograr el crecimiento.

4.1.3.3 DEBILIDADES

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

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

Una debilidad de una organización podríamos considerarla como un aspecto en el cual la empresa es vulnerable o simplemente es una actividad que se realiza en forma deficiente, colocando a la industria en una situación débil.

Debilidades	Frecuencia	%
Instalaciones obsoletas	1	7%
Un débil balance financiero general, cargado con un exceso de deuda.	0	0%
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves	6	43%
Existencia de conflictos internos con el personal	2	14%
Imagen de marca o reputación débiles	3	21%
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.	8	57%
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributos del producto.	5	35%
OTROS: Falta de Código de Barra	7	50%

Tabla No. 4 Debilidades de la empresa

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

A partir de la encuesta realizada a trabajadores de la empresa Agua purificada del Bosque el 57% de los trabajadores opinaron que la debilidad que tiene la empresa es escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas, el 50% señalaron que la falta de código de barra, un 43% expresaron que los costos unitarios generales son más elevados en relación con los competidores por que las rutas de distribución son más largas, el 35% indicaron que por la incapacidad de atraer nuevos clientes, el 14% que por conflictos interno con el personal, un 21% por imagen de marca o reputación débiles, y tan solo un 7% reveló que las instalaciones de la empresa son obsoletas.

De los resultados anteriores se consideró que las debilidades que presenta la empresa tienen cierto grado importancia y de relevancia ya que de no atenderse casos como mejorar las presentaciones de los productos, código de barra que le permita vender a mercados, esta empresa no podrá tener una buena penetración de mercado mucho menos un desarrollo de mercado, y por lo que si no se toman medidas preventivas podría convertirse en un problema serio para la empresa.

Atraves de la observación se cercioró que la empresa no puede crecer bebido a que la falta de código de barra le impide posicionarse en mercados potenciales así mismo que esta empresa tiene problemas con el envase debido a que no tienen diseño de envases que los hagan diferentes a los de la competencia.

El propietario comentó que su empresa tiene problemas financieros pues la maquinaria utilizada es adquirida por préstamos bancarios para el pago de proveedor, y con esfuerzos de sus propietarios se pagan en tiempo y forma las cuotas del préstamo, ya que este es un recurso indispensables para hacer todos los movimientos que requieren obtener buenos resultados de los mismos en su e ejecución, de tal manera que poseen una gran dificultad de introducir los productos en nuevos mercados puesto que el código de barra todavía no lo integran por falta de tiempo del gerente, el código de barra es de suma importancia pues le permite una tener una mejor identificación al producto.

El gerente explicó que está teniendo dificultades por falta de código, ya que se le está denegando el acceso a supermercados y gasolineras, pues es un requisito administrativo y de lo contrario no aceptan el producto en sus establecimientos.

Se pudo observar que los costos unitarios son muy elevado debido a que salen a otros municipios y departamentos a ofrecer los productos, así mismo los conflictos internos del personal evitan el alcance de metas porque no hay un trabajo en equipo, y la comunicación es muy poca, a esto se le agrega que el producto no es muy reconocido en algunos municipios.

4.1.3.4 AMENAZAS

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

Las amenazas son aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se previenen o trabajas para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica. etc. (David, 2003, pág. 308).

Para toda empresa las amenazas representan toda aquellas fuerzas ambientales no controlables por la organización, estos no es nada más que una gama problemas potenciales que deben trabajarse en pro de mejoramiento competitivo, que es lo que hoy en día buscan todas las empresa y no dejarse debilitar por los competidores.

Amenazas	Frecuencia	%
Probable ingreso de competidores potenciales.	7	50%
Demoras en el crecimiento del mercado	3	21%
Cambio en las necesidades o gustos del consumidor lo que hace que se alejen del producto.	5	35%
Creciente poder de negociación de los clientes.	4	29%
Creciente poder de negociación de los proveedores.	4	29%
Cambios tecnológicos o innovaciones en los productos que disminuyen la demanda.	6	43%
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante)	0	0%
Vulnerabilidad con respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia	9	65%

Tabla No. 5 Amenazas de la empresa

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores

A través de los datos obtenidos se pudo determinar que el 65% de los empleados opinan que una amenaza es la vulnerabilidad a campañas de publicidad y promoción de la competencia puesto que la competencia tiene una buena posición de mercado y cubren muy bien los costos publicitarios pues publican frecuentemente. El 50% objetaron que el posible ingreso de la competencia puede ser un punto en contra de la empresa, pues han surgido un sin número de empresa que comercializan agua lo que entorpece las ventas cuando los productos no son muy bien identificados por el código de barra que actualmente no lo tienen y porque tienen muy pocos medios publicitarios, el 43% opina que los cambios tecnológicos y las innovaciones que la competencia tiene, un 35% indico que el cambio en las necesidades resultaría un problema, el 29% expreso que por el poder de negociación de los clientes y proveedores vendría a afectar, ya que un 21% indico que hay demoras en el crecimiento del mercado lo que afecta mucho a una empresa pues están fluctuando cambios constantemente y por ende las empresas deben estar siempre alerta.

Se considera que las amenazas pueden llegar a constituir un peligro para el logro de sus objetivos, como es la falta de aceptación, la competencia, y problemas de recurso de capital, son algunos problemas que afectan directamente la estabilidad

de una empresa por lo que es indispensable que se tomen medidas para evitar el fracaso y convertir estas amenazas en fortalezas.

4.2 ESTRATEGIAS

4.2.1 ESTRATEGIAS GENÈRICAS

4.2.1.1 LIDERAZGO EN COSTO

Líder en costo implica tener una ventaja significativa en los costos con respecto a los competidores de la industria, buscando la vigorosa reducción de costos en base a la experiencia, así como a las capacidades para desempeñarse con excelencia en cada área de la empresa. (Hax & Majluf, 2004, pág. 69)

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

El objetivo de esta estrategia es la de ofrecer un producto y servicio a menor costo y esta consiste en reducir al máximo los costos de producción y de ventas mediante acciones como la producción a escala, ahorro de materia prima, recicle de envases, personal altamente eficiente, planificación de rutas de distribución entre otras que se traducen a aplicar estos ahorros en función del precio del producto

Es decir el producto será comprado si suple una necesidad, y cuando una empresa vende a costos bajos tiene un amplio horizonte y sirve en muchos segmentos del sector debido a que su estrategia es diferenciarse de las demás por sus costos bajos lo que le ayuda a que puede operar en sectores industriales relacionados, por lo que la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo.

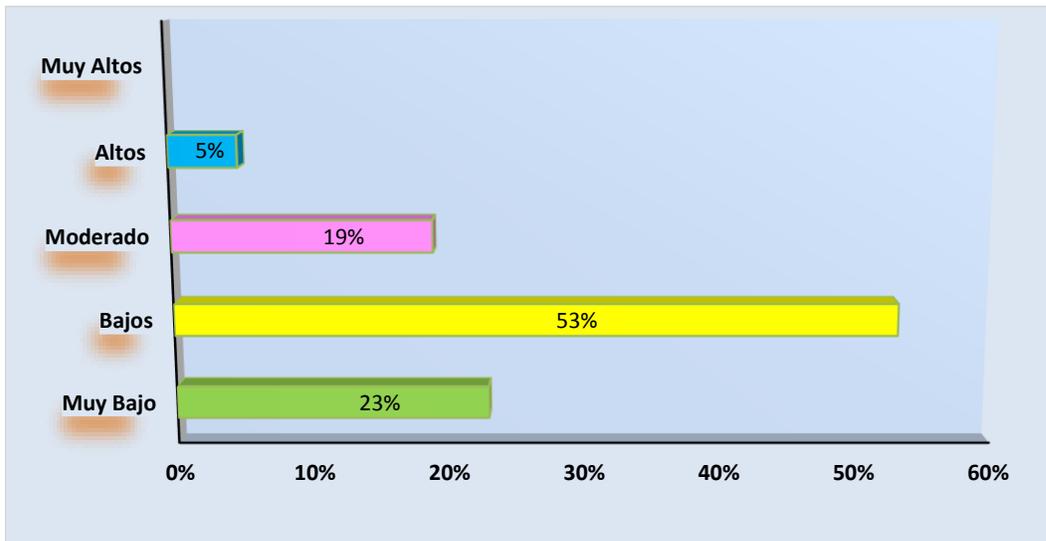


Grafico N. 9 Consideración del Precio del Producto

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Cliente

A partir de la encuesta realizada a clientes de la empresa Agua purificada del Bosque se pudo constatar que el 53% considera que el precio del producto es bajo, porque su compra es accesible, el 23% lo considera muy bajo, por la diferencia de precio que existe de la las otras empresas un 19% lo evalúan como moderado ya que, estos precios están al alcance de sus bolsillos y un 5% lo considero como alto pues se puede deducir que no les interesa este factor puesto que seguida mente toman en cuenta la calidad.

Se puede afirmar que la mayoría de los clientes de esta empresa están satisfechos con el precio que esta empresa tiene para sus productos, pues ellos compran siempre por la diferencia de precio que existe y lo ven como un ahorro para sus bolsillos, el cual es muy económico ya que actualmente también consideran mucho la calidad.

Todo esto indica que agua del bosque se ubica en una estrategia de liderazgo en costo.

4.2.1.2 DIFERENCIACIÓN

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

Según Francés (2006) “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”.

La diferenciación es todo aquello que podemos utilizar para crearle algo diferente al producto o servicio y que sea percibido como único en el mercado, es decir formar una ventaja competitiva q no sea fácil de igualar o copiar fácilmente.

	Frecuencia	%
Precio	7	50%
Calidad	9	64%
Comodidad	5	36%
Atención al Cliente	6	43%
Seguridad	6	43%
Variedad de Producto	0	0%
Prestigio el Negocio	7	50%
Accesibilidad	5	36%

Tabla N.6 Diferenciación con la competencia

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Empleados

En la siguiente tabla se muestra que el 64% de los empleados de la empresa expresan que lo que diferencia a la empresa agua del bosque de la competencia es la calidad ya que el agua que vende es de montaña, el 50% expresó que el precio y el prestigio del negocio marcan la diferencia, mientras que el 43% contestaron que la atención al cliente y la seguridad atrae a más clientes para que consuman este producto, un 36% indicaron que la comodidad y la accesibilidad son un factor que toman en cuenta cuando realizan sus compras en la empresa.

En relación a los resultados antes expresados se puede afirmar que Agua del Bosque no tiene una ventaja competitiva o características que la diferencien significativamente de la competencia, en todo caso se muestra rezagada en relación a las otras marcas como es el caso de no contar con el código de barra

4.2.1.3 ENFOQUE

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector, son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. (Hax & Majluf, 2004, pág. 48)

Para Maldonado (2014) El enfoque es una 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.

Esta estrategia es muy diferente de la otras por que descansa en la elección de una perspectiva de competencia estrecha dentro de un sector industrial la que se ajusta a servirlos con la exclusión de otros, por lo tanto una empresa que se enfoca en solo sector de mercado busca lograr una ventaja competitiva general lo cual esta estrategia es adecuada cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas lo cual existe un verdadero riesgo cuando los competidores notan que esta estrategia es exitosa y la lleguen a imitar.

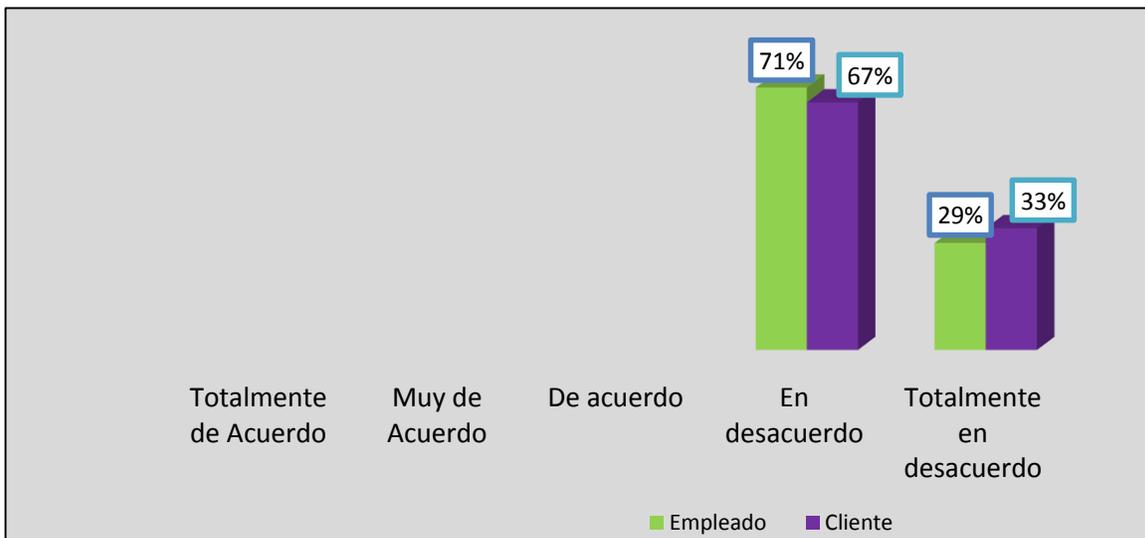


Grafico N. 10 Producto dirigido a un sector de clientes

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Cliente y empleados

En encuesta realizada a clientes de Agua del Bosque, el 67% expresaron estar en desacuerdo, cuyo dato coincidió con el de los empleados ya que el 71% de estos indicaron estar en desacuerdo, igualmente se obtuvieron estándares entre clientes y empleados pues el 29% de empleados estaba totalmente en desacuerdo y el 33% de los clientes también en total desacuerdo, ya que este es un producto que va dirigido a todos los segmentos de mercado y es de fácil acceso para los consumidores.

Se consideró que Agua del Bosque se dirige al público en general es decir a todo los segmentos de mercado, pues el agua suple una necesidad, lo cual puede ser comprado por todas las personas que deseen suplir su sed y puede estar ubicada en donde se concentre un grupo específico de clientes: como escuelas, empresas, suplidoras, quioscos, universidades, y otros que es donde actualmente agua del bosque ofrece su producto el cual es adquirido para su debida comercialización.

4.2.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

4.2.2.1 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE

La integración hacia adelante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores, comprar o asociarme con mis clientes. El objetivo de esta integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y control. (Gómez, 2003, pág. 209)

Según Ferrell & D.Harline (2012) La estrategia de integración hacia adelante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir sus propios centros de distribución como almacenes y tiendas al detalle.

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

Para toda empresa es indispensable alcanzar un mayor nivel de actividad y cumplir con lo planeado y estipulado en ventas, por lo tanto tener establecidas las rutas de distribución es indispensable para cumplir con las necesidades de distribución de la empresa puesto que esta estrategia se puede utilizar cuando los distribuidores actuales de una organización, son especialmente costosos, pocos confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.

Para Agua del Bosque la estrategia de integración hacia adelante representa una oportunidad para mejorar la eficiencia a través de un mayor control, que le facilita obtener más canales de distribución para poder tener un mayor porcentaje de ventas y poder integrar el producto que vende en almacenes, tiendas, gasolineras y supermercados etc. significa que la empresa ira aún más lejos pues consigue sus propios clientes y logra obtener más canales de distribución.

Para corroborar dicha información se les pregunto a los clientes cual era el destino de sus compras, obteniendo los siguientes resultados.

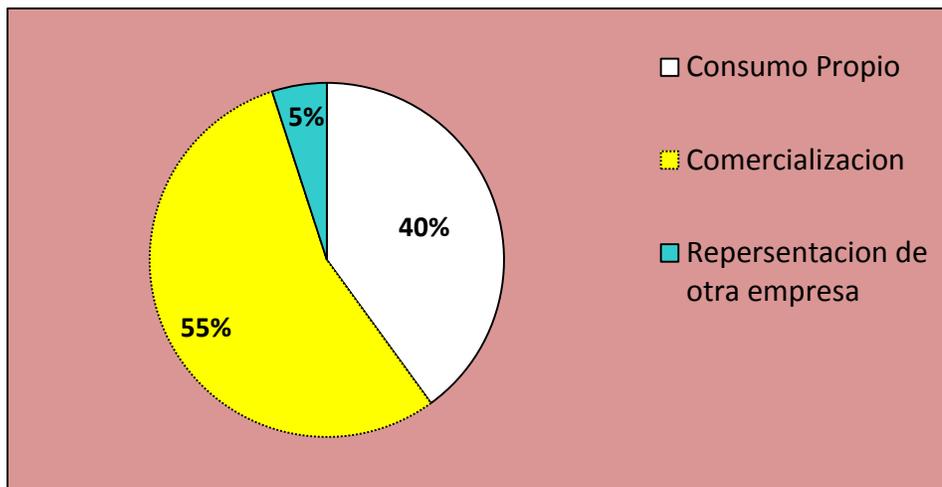


Gráfico N. 11 Destino de las Compras

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Cliente

El 55% de los clientes expresaron que sus compras son destinadas para la comercialización, y el 40% de los mismos expresaron que sus adquisiciones son para consumo propio, y tan solo el 5% indicó que actúan en representación de una empresa.

Según encuesta realizada a empleados el 100% (**Ver anexo No 14**), indica que la empresa utiliza las redes de distribución al por mayor y al detalle, es decir que la empresa Agua purificada del bosque satisface la demanda de sus clientes muy bien, debido a que distribuye sus propios productos, lo cual fija sus precios.

Por lo que también en encuesta aplicada al gerente se pudo corroborar que en sí se distribuye a través de las dos redes, ya que tratan llegar a sus clientes de diferentes maneras, pues para su fuerza de venta su objetivo es vender.

Para Agua del Bosque la estrategia de integración hacia adelante representa una oportunidad para mejorar la eficiencia a través de un mayor control, que le facilita obtener más canales de distribución para poder tener un mayor porcentaje de ventas y poder integrar el producto que vende en almacenes, tiendas, gasolineras y supermercados etc. significa que la empresa irá aún más lejos pues consigue sus propios clientes y logra obtener más canales de distribución.

Respecto a los resultados, se puede decir que existe concordancia pues esta empresa vende a todo gremio, ya que la mayoría según los datos los que compran el producto para la comercialización son los colegios y pulperías quioscos, distribuidoras, mientras que los que utilizan para consumo propio son clientes que llaman a la empresa para solicitar el producto, como las ama de casa y empresas que envían a traer el producto directamente en su debida representación a la empresa como el complejo judicial, la academia europea entre otras. Y algunos hoteles y restaurantes de la ciudad que la utilizan para el consumo de sus clientes.

Para que el mercado conozca las bondades del producto y todo lo que la empresa, ofrece a su clientela se debe hacer uso de diferentes medios de comunicación, para dar a conocer los canales de distribución con los que cuenta la empresa para llegar a los consumidores finales pues la estrategia de integración hacia delante se basa en obtener más canales de distribución lo cual es indispensable para la misma ofrecer sus productos en los medios que más le convenga.

4.2.2.2 ESTRATEGIAS INTENSIVAS

4.2.2.2.1 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Desarrollo de producto es el nombre dado a una estrategia del crecimiento donde la meta del negocio es introducir nuevos productos en mercados existentes. Esta estrategia puede requerir el desarrollo de nuevas capacidades y es necesario que el negocio produzca nuevos productos o modifique los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual. (Ferrell & D.Harline, 2012, pág. 204)

El desarrollo de producto es el que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento, la modificación de los productos o servicios actuales, e implica grandes gastos en investigación y desarrollo. (David, 2003, pág. 166),

Según Kirchner (2010), el desarrollo de producto es una tarea que consiste en introducir, adicionar o dar valor al satisfactorio, 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.

El gerente indicaba que actualmente su empresa está trabajando en convertir la presentación de su producto actual en producto con la misma marca, pero con diferentes presentaciones como jugos y bolis, para aprovechar la certificación así como también pretende con esta innovación ganar mercado.

La estrategia de desarrollo del producto es aplicada cuando la empresa cuenta con producto exitosos y tratan de convencer y mantener a los clientes satisfechos que traten de probar productos nuevos mejorados con base a la experiencia que han tenido con los productos presentes o actuales de la empresa.

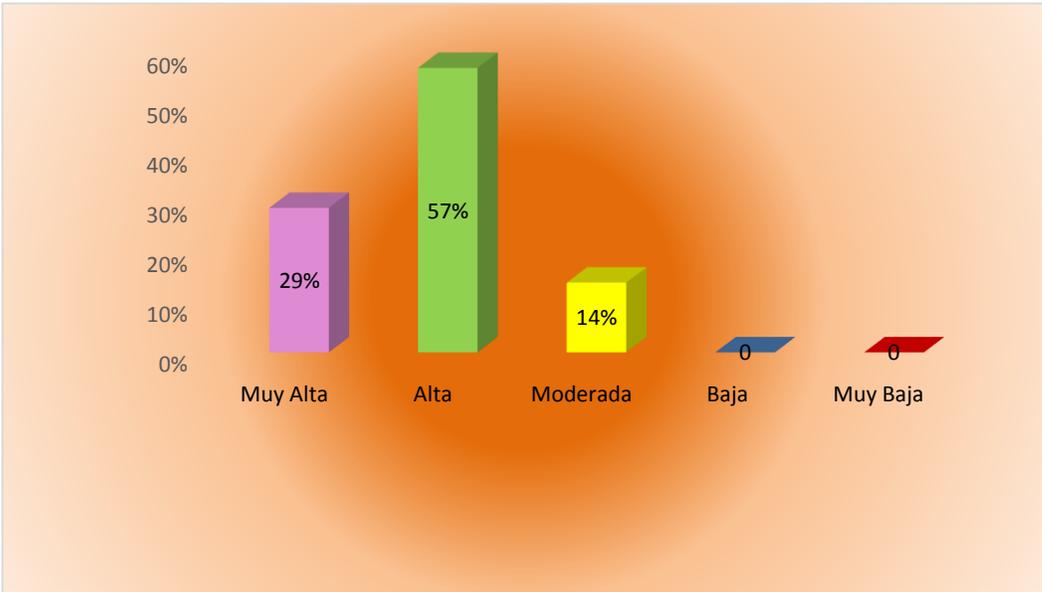


Grafico N. 12 Demanda de los Consumidores

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Empleados.

El 57% de los empleados de la empresa expresaron que la demanda de los clientes es alta debido a la calidad en el producto, también por que el precio es más bajo que la competencia, y el tiempo de entrega no es tardado, mientras que el 29% muy alta y un 14% manifestó que la demanda es moderada.

De acuerdo a los resultados se observa que existe un 86% de demanda del producto que va de muy alta a alta pero de acuerdo a su nivel de producción y no tanto al nivel de preferencia de los clientes que en todo caso prefieren productos de la

competencia destacándose el caso de los productos de coca cola, por tanto esta empresa tiene que avanzar en estrategia de desarrollo de producto e inovacion para tener mayor aceptación en el mercado.

En la entrevista aplicada al gerente, este consideró que la demanda de sus productos por sus clientes es alta, ya que él trata de que su producto que ofrece sea el número uno en calidad con respecto a la competencia, debido a que esto les generará ingresos a largo plazo, cuando el producto sea reconocido en otras áreas geográficas.

También se quiso conocer el grado de satisfacción de los compradores al comprar los productos y hacer uso de los servicios que presta la empresa, obteniéndose los siguientes resultados:

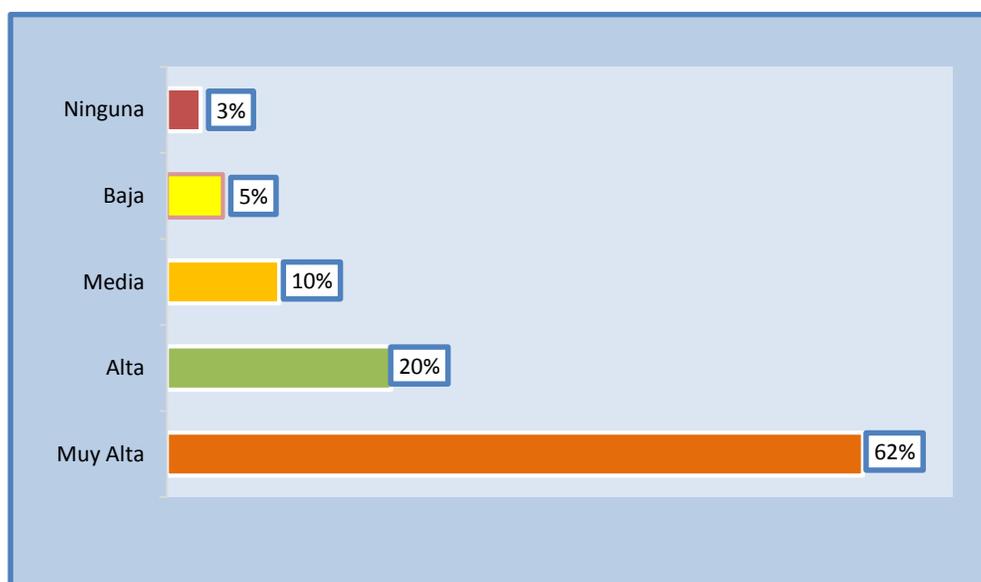


Gráfico N. 13 Grado de Satisfacción al hacer uso del producto.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Clientes

En la siguiente gráfica se puede observar que el 62% de los clientes de la empresa obtienen una muy alta satisfacción al comprar el productos, y el 20% opinaron que su satisfacción es alta, el 10% expresó que su satisfacción es media y tan solo un 5% deliberó que es baja, por lo que se puede determinar que la empresa brinda

estándares de calidad y atención al cliente notables, ya que tanto clientes como empleados opinan que están satisfechos con los productos que la empresa ofrece.

En entrevista realizada al gerente este expresó que los compradores de su empresa tienen un nivel bajo de negociación, pues este basa su nivel de producción en costos bajos y calidad.

Podría decirse que a medida que aumenta el poder negociador de los clientes, las empresas deben ser más innovadoras, teniendo en cuenta que es el cliente quien tiene la última palabra de compra y de ellos depende la adquisición del mejor producto, pues cierto clientes obligan a la caída de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio; incluso a veces obligan a empresas competidoras a enfrentarse entre ellas, ya que lo que buscan es mejores precios para la compra.

4.2.2.2 PENETRACIÓN DEL MERCADO

Es una estrategia predominante que implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados para ser atendidos por nuevos canales. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 306)

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

Estrategia de penetración de mercado consiste en incrementar las ventas a través de la participación de los productos actuales que ofrece, las cuales se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más el producto. Un ejemplo claro puede ser ampliando los horarios comerciales atrayendo a los clientes de la competencia, y por ende también bajando los precios.

Una empresa cuando quiere incrementar su participación, u obtener una nueva sucursal debe realizar un sin número de actividades en pro del conocimiento del producto y la marca, una opción muy aceptable es publicidad fuerte, ofertas y promociones para captar el mayor número de clientes como también integrar más trabajadores para proporcionar una buena atención a sus posibles clientes.

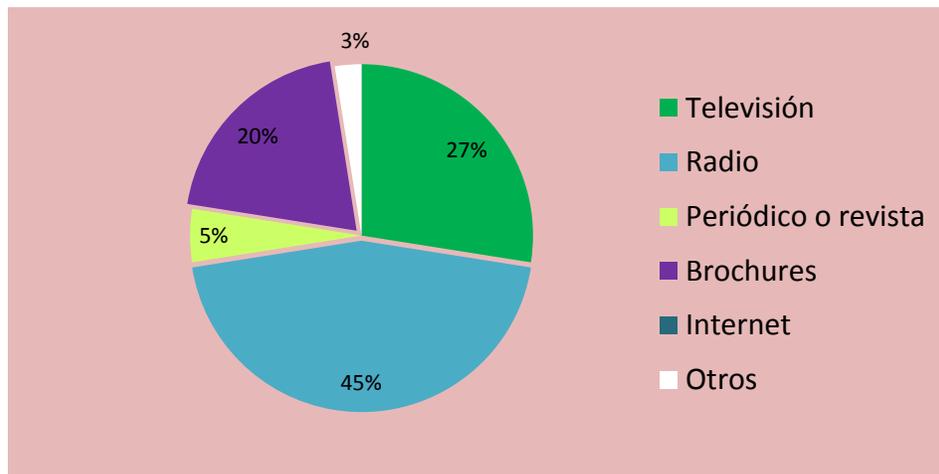


Gráfico N. 14 Medios Publicitarios Utilizados
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Cliente

En la gráfica el 45% de los clientes expresaron que se dieron cuenta de la existencia de la empresa por medio de la radio y un 27% opinó que por la televisión, por lo tanto un 20% se enteró por medio de brochures, un 5% periódicos y revistas y un 3% por otros medios publicitarios.

Se entiende que para que una empresa pueda penetrar el mercado con mayor intensidad con los productos actuales debe tener un esfuerzo mayor de mercadotecnia, puesto que los medios publicitarios que ya utiliza son los que han ayudado a que esta empresa motive a sus clientes actuales, pero además de dar a conocer las bondades de su producto, debería entrar a los mercados con más promociones para que su clientela actual siempre se mantenga fiel y atraer a otros que todavía no compran el producto.

En entrevista aplicada al propietario este expresó que Agua del bosque da a conocer su empresa y por ende su producto por medio de la radio Yes, y Ritmo FM, pues para él la radio es un medio de comunicación ideal la que se escucha en cualquier

momento para hacerse notar ante la población que aún no conoce el producto pues es indispensable para él dar a conocer la bondades del producto para poder penetrar el mercado actual más intensamente, también por medio televisivos como Yes tv, canal 48 y 49, ya que la tv es un medio de uso masivo y se puede mostrar el producto a las personas que sintonicen dicho canal.

Los clientes pueden comprar más productos, si al producto actual, se le da un valor agregado, ya sea con productos que aporten beneficios al consumidor, o con campañas de uso, para poder tener una amplia introducción del producto en el mercado competitivo, por ejemplo: a los garrafones de agua obsequiarle vasos reciclables con el logo de la empresa, con el fin de apoyar a la protección del medio y que estos vasos sean de papel especial para ser reutilizables, ya que es una táctica de penetración en el mercado cuando el producto es nuevo o poco conocido en el mercado.

4.2.2.2.3 DESARROLLO DE MERCADO

Desarrollo de mercado es una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes, así como en ofertar productos nuevos o productos modificados a segmentos de mercados ya existentes. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 138)

Según (David, 2003) “El 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 y en muchas industrias, como la de proveedores de servicios de internet será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos.”

Consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación de un producto en un mercado, la cual se enfoca en atraer nuevos miembros de aquellos lugares a los que aún no se ha llegado lo que ayudara a establecer las necesidades del producto en un público nuevo, para tener un mayor éxito en las venta dada la afluencia de público significativo.

En entrevista realizada al gerente este mencionó que invirtió en estudios de mercado, para llevar su producto hasta Chinandega e inaugurar una sucursal para la zona occidental y cubrir otro sector de mercado además del ya actual, pero también nos expresó que una de las barreras que ha encontrado para poder llegar a este nuevo mercado es que la competencia de esta zona está posicionada, por lo que le está resultando una amenaza, pues también nos indicaba que dentro de sus planes como empresa piensa expandir sus productos a nuevos mercados como lo son Jinotega y Estelí, donde según estudio de mercado ve potencial de ventas, pues existe una gran cantidad de consumidores que prefieren el agua purificada, hay poca competencia y a la misma vez se puede aprovechar la ruta de abastecimiento dirigida cada sector, entrando a las comunidades u otros nichos antes de llegar cada destino.

Toda empresa debe plantearse como objetivo vender sus productos en nuevos mercados en donde se obtiene una gran ventaja que son las bondades del producto, si se tiene la experiencia en ventas, si hay clientes satisfechos y si estos nos recomiendan, la empresa puede vender en diferentes mercados, pero esto solo es posible si la empresa tiene éxito en ventas, buen prestigio y recurso financieros. En la actualidad agua del bosque comercializa su producto nada más en el municipio de Matagalpa y sus alrededores por lo que necesita desarrollar su producto en otros mercados para poder tener una buena ventaja competitiva y crecer como empresa en el futuro.

4.2.2.3 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Diversificación Concéntrica es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa), y se puede aplicar cuando, la empresa crece en una industria que crece lentamente o casi nada, o cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa. (Mintzberg & Quins, 2004, pág. 309)

Según Navas & Guerras (2006) “La diversificación de tipo concéntrico se realiza cuando la empresa decide producir nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y venderlos en nuevos mercados similares o no tecnológicamente con los tradicionales, el espíritu de la estrategia de diversificación concéntrica no es el de eliminar competencia, sino el de ganar mercado o diversificarse hacia nichos específicos.

Esta estrategia permite a la compañía o empresa integrar nuevos productos a la línea ya existente, pero estos deben de ser productos que se relacionan con el mismo y que no se salen de la rotación, por ejemplo cuando coca cola saca al mercado un nuevo refresco, como jugos tropicales o de frutas, con la misma marca y presentaciones similares a los de la gaseosa.

Agua del Bosque todavía no utiliza esta estrategia pero en entrevista al gerente este hacía hincapié en que tiene dentro de sus planes sacar al mercado refrescos de frutas y variedades de té con el nombre del agua, para aprovechar las bondades de su marca que ya es conocida por una gama de clientes, además que esta estrategia vendría a facilitarle a la empresa que gane más clientes que prefieren lo diferente en los productos que se ofrecen en el mercado actual.

4.2.2.4 ESTRATEGIAS DEFENSIVA RECORTE DE GASTOS

Ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario. (David, 2003, pág. 170)

Según Pollin (2005) cuando disminuye el gasto en inversión, significa que la empresa contrata a menos trabajadores, aumenta el desempleo y estos a su vez conducen al recorte de gasto en las familias. La disminución de la inversión empresarial desencadena así un círculo vicioso: la reducción de inversión conduce a una merma en el empleo, así es que la economía capitalista genera desempleo de masas, crisis financieras y recesiones.

Todas las compañías de hoy en día deben perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen el estar siempre en el mercado donde tiene establecido el producto.

Es por esta razón que en entrevista aplicada al gerente de la empresa este nos exponía que en temporadas buenas donde el producto está siendo demandado el reduce los costos y activos, como dejar de comprar maquinaria para mejoras en la planta o reposición de equipo de reparto como también hacer esperar las mejoras en bodegas de almacenamiento, esto con el fin de no dejar que las ventas disminuyan aprovechando ese dinero en lo que si necesitan, por ejemplo en la planta procesadora se dañó una pieza sale más barato y rápido reparar la pieza que comprar un máquina nueva, en este caso hace la diferencia de una buena reducción de costo, esto ayuda a no parar el proceso por un largo periodo y evitar la escases del producto en los lugares donde actualmente los ubican respectivamente y estar presente en el momento que las personas lo desean comprar, y no estar ausente ante la competencia.

Se cree que una empresa puede recortar sus gastos debido a la escasa demanda del producto lo cual puede reducir personal, como también si tiene puestos de negocio en otros puntos de su sede central cerrar algunos y quedarse con los que generan más ventas esto debido a la baja economía del país. .

4.2.2.5 ESTRATEGIAS OFENSIVA DE INNOVACIÒN

Según Hill & Jones (2009) Se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos, la innovación de procesos es la que se concentra en el desarrollo de procesos nuevos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes, mientras que la innovación de los productos implica el desarrollo del producto totalmente nuevo o que tiene mejores atributos que los anteriores.

La innovación está ligada a una idea en un producto o servicio novedoso los que pueden ser en procesos de fabricación, nuevos métodos de organización o de comercialización tomando en cuenta los gustos, deseos, y necesidades en los que

los clientes consideran que son más útiles los que aumentan las opciones de la compañía para fijar precio, recordando siempre que innovar es mejorar los puntos del negocio, ya que los pequeños detalles pueden marcar grandes diferencias (Frances, 2006, pág. 203).

La innovación no es nada más que agregar detalles a los productos de la empresa para lograr que estos sean aceptados en el mercado adaptándose a los cambios que se producen en el entorno lo que garantizara el éxito en la empresa a través de la no competencia.

El gerente expresaba que en cuanto a la innovación de su producto todavía le falta hacer algunos planes, ya que actualmente está trabajando en la diversificación de su producto, que es llevar al mercado nuevas presentaciones como refrescos tropicales y té de diferentes sabores naturales, y en cuanto al servicio que presta la empresa aseguro estar mandando a capacitación constante a sus empleados para que se trabaje bajo el régimen de higiene y seguridad laboral para el caso de personal de la planta que es el encargado de manipulación de las máquinas y producto, para la fuerza de ventas capacitaciones constantes para que ejerzan una mejor atención y hagan sentir a sus clientes que son parte de la familia de Agua del Bosque ya que estos representan la razón de ser de esta entidad.

Estas innovaciones vendrán a mejorar los márgenes de venta que la empresa tiene actualmente así como ganar un posición privilegiada ante los competidores, ya que se contaría con una base de clientes más amplia

Por tal razón se les pregunto a los clientes de la empresa, que sugerencias les harían a la empresa sobre las mejoras del servicio o producto obteniéndose los siguientes datos:



Grafico N.15 Sugerencias de mejoras al Producto y servicio
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Cliente

El 38% de los clientes coincidieron que como sugerencia a la empresa es que esta atiende de manera más rápida los pedidos de los mismos, el 22% opino que diversificar las presentaciones de producto es una buena opción, el 15% indico que ofrezca bajo costo a los mayoristas, el 7% expreso que mejorar la supervisión de las rutas, y tan solo un 6% opinaron que debe de haber más orden en las entregas, el 3% proporcionar servicio, mientras que el 9% de los clientes no supieron responder.

Gran parte de las sugerencias de los clientes se basan en que esta empresa ofrezca nuevos productos así como diferentes presentaciones del producto actual, ya que hoy en día lo que se ofrece al público son presentaciones estándares y con la observación realizada se cerciuro que a pesar de que su personal es capacitado en ocasiones tienden a dar malas atenciones a los clientes pues dilatan las entregas debido a la falta de orden.

Una parte de los clientes de la empresa hicieron sugerencias que en el futuro vendrían a mejorar la estabilidad con la que actualmente cuentan, pues ellos observaron algunos datos con los que no están de acuerdo y opinaron que sería favorable para la empresa trabajar en estos aspectos para que crezca, obteniendo un mercado totalmente satisfecho.

V. CONCLUSIONES

1. Como resultado de la investigación nos dimos cuenta que la empresa tiene que potenciar las fortalezas que le permitirán contrarlar y evitar las amenazas que la han colocado en una situación de desventaja en relación a sus competidores. Desde el punto de vista estratégico ha perdido posicionamiento en el mercado lo que la ha llevado a una situación sobrevivencia, y con el riesgo de perder el mercado que hasta estos momentos ha poseído, y por lo tanto la elaboración de manera prioritaria o urgente de un plan estratégico le permita implementar estrategias que la lleven a hacer frente a la competencia, apesar de que ha logrado mantener su base de clientes histórica hemos identificado tácticas tales como: buena atención al cliente en entregas de pedidos a domicilio, atención rápida, servicio personalizado, lo que le ha permitido a la empresa mantenerse activa en el mercado.
2. Las estrategias utilizadas por la empresa agua del bosque se centran en ser líderes en costo pues aparte de satisfacer la necesidad de sus clientes, tratan de favorecer el bolsillo de los consumidores, empleándola de manera positiva por que vende a precios más bajos que la competencia. complementándola de alguna manera con la estrategia de integración hacia adelante pues esta empresa establece su propia red de distribución, es decir que con esto alcanzan un mayor control de los canales de distribución, así como la utilización de la estrategia de penetración de mercado lo cual la utiliza muy poco o no la utiliza medios de comunicación conocidos o destacados que le ayuden a dar a conocer muy bien su empresa y producto
3. Además se considera que se deben de retomar las estrategias de inovacion lo cual se basa en la venta de productos en nuevas presentaciones que se descontinuaron de vender en el mercado de la empresa, como también las estrategias de carácter intensivo como son desarrollo de producto, desarrollo

de mercado, de manera decidida, puesto que el gerente nada más tiene planeado llevarlas a cabo en un futuro lo cual pretende darles seguimiento a medida de su desarrollo empresarial así como mejorar la estrategia de integración hacia adelante para poder obtener más canales de distribución que incrementen sus ventas, también se hace mención de las estrategias de diversificación concéntrica, e innovación, dado que las estrategias antes mencionadas la llevarían a integrar nuevos productos a la línea ya existente complementándolas entre sí con cambios que hagan ver diferente o especial el producto y atraer una nueva gama de clientes lo cual obtendrá posibilidad de crecer en nuevos mercados pues esta empresa requiere un crecimiento sostenido y sustentable, para poder ser estable en el mercado que se encuentra y en otros mercados tomando en cuenta el estudio de sus valores, objetivos, recursos y capacidades, así como de su entorno competitivo que le ayudará a determinar cursos de acción reduciendo la resistencia al cambio.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Barrios, A. Z. (2006). *Planificaciòn Estrategica Presupuesto y Control de la Gestiòn Pùblica*. Caracas: Texto C.A.
- Calero, V. S. (2000). *Investigar es facil. Manual de investigaciòn*. UNAN Managua.
- Carrillo, J. M. (2005). *Manual de Autodiagnòstico 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). *Administraciòn de Estrategias*. Mèxico D.F: Mc Graw-Hill Internacional Americana.
- Chiavenato, I. (2007). *Admnistraciòn de Recursos Humanos*. Mèxico: Mc Grac Hill.8va edcion.
- Chiavenato, I. (2007). *Aministraciòn de Recursos Humanos*. Mèxico: Mc Graw Hill 8va Edicion.
- Coronado, F. J. (2003). *Diccionario Enciclopèdico de estrategia Empresarial*. Madrid España: Ediciònes Dias Santos S.A.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administraciòn Estratègica*. Mèxico: Pearson Educaciòn.
- Dominguez, P. R. (2006). *Introduccion a la Gestion Empresarial*. Mèxico: Mc Graw Hill.
- Echeverria, S. G. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid. España: Ediciònes Díaz de Santos.
- Ferrell, O., & D.Harline, M. (2012). *Estrategias de Marketing*. Mèxico: Cenague Learnig editores S.A.Quinta Ediciòn.
- Frances, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson Educacion.
- Golovina, N. (2009). *Mercadotecnia*. UNAN FAREM Matagalpa.
- Gòmez, H. S. (2003). *Gerencia Estrategica. Planeaciòn y Gestion. Teoria y Metodologia*. 3r Editores.
- Hax, H., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Mèxico: Prentice Hall.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administraciòn Estratègica*. Mexico: Mc Graw Hill 8va Ediciòn.
- Jervis, D. S. (2000). *Manual de Planeacòn Corporativa*. España.
- Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de Productos una Visiòn Integral*. San José Costa Rica: Lengage Learning.
- Koontz, H. (1999). *Administraciòn en una Perspectiva Global*. Mèxico: Mc Graw Hill 11 Ediciòn.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. MÈXICO: Person Educaciòn 8 va Ediciòn.
- Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia y Direcciòn Estratègica*. Honduras Tegucigalpa.
- Mendoza, M. L. (2009). *Administraciòn 1 Herramientas de participaciòn Estratègica*. UNAN Farem Matgalapa.
- Mintzberg, H., & Quins, J. (2004). *El proceso Estratègico. Concepto*. Mèxico: Prentice Hill.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratègico*. Mèxico: Prentice Hall.
- Montenegro, M. (2011). *Apuntes de metodologìa de la investigaciòn*. Matagalpa: UNAN-FAREM.
- Muñiz, L. (2010). *Guia Pràctica para un Mejor Plan de Negocio*. Barcelona: Bresca.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2006). *Direcciòn Estrategica de la Empresa*. Mèxico: Editoral Thompson 4ta Ediciòn.
- Pollin, R. (2005). *Los contornos del declive*. Mdrid España: Akal S.A.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. Mèxico: Grupo Editorial Patria.
- Quiñones, M. E., & Vega, L. A. (2007). *Calidad y Servicio. Concepto y Herramientas*. Bogota: ECOE 1ra Edicion.
- Rojas, J. L. (2007). *Procedimientos para la elaboraciòn de un analisis FODA como una herramienta e planeaciòn estrategia*. Mexico.
- Sampieri, R. H., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodologìa de la Investigaciòn*. Mòxico: Mc Graw Hill 4ta ediciòn.
- Strickland, T. I. (2012). *Administraciòn Estratègica, teoria y casos*. Mèxico: Mc Graw Hill 18 va Ediciòn.
- Thompson, A. A., Striclank, A., & Gamble, J. E. (2007). *Administraciòn Estratègica. Teoria y Casos* (Decimo quinta Edicion ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Torres, V. C. (2007). *Calidad total en a atenciòn al cliente. Pautas para garantizar la excelencia e el servicio*. españa: 1ra Ediciòn.
- Torrez, C. A. (2006). *Metodologia de la investigaciòn para la administracion y la economia*. mèxico: Pearso Educaciòn 2da ediciòn.

VI. ANEXOS



ANEXO NO.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VAR.	SUB VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	Escala	Instrumento	Dirigida
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	FILOSOFIA DE LA EMPRESA	VISION	¿Tiene definida la visión de su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimientos sobre la visión de la empresa?	SI NO	Encuesta	Empleado
			¿Si su respuesta es sí como la lleva a la práctica?		Guía de obs	
		MISION	¿Tiene elaborada la misión de su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimientos sobre la Misión de la empresa?	SI NO	Encuesta	Empleado
			¿Si su respuesta es sí como la lleva a la práctica?		Guía de obs	
		VALORES	¿Cuál de estos valores adoptado la empresa?	Cuadro Anexo	Entrevista	Gerente
			¿Reconoce usted alguno de estos valores en la empresa?	Cuadro Anexo	Encuesta	Empleado
					Guía de obs	
		POLITICAS	¿Cuáles son las principales políticas que tiene su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimientos de las políticas de la empresa?	SI NO	Encuesta	Empleados
			¿Si su respuesta es sí mencione las que conoces?		Guía de obs	
		OBJETIVOS	¿Cuáles son los objetivos de su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Reconoce los objetivos de la empresa?	Cuadro Anexo	Encuesta	Empleados

	ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?		Guía de obs	
			¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso del producto o servicio del negocio?	Escala de Likert	Encuesta	Clientes
			¿Sus compras son destinadas para?	Múltiple	Encuesta	
			¿Considera que el producto o servicio es único en el mercado?		Entrevista	Gerente
			¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la empresa?	Escala de Likert	Encuesta	Empleado
			¿Cómo considera a demanda de los clientes en esta empresa?		Guía de obs	
		PODER DE NEG DE LOS PROV	¿Qué poder de negociación tienen los proveedores para imponer sus términos y condiciones?	Escala Anexa	Entrevista	Gerente

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	PODER DE NEG. PROVEEDORES	¿La compra de materiales la realizan directamente al proveedor o a través de un intermediario?	Escala de Likert	Encuesta	Empleados
		PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	¿Cómo considera la relación entre proveedores y empresa?	Tabla Anexa	Entrevista	Gerente
			¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?		Guía de Obs.	
			¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus proveedores?		Entrevista	Gerente
		EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	¿Existen otros producto sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado?		Entrevista	Gerente
		RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	¿Existe rivalidad entre su empresa y a la competencia?		Entrevista	Gerente

			¿Quiénes son sus principales competidores?		Entrevista	Gerente	
			¿Cree usted que la competencia puede superarlos?		Encuesta	Empleado	
			De qué manera le vendría a afectar que aparezca otra empresa igual a la de usted?		Guía de Obs		
			¿Cree usted que la competencia puede superarlos?		Entrevista	Gerente	
					Guía de Obs.		
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES			¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto de ustedes y con las mismas características?		Entrevista	Gerente
				¿De qué manera le vendría a afectar que parezca otra empresa igual a la suya?		Entrevista	Gerente
	ANÁLISIS FODA		FORTALEZAS	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?		Encuesta	Cliente
				¿Cómo considera la atención brinda por el personal?	Cuadro Anexo	Entrevista	Gerente
				¿Cómo considera la atención brinda por el personal?	Cuadro Anexo	Encuesta	Empleado
¿Cuál de las fortalezas expresadas en el siguiente cuadro está presentes en su empresa?					Encuesta	Empleado	

DIAGNOSTICO	ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS	¿Cuál de las fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su empresa?		Encuesta	Empleado
			¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?			
			¿Reciben capacitaciones?		Encuesta	Empleados
			¿Qué tipo de capacitación recibe su personal?		Entrevista	Gerente
			¿Cómo valora la aceptación del producto por parte del cliente?		Encuesta	Cliente

		¿Por qué prefiere los productos o servicios del negocio?	Entrevista	Gerente
Oportunidades		¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene este negocio en el mercado?	Encuesta	Empleado
		¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene este negocio en el mercado?	Encuesta	Cliente
		¿Recomendaría usted adquirir los productos o servicios a otras personas?	Guía Observación	
		¿Cuál cree que son las debilidades que tiene este negocio en el mercado?		
		¿Cuál cree que son las debilidades que tiene este negocio en el mercado?	Encuesta	Empleado
Debilidades			Entrevista	Gerente
		¿Cuál cree que son las amenazas que tiene este negocio en el mercado?	Guía de Obs.	
Amenazas		¿Cuál cree que son las amenazas que tiene este negocio en el mercado?	Encuesta	Empleado
			Entrevista	Gerente
		¿Considera su negocio líder en precios bajos?	Guía de Obs.	
Líder en costo		¿Considera que los precios de los productos que oferta esta empresa están por debajo de la competencia?	Entrevista	Gerente
		¿Cómo considera el precio del producto?	Encuesta	Cliente
		¿Considera que su producto o servicio es único en el mercado?	Encuesta	Cliente
Diferenciación		¿Qué diferencia la empresa de la competencia?		
		¿Qué es lo que hace diferente de su producto/servicio con el de la competencia?	Guía de Obs	
		¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?	Encuesta	Empleado
Enfoque		¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?	Encuesta	Cliente

	¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?	Entrevista	Gerente
--	------------------------------------------------------------------------------	------------	---------

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	Tipos de Estrategias	Integración Hacia Adelante	¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?		Encuesta	Empleado
			¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos (mayoristas, al detalle o ambos)?		Encuesta	Empleado
			¿Por qué medios se enteró de los productos y servicios que ofrece la empresa?		Guía de Obs.	
			¿Sus compras son destinadas para?		Entrevista	Gerente
			¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos (mayoristas, al detalle o ambos)?			
			¿En este momento está realizando innovaciones a los productos que actualmente ofrece o agregando valor a los mismos?	Cuadro Anexo	Encuesta	Cliente
			¿En este momento está realizando innovaciones a los productos que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?	Cuadro Anexo	Encuesta	Cliente
		Intensivas de Desarrollo del Producto	¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio considerando el análisis de la situación actual?		Entrevista	Gerente
		Penetración De Mercado	¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?		Entrevista	Gerente
			¿Qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?	Tabla Anexa	Entrevista	Gerente
			En que nuevos mercado piensa vender su producto?		Encuesta	Empleado
		Desarrollo de Mercado	Tiene planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con el producto actual?		Guía de Obs.	

		Diversificación Concéntrica	¿Tiene planes de realizar recorte de gastos?		Entrevista	Gerente	
			Recorte de Gasto	¿Qué tipo de innovaciones ha implementado en sus productos o servicios?		Guía de Obs	
		Innovación		¿Qué resultados ha obtenidos con estas innovaciones?		Entrevista	Gerente
				¿Qué otros planes no mencionados antes tiene usted previstos?		Guía de Obs.	
			¿Qué sugerencia daría usted a esta empresa para mejorar sus productos o servicios?		Entrevista	Gerente	

ANEXO No. 2



Entrevista al Gerente

Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta entrevista se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un plan estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Dirigido a: Iván Midence Oliu

Fecha: _____

Dirigida: Gerente

1. ¿Cuántos años de operación tiene la empresa?

Visión

2. ¿Tiene definida la visión de su empresa?

Misión

3. ¿Tiene elaborada la misión de su empresa?

Valores

4. ¿Cuál de estos valores adopta su empresa?

Valores.	Sí.	No.
Responsabilidad.		
Excelencia.		
Innovación.		
Honestidad.		
Lealtad.		
Dignidad.		

Políticas

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

Objetivos Organizacionales

6. ¿Cuáles son los objetivos de su empresa?

Análisis del sector industrial.

Poder de negociación de los compradores.

7. ¿Dentro de la escala que se le muestra a continuación donde ubicaría el poder de negociación de los compradores para imponer sus términos y condiciones?

Poder de negociación de proveedores

8. ¿Dentro de la escala que se le muestra a continuación donde ubicaría el poder de negociación de los proveedores para imponer sus términos y condiciones?

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

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

Excelente Muy Bueno Bueno

Regular Malo

11. ¿La compra de mercadería y materia prima la realizan?

Directamente al proveedor:

A través de un intermediario

Existencia de productos sustitutos

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

Rivalidad entre los competidores

13. ¿Quiénes son sus principales competidores?

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

15. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

Entrada de nuevos competidores

16. ¿De qué manera le vendría a afectar que aparezca otra empresa igual a la de usted?

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

Análisis FODA

Fortaleza.

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

19. ¿Qué tipo de capacitación recibe su personal?

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Servicio al cliente | <input type="checkbox"/> | Seguridad e higiene laboral |
| <input type="checkbox"/> | Relaciones humanas | <input type="checkbox"/> | Ventas |
| <input type="checkbox"/> | Procesos y Procedimientos | <input type="checkbox"/> | Otros Especifique: |

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

Fortalezas	Si	No
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.		
Base de clientes amplia		
Personal altamente capacitado		
Costos bajos de Operación		
Publicidad y promoción		
Buen servicio al cliente		
Mejor calidad del producto en relación con los rivales		
Disposición del capital propio		
Infraestructura Adecuada al negocio		
Especifique otras que considere destacar:		

21. ¿Cómo considera la atención brindada por su personal?

Excelente Muy Bueno Bueno
 Regular Malo

Oportunidades

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

Oportunidades	Si	No
Percepción de los clientes sobre la imagen y reputación de la empresa		
Abrir nuevos mercados geográficos		
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.		
Facilidad de adquisiciones de tecnología de punta, a través de financiamiento bancario, o crédito de casas distribuidoras		
Acelerado crecimiento de la población urbana		
Especifique otras que considere destacar:		

Debilidades

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

Debilidades	Si	No
Instalaciones obsoletas		
Un débil balance financiero general, cargado con un exceso de deuda.		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Existencia de conflictos internos con el personal		
Imagen de marca o reputación débiles		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributos del producto.		
Especifique otra:		

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

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Demoras en el crecimiento del mercado		
Cambio en las necesidades o gustos del consumidor lo que hace que se alejen del producto.		

Estrategias

Liderazgo en costo

25. ¿Considera su negocio líder en precios bajos?

Diferenciación

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

28. ¿Qué es lo que hace diferente de su producto/servicio con el de la competencia?

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

Enfoque

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

Tipos de estrategias

Estrategias de integración Hacia adelante

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

32. ¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos?

Mayorista Al detalle Ambos

Intensivas Desarrollo del producto

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

Penetración de mercado

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

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

Desarrollo de mercado

36. ¿En qué nuevos mercado piensa vender su producto?

Diversificación concéntrica

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

38. ¿Tiene planes de realizar recorte de gasto?

Sí No

39. ¿Qué tipo de innovación ha implementado en sus productos o servicios?

40. ¿Qué resultado obtuvo con estas innovaciones?

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

Anexo No. 3

Encuesta Dirigida a Empleados



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

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

Fecha: _____

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

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

2. ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la empresa?

- Sí No

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

4. ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la empresa?

- Sí No

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

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

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

7. ¿Dentro de la escala que se le muestra a continuación donde ubicaría el poder de negociación de los compradores para imponer sus términos y condiciones? **PNC**

Muy Alta Alta
 Moderada Baja Muy Baja

8. ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia? **DF**

Precio Calidad Comodidad
 Atención al Cliente Seguridad Variedad de
 Productos Prestigio del negocio Accesibilidad

Otros (especifique): - _____

9. Dentro de la escala que se le muestra a continuación donde ubicaría el poder de negociación de los compradores para imponer sus términos y condiciones? **PNP**

Muy Alta Alta
 Moderada Baja Muy Baja

10. ¿Cómo valora la aceptación del producto por parte del cliente? **FORT**

Excelente Muy Buena Buena
 Regular Mala

11. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos? **R/C**

Sí No

12. ¿Cómo trabajadores que piensan de que la empresa busque nuevos mercados? **PEN. MERC**

13. Considera que el producto que la empresa ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes? **ENF**

Totalmente desacuerdo En desacuerdo
 De acuerdo Muy de acuerdo Totalmente de Acuerdo

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

Fortalezas	Si	No
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.		
Base de clientes amplia		
Personal altamente capacitado		
Costos bajos de Operación		
Publicidad y promoción		
Buen servicio al cliente		
Mejor calidad del producto en relación con los rivales		
Disposición del capital propio		
Infraestructura Adecuada al negocio		
Especifique otras que considere destacar:		

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

Oportunidades	Si	No
Percepción de los clientes sobre la imagen y reputación de la empresa.		
Abrir nuevos mercados geográficos		
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.		
Facilidad de adquisiciones de tecnología de punta, a través de financiamiento bancario, o crédito de casas distribuidoras		
Acelerado crecimiento de la población urbana		
Especifique otras que considere destacar:		

16. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene ese negocio en el mercado?

Debilidades	Si	No
Instalaciones obsoletas		
Un débil balance financiero general, cargado con un exceso de deuda.		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Existencia de conflictos internos con el personal		
Imagen de marca o reputación débiles		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributos del producto.		
Especifique otra		

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

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Demoras en el crecimiento del mercado		
Cambio en las necesidades o gustos del consumidor lo que hace que se alejen del producto.		
Creciente poder de negociación de los clientes..		
Creciente poder de negociación de los proveedores.		
Cambios tecnológicos o innovaciones en los productos que disminuyen la demanda.		
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante)		
Vulnerabilidad con respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia		
Especifique otras que estime conveniente:		

18. ¿Reciben Capacitaciones? **FORT**

- | | |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Servicio al cliente | <input type="checkbox"/> Seguridad e higiene laboral |
| <input type="checkbox"/> Relaciones humanas | <input type="checkbox"/> Ventas |
| <input type="checkbox"/> Procesos y Procedimientos | <input type="checkbox"/> Otros Especifique: |

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

INT ADEL

Mayorista

Al detalle

Ambos

Anexo No. 4

Encuesta Dirigida a Clientes



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

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

Dirigido a: Clientes

Fecha: _____

1. ¿Con que frecuencia Visita el negocio?

Diario Semanal Mensual Anual

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

Muy alta Alta Media

Baja Ninguna

3. ¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta de nuestra empresa? **I.H.D**

Medios de comunicación	Si	No
Televisión		
Radio		
Periódico o revista		
Brochures		
Internet		
Si es otro mencione cual		

4. Considera que los precios de los productos que oferta la empresa están por debajo de la competencia? **L.E.C**

Sí No

5. ¿Sus compras son destinadas para?: **I.H.D**

Consumo Propio Comercialización
 Representación de otra empresa

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

Totalmente desacuerdo En desacuerdo
 De acuerdo Muy de acuerdo Totalmente de Acuerdo

7. ¿Cómo considera que la atención brindada por el personal es? **FORT**

Excelente Muy Buena Buena
 Regular Mala

8. ¿Por qué Prefiere los productos o servicios del negocio? **FORT**

Calidad de atención Precios bajos

Diversificación en los productos Relación calidad-precio

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

Sí No

10.-¿Cómo considera el precio del producto? **L.E.C**

Excelente Muy Buena Buena

Regular Mala

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

ANEXO NO. 5



GUIA DE OBSERVACION

Objetivo: Diseño del Diagnostico estratégico de la empresa Agua Purificada del Bosque del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.

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

Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
<u>Filosofía de la empresa</u>			
¿Se encuentra visible la visión y misión de la empresa?			
¿Cuenta la empresa con la Misión?			
¿Cuenta la empresa con la Visión?			
¿Existe un documento donde están plasmados los Valores?			
¿Cuentan con objetivos establecidos y existe un documento donde están plasmados los Objetivos?			
¿Las políticas de la empresa están por escrito y son dadas a conocer al todo el personal?			
¿Relación de los Compradores con la empresa y poder de negociación?			
¿Relación de los proveedores con la empresa y poder de negociación?			
¿Qué criterios toma en cuenta la empresa para seleccionar a sus proveedores?			
¿Cuáles son los medios utilizados para la compra de mercadería?			
¿Cuáles serían los productos que sustituyan al Agua Purificada?			
¿Cuál es la competencia de la empresa?			
¿Cuáles serían las fortalezas y Oportunidades que tiene la empresa actualmente?			

¿Cuáles son las debilidades y amenazas que esta empresa tiene que enfrentar?			
¿Qué capacitación recibe el personal de la empresa?			
¿Cómo evaluar la atención brindada por el personal?			
¿Cómo evalúan los precios los compradores de la empresa?			
¿Cuál es el canal que utiliza la empresa para la distribución de su producto?			
¿Diferenciación del producto con el de la competencia?			
¿Cuáles son los medios que se utilizan para promocionar el producto?			
¿Qué productos son los que se le ofrecen a los clientes?			
¿Nivel de satisfacción de los clientes?			
¿Cuál es el clima organizacional que se vive en la empresa?			

ANEXO NO.6



Lista de Clientes brindada por el Administrador de la Empresa

- 1) Roberto Zeledón (Dr. Rizo ½ c al norte)
- 2) Norma Urbina (Detrás de ESSO Puma)
- 3) Irvin Zelaya (Iglesia san José ½ c al sur)
- 4) Blanca Zeledón (Hotel yaguare 5c al este)
- 5) ESSO San Martin
- 6) Complejo Judicial
- 7) Almacén Mi Favorita
- 8) CARUNA
- 9) Familia Fonseca (km 8 a la Prolacsa)
- 10) Félix Gutiérrez(Contiguo al limón)
- 11) Julia torres (frente a gasolinera uno central)
- 12) Restaurante Casa Blanca
- 13) Restaurante el Taquero
- 14) Salvador Jair (casa luna 2c al este, 1/2c al sur)
- 15) Auto lavado el Genízaro
- 16) Hotel Rio Bravo
- 17) Luz Bermúdez (frente a la asociación de café)
- 18) María Emilia Valenzuela (Conapi 10 varas al sur)
- 19) Mercedes Morales (Conapi 25 varas al este)
- 20) Dr. Scarleth Martínez (iglesia san José 10 varas al sur.)
- 21) Dr. Álvaro Cerro (Texaco 1/2c al sur media al este)
- 22) Miriam Mayorga (Frente al buffet Oasis)



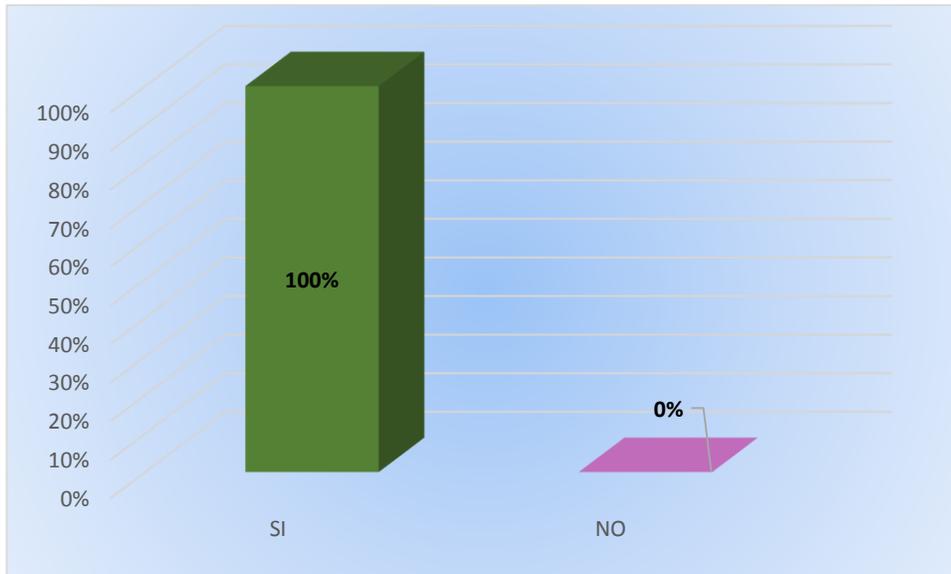
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN FAREM – Matagalpa

Lista de Clientes brindada por el Administrador de la Empresa

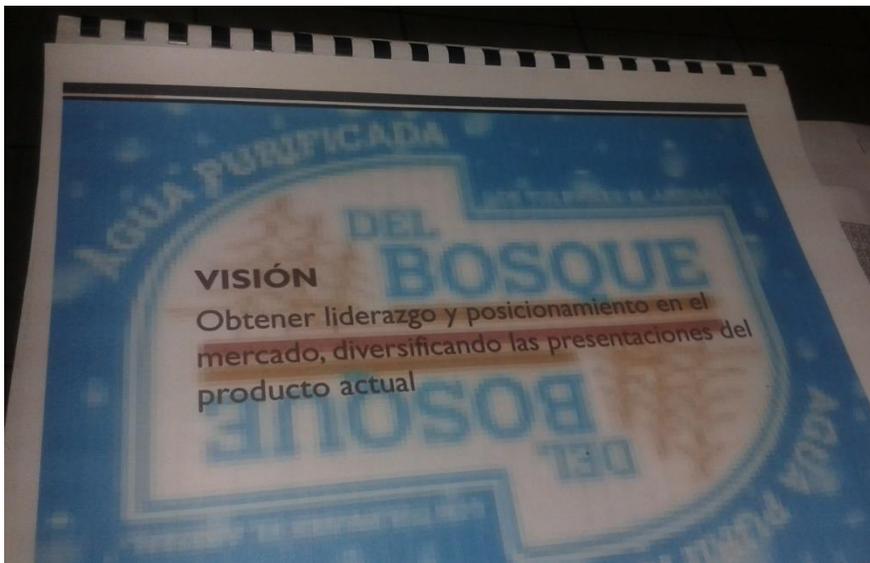
- 23) Buffet Oasis
- 24) MOTOMAT (Contiguo a salida a Managua)
- 25) Restaurante el Gallo Pinto
- 26) Escuela Carlos Fonseca
- 27) Colegio San José
- 28) Academia Europea
- 29) Héctor Cruz (Hotel Bermúdez 1c al sur)
- 30) Heidi González (Contigua al hotel E&D)
- 31) Mirna Chavarría (Silais 2c al este)
- 32) Fricciones Phaesa
- 33) Familia Castro (Phaessa 1/2c al este)
- 34) Escuela María Cernavega
- 35) Canal 48 y 49
- 36) Suri López (Frente al hotel Coba)
- 37) Hotel E&B
- 38) Estándar Chontal 1 y 2
- 39) Tragamonedas Bingomania
- 40) Alcaldía
- 41) CICA Matagalpa
- 42) Colegio Adventista
- 43) Pulpería Flores (Barrio 1ero de mayo)
- 44) Pulpería Zeledón (Barrio Yaguare)
- 45) Pulpería Nelly (Barrio Carlos Santi)
- 46) Pulpería Zúñiga (Barrio Santa Teresita)

ANEXO NO.7 PRACTICA DE LA VISIÓN



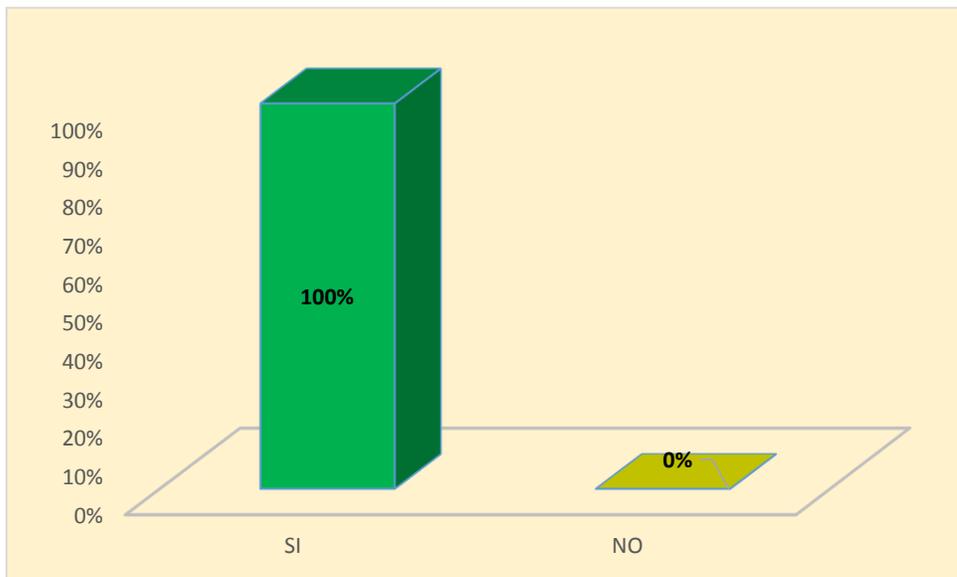
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores.

ANEXO No. 8 VISIÓN ESCRITA



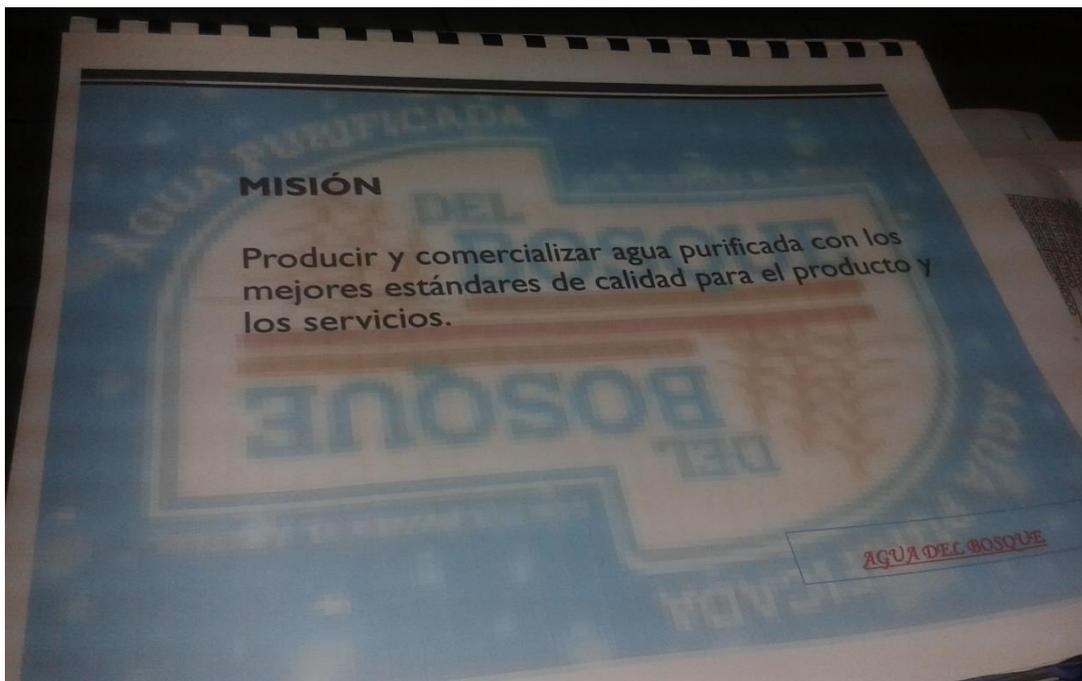
Fuente: Autoría propia a partir de Guía de Observación

ANEXO NO.9 PRACTICA DE LA MISION



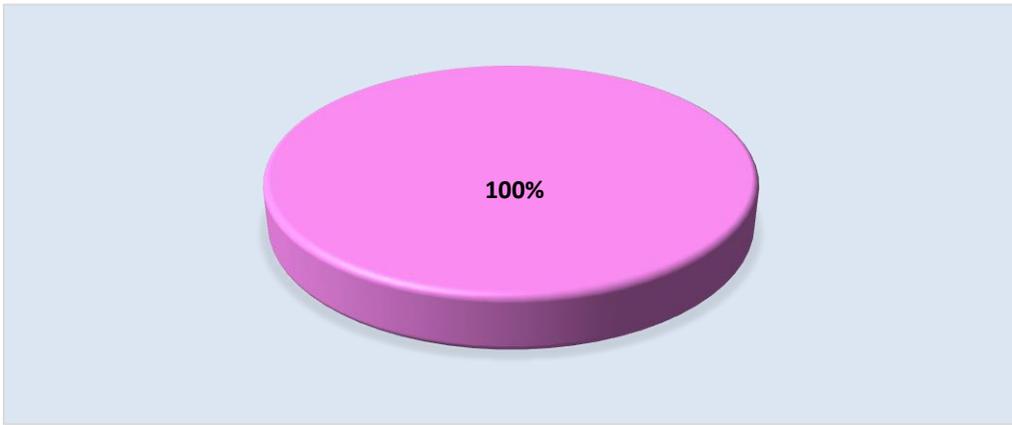
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a trabajadores.

ANEXO NO.10 MISION ESCRITA



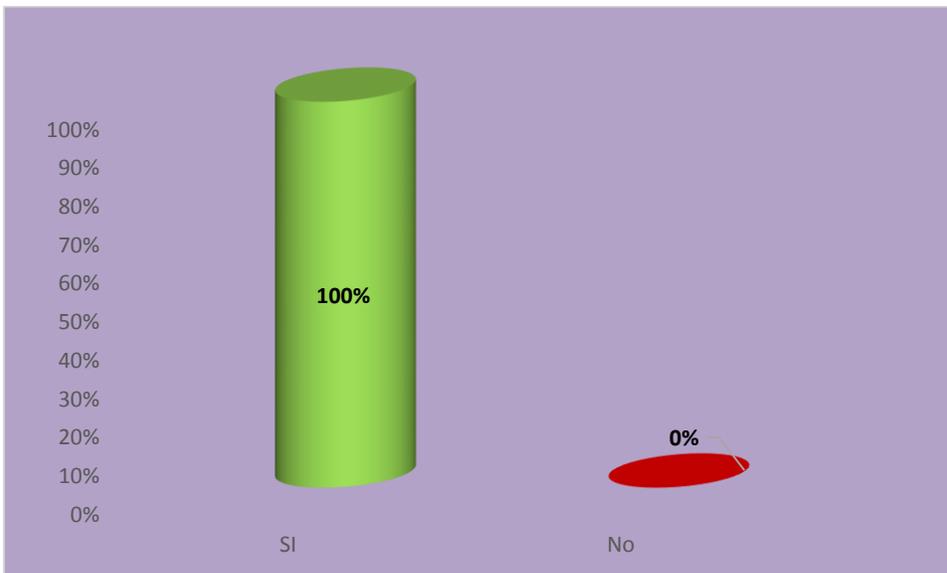
Fuente: Autoría propia a partir de Guía de observación

ANEXO NO. 11
PUEDE LA COMPETENCIA SUPERARLOS



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

ANEXO NO. 12
PRECIOS POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a Cliente

ANEXO NO.13

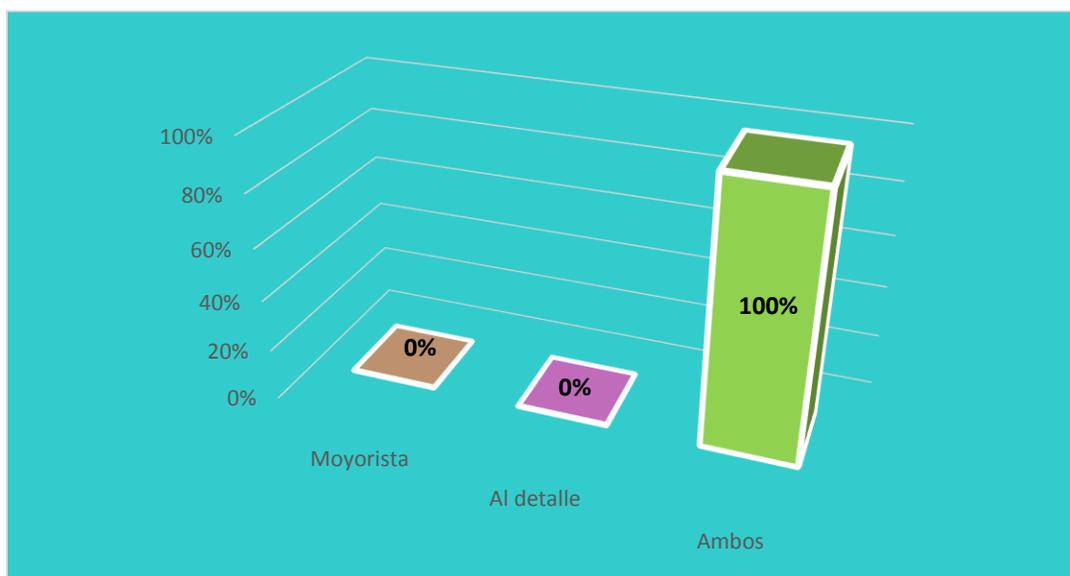
FOTOS CERTIFICADOS MINSA



Fuente: Autoría propia a partir de Guía de observación

ANEXO NO.14

CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE UTILIZA AGUA DEL BOSQUE.



Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados