

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA- MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA



SEMINARIO DE GRADUACION

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

TEMA:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa al año 2014.

SUB TEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa hotelera finca esperanza verde en la ciudad de San Ramón departamento de Matagalpa al 2014

AUTORES:

- Br. Claudia Valeria Donaire Uriarte
- Br. Wendy Rebeka Juárez Avilez

TUTOR: Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano

Matagalpa Febrero 2015

“Año de la universidad saludable”.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA- MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA



SEMINARIO DE GRADUACION

Para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

TEMA:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa al año 2014.

SUB TEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa hotelera finca esperanza verde en la ciudad de San Ramón departamento de Matagalpa al 2014

AUTORES:

- Br. Claudia Valeria Donaire Uriarte
- Br. Wendy Rebeka Juárez Avilez

TUTOR: Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano

Matagalpa Febrero 2015

“Año de la universidad saludable”.

Tema:

Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.

Sub – tema:

Diagnóstico Estratégico de la empresa Finca Esperanza Verde de la ciudad de San Ramón del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.

INDICE

<i>DEDICATORIA</i>	i
<i>AGRADECIMIENTO</i>	ii
AVAL DEL DOCENTE.....	iii
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION	6
III. OBJETIVOS	7
IV. DESARROLLO	8
4.1. Diagnóstico estratégico.....	8
4.1.1. Filosofía de la empresa	8
4.1.1.1. Visión.....	9
4.1.1.2. Misión	10
4.1.1.3. Valores	13
4.1.1.4. Políticas.....	16
4.1.1.5. Objetivos organizacionales	18
4.1.1.5.2. Objetivos generales	19
4.1.1.5.3. Objetivos específicos	19
4.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS	21
4.2.1. Análisis del sector.....	21
4.2.1.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	21
4.2.1.2. Ventajas competitivas	29
4.3. ANÁLISIS FODA	30
4.3.1. Análisis del entorno.....	43
4.3.1.1. Entorno General	45
4.3.1.2. Entorno competitivo	51
4.4. TIPOS DE ESTRATEGIA.....	54
4.4.1. Diferenciación	55
4.4.1.1. Liderazgo en costo.....	58
4.4.2. Tipos de estrategias.....	59
4.4.2.1. Estrategias de Integración	59
4.4.2.2. Intensivas.....	62

4.4.2.3.	Segmentación	63
4.4.2.4.	Diversificación	67
4.4.2.5.	Defensivas	69
4.4.2.6.	Ofensivas	72
V.	Conclusiones	74
VI.	Bibliografía	76
	ANEXOS	77

DEDICATORIA.

A Dios que me ha dado vida y fortaleza,
por iluminar mi mente ,
y por brindarme lo necesario para cumplir mi meta .

A mis padres
Juan Ramón Donaire López y Mabel Uriarte Soza

Por su apoyo, paciencia, amor,
Y su interés para que culminara mis estudios.

A mis hermanos por cada consejo y por ser grandes ejemplos a
seguir.

A mi tutor Msc. Abel Membreño por su apoyo y consejos para la
realización de este trabajo.

Claudia Valeria Donaire Uriarte

DEDICATORIA.

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre María Avilez Valdivia por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Enrique Juárez Rivera por los ejemplos de perseverancia, valentía y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi hermano Clarence Juárez Avilez por ser un ejemplo de un hermano y del cual aprendí aciertos y de momentos difíciles.

A mi maestro Abel de Jesús Membreño por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, y a todos los maestros que en estos cinco años compartieron de sus conocimientos y haberme llevado pasó a paso en el aprendizaje.

Wendy Rebeca Juárez Avilez

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar a este punto, por darme salud y todo lo necesario para cumplir mis objetivos.

También quiero agradecer a mis padres por brindarme el apoyo necesario durante todo mi periodo de estudio.

A mis maestros por brindarme el conocimiento necesario para poder convertirme en profesional. En especial a nuestro tutor Msc. Abel de Jesús Membreño, por su gran apoyo incondicional y consejos.

A todos los colaboradores de la FAREM-MATAGALPA por su arduo trabajo y su servicio.

Claudia Valeria Donaire Uriarte

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada agradezco a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte.

Agradezco hoy y siempre a mis padres por el esfuerzo. El apoyo en mis estudios, de no ser así no hubiese sido posible. A mi hermano que de una u otra manera me ha dado palabras de aliento para seguir adelante.

A mis maestros que con gran dedicación y paciencia me han instruido en una vida de conocimiento facilitándome sus enseñanzas y sabiduría. En especial a Msc. Abel de Jesús Membreño por su apoyo incondicional en la realización de este trabajo y por sus palabras de aliento.

A todos los trabajadores del área administrativa de la FAREM-MATAGALPA quienes brindan su servicio y arduo trabajo y hacen placentera nuestra estadía.

Wendy Rebeca Juárez Avílez

AVAL DEL DOCENTE
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: CLAUDIA VALERIA DONAIRE URIARTE (CARNET N° 10067750) Y WENDY REBEKA JUAREZ AVILES (CARNET N° 10060995) con el Tema general: **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2014.** Y correspondiente al subtema: **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HOTELERA FINCA ESPERANZA VERDE, DURANTE EL AÑO 2014.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: **PLANES ESTRATEGICOS Y TIPOS DE ESTRATEGIAS** en el desarrollo de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010.

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

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

MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano

Maestro Tutor

RESUMEN

Se realizó un análisis all Hotel Finca Esperanza Verde, es una organización categorizada como Ecolodge que a la vez es una finca de Café orgánico, esta se encuentra ubicada a 30 km de la ciudad de Matagalpa, fue fundada en 1998 por las Comunidades Hermanas de San Ramón para impulsar la economía de esta zona del país. Desde el 2013 cuenta con nuevos propietarios y en ese mismo año se hicieron remodelaciones en el local así como construcción de nueva infraestructura.

La visión de Finca Esperanza Verde es crear el equilibrio perfecto entre el medioambiente que ya existe y los elementos (hechos a mano) aportados por los mismos. El propósito es tener una reserva natural sostenible y ambientalmente amistosa. Cuenta con convenios hechos con los proveedores lo cuales han brindado beneficios al momento de adquirir insumos para el funcionamiento del local algunos de estos son supermercados, casas comerciales de la ciudad de Matagalpa y de la capital Managua.

El hotel ha estado posicionado a nivel internacional como el mejor pequeño hotel (2004) y como el mejor Ecolodge en varios años consecutivos lo cual le hace un hotel muy reconocido tanto a nivel nacional como internacional. Uno de sus mayores atractivos que posee la empresa es su posicionamiento geográfico. El hotel aplica la estrategia de diferenciación ya que los servicios que brinda nadie ninguna empresa en el país lo hace como son las charlas de café orgánico, cocina de comida nacional, senderismo y la visita y charla al laboratorio de mariposas.

I. INTRODUCCION.

La presente investigación tiene como objetivo conocer la situación estratégica de la empresa mediante un diagnóstico estratégico del Hotel Finca Esperanza Verde, ubicada en el departamento de Matagalpa, Ciudad de San Ramón.

García y Casanueva (2001) La empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

La empresa está orientada al sector Turístico, esta categorizada como Ecolodge y a la vez es una finca de Café orgánico que brinda a los turistas la oportunidad de vivir una experiencia dentro de un ambiente auto sostenible. Este lugar se caracteriza por ser fresco, verde, y un paraíso para los viajeros que buscan puestas de sol espectaculares, un clima refrescante, momentos de tranquilidad, comida deliciosa y muchas actividades recreativas y educativas.

Las empresas auto-sostenibles se pueden definir como organizaciones que hacen un uso equilibrado y responsable de los recursos naturales de manera que se pueda dar el desarrollo económico, social y ambiental de una comunidad a muy largo plazo. Las empresas como motores de desarrollo económico tienen una responsabilidad enorme con las comunidades donde están inmersas y sus metas no solo se limitan a la creación de empleo y riqueza, sino a la protección del medio ambiente y el desarrollo del entorno social que impactan.

El diagnóstico es esencial por cuanto identifica necesidades de información para precisar actuaciones efectivas de gran impacto dentro de la empresa. En este se hace un análisis de las necesidades, capacidades y lo más relevante que se puede encontrar en la empresa a nivel externo como a nivel interno, con el fin de identificar y caracterizar los problemas y potencial de esta.

El éxito del diagnóstico radica en la precisión de la información que justifica la carencia de una fortaleza u oportunidad o si hay presencia de una debilidad o amenaza. Otro elemento que lleva al éxito del diagnóstico es que la información sea 100% cierta.

A lo largo de los años se han realizado muchos estudios de diagnóstico organizacional en varias empresas en diferentes partes del mundo, todos ellos con fines similares, como es conocer la situación actual de las empresas, proyectos, entre otros. En la universidad Santo Tomas de Colombia realizo un Diagnostico Organizacional para el plan estratégico sectorial del Convenio 240/2010, elaborado en mayo del 2011, en Bogotá Colombia por María José Rodríguez y Abel Aguera. Además de los trabajos realizados en UNAN-FAREM-Matagalpa por estudiantes de administración de empresas, existentes están el diagnóstico de la empresa Talentos matagalpinos elaborado por Wendy Mendoza y Dina Janeth Miranda, Pizza Venecia realizado por Dora Mariana Centeno y Harold Estrada, Café Barista presentado por Mirna Lúquez y Ana Salgado, Centro Recreativo Rincón Paraíso realizado por María Teresa Membreño y Flor de Eli Valdivia todos ellos elaborados en el año 2010, son estudios que reflejan la situación actual que las empresas estaban enfrentando en ese periodo de tiempo y que ayudaron a la presente investigación siendo una fuente de referencia y consulta para elaboración de este estudio. Todos estos trabajos aportaron para el enriquecimiento de este trabajo de investigación además de ser una buena guía para la elaboración de este trabajo. Es aplicada porque según Ander-Egg y Hernández (1996) la investigación de tipo aplicada concentra su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas y necesidades que se plantean.

En cuanto al diseño metodológico, el presente trabajo de investigación es de tipo aplicada ya que se elaborara un diagnostico estratégico que dará a conocer la situación estratégica de la empresa.

Con un enfoque cualicuantitativo, El enfoque cualitativo según Hernández, (2003), afirman que es el que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para

descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”, (p.6); Cuantitativo, según Hernández (2003) es cuando se aplican diferentes técnicas de recolección de datos y se utilizaran métodos estadísticos para el tratamiento de los resultados de las entrevistas y encuestas.

Según el nivel de profundidad es descriptivo, ya que se relatará información de cómo se comporta la organización, se identificarán las características y problemas de la empresa. Según Cerro y Bervian (1984) una investigación es descriptiva o como también es llamada investigación diagnóstica, la mayoría de lo que se escribe y estudia es sobre la sociedad. Consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. (p.41). Por su amplitud es una investigación de tipo transversal ya que se investigara de la situación actual de la empresa en el periodo del II semestre del año 2014. Según Abel Cortese (1995) es transversal por que se recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Los métodos que se utilizaran son teórico, siendo estos: Deductivo, (Mediante él se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble: a) Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos b) También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos). (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 1996); Inductivo (Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta), (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 1996), Esto parte de fenómenos particulares para llegar a generalizaciones, esto se refiere a pasar de los resultados obtenidos de la observación y experimentación con elementos particulares a la formulación de hipótesis, principios y leyes de tipo general; porque se tratara la situación estratégica actual de la empresa

Además se utiliza el método Empírico que según John Dewey (1889) son hábitos de expectativas basados en alguna conjunción regula o coincidencia de la experiencia del pasado (p.163), mediante aplicación de las técnicas de la entrevista, la encuesta y la observación, como su palabra lo indica esta técnica consiste en observar con atención el caso, investigación o fenómeno y tomar datos e información para luego registrarla y analizarla, todos estos necesarios para la recolección de datos. Aquí se hizo uso de diccionarios en línea, se consultaron libros, revistas, sitios web y para el manejo de los datos se utilizó Microsoft Excel 2010 y Microsoft Word 2010 para la redacción del documento.

El universo que se tomó para la elaboración de esta investigación fue el personal, cliente y dueño del Hotel Finca Esperanza Verde. La muestra se obtuvo tomando en cuenta los 20 trabajadores del hotel y uno de sus dueños que suman un total de 21 personas y la muestra de clientes para esta investigación será de 20 clientes elegidos por conveniencia y aleatoriamente simple, por la poca afluencia de personas en estas épocas del año. Según Hernández (2008), el muestreo de o por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dados la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Las personas que se escogieron como la muestra para esta investigación se escogieron debido a criterios establecidos por las investigadoras para la veracidad de la información estos fueron: mayor tiempo de estadía en el hotel, visitas con más frecuencia, mayores de edad y aquellos que estaban dispuestos a colaborar con esta investigación.

Este trabajo se enfoca en las variables de análisis, las cuales son: el plan estratégico y las estrategias; en los cuales se estudiarán las sub variables: filosofía de la empresa, análisis FODA, estrategias genéricas y los diferentes tipos de estrategia que se puedan implementar en la empresa. El objetivo de este estudio es hacer que la organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera es tener conocimiento del entorno en que se desempeña la organización, conocer tanto el ambiente interno como el externo. El estudio de estas variables darán a conocer el estado estratégico de la empresa, por lo cual la información que

presentara el diagnostico estratégico será de gran importancia para los propietarios de la empresa ya que según los resultados conocerán cuales de las estrategias son las más adecuadas para la empresa y ayudara a la toma de decisiones.

II. JUSTIFICACION

El diagnostico estratégico es un estudio que se hace a fondo dentro de una empresa para conocer la situación estratégica de la misma y dependiendo del resultado de este se tomaran decisiones que servirán para mejorar el estado de la empresa, en este caso se realizara un Diagnostico Estratégico de la Empresa Hotel Finca Esperanza Verde en la Ciudad de San Ramón, Departamento de Matagalpa al 2014.

La empresa Hotel Finca Esperanza Verde, ha expresado su necesidad de mejorar diferentes áreas de la empresa que le conlleve a resultados tales como: aumentar sus ventas y mantenerse en una constante innovación del servicio.

El presente trabajo se ha elaborado con el fin de conocer la situación actual del hotel y mediante la información recopilada hacer un análisis que facilite el proceso de toma de Decisiones. Cabe destacar que para la elaboración de este diagnóstico fue necesario aplicar diversas herramientas e instrumentos como son la encuesta y la entrevista para recopilar la información necesaria.

Un diagnostico estratégico es necesario ante la diversidad de mercado, competencia, métodos de publicidad y otros elementos como los clientes, todos estos exigen que la empresa sea más competitiva y de mayores condiciones de desarrollo para analizar todos estos, se necesita como se menciona anteriormente la elaboración del diagnóstico organizacional de la empresa para mejorar en estos puntos.

Este documento será de gran utilidad para la empresa ya que muestra la situación estratégica de la empresa y posibles soluciones a problemas, además de ser de ayuda para futuros trabajos aportando a los antecedentes de estos, y aportando a cualquier tipo de información que sea necesaria para estudiantes de administración de empresas.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Diagnostico Estratégico de la Empresa Hotel Finca Esperanza Verde, durante el año 2014.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la Situación actual de la Empresa Hotel Finca Esperanza Verde.
2. Identificar las Diferentes Estrategias aplicadas por la Empresa Hotel Finca Esperanza verde.
3. Valorar las Estrategias para la Formulación del Plan Estratégico.

IV. DESARROLLO

4.1. Diagnóstico estratégico.

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

De acuerdo a Chiavenato (1995), El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnostico interno y el diagnostico externo.

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

El diagnóstico es un examen tanto interno como externo de la empresa este revela la situación actual de esta, el diagnostico estratégico evalúa si la empresa está desarrollando algún tipo de estrategia y como las está implementando. Además es necesario antes de planificar ya que este muestra la realidad de cómo se encuentra estratégicamente la empresa; por lo tanto el diagnostico estratégico hace un examen o evaluación que identifica las fortalezas y debilidades y luego las oportunidades y amenazas para maximizar y contrarrestar aspectos.

4.1.1. Filosofía de la empresa

Según Ortega (2010) la empresa es una unidad económica donde se reúnen una o varias personas, que con su trabajo y combinando una serie de recursos (el talento humano, el dinero, los recursos físicos, técnicos y tecnológicos), organiza una serie de actividades, producen bienes, prestan servicios o realizan actos comerciales para lograr unos resultados y satisfacer las necesidades de una o varias personas o empresas.

Antes de poder caracterizar a la empresa se debe de conocer el significado de esta, las empresas son es una combinación de un sinnúmero de elementos como se mencionan algunos anteriormente y que son esenciales para que esta pueda funcionar ya sea produciendo un producto tangible o brindando un servicio todos estos con el fin de satisfacer las necesidades de un grupo de personas.

4.1.1.1. Visión

De acuerdo a Frances (2006) La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

“Ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en el horizonte del tiempo dado”. (Frances, 2006, pág. 46)

Según Chiavenato (2007) la visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización (p.27).

Una visión estratégica retrata del horizonte comercial futuro de la empresa (hacia dónde vamos). Es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 24)

La visión corresponde a lo que la empresa pretende ser o alcanzar en un futuro. Por lo tanto es una fuente de motivación para los trabajadores, que inspira al negocio convirtiéndose en una guía que motiva y a la misma vez da dirección

tanto a la organización como al personal, lo que les permite enfocarse en una misma dirección evitando desviaciones con respecto a lo que se planteó desde un principio.

La visión es la mirada al futuro de la empresa, esta se redacta con positivismo esperando que la empresa pueda ser guiada por esta para alcanzar el propósito que se hayan proyectado. La visión es indispensable en una empresa así como la misión ya que le dan vida al rumbo que estas deben de tomar, ya que se proponen con el fin de que tanto trabajadores como en público en general conozcan hacia donde la empresa se quiere dirigir y cuál es el propósito de la misma.

4.1.1.2. Misión

Según Fleitman (2000) La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

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

Misión: definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.

Como dijo Frances (2006) La misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios (UEN) presentes y futuros de la corporación. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado.

Según Chiavenato (2007) “la misión organizacional es la declaración de propósitos y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión

define el papel de organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir”.

“La misión representa un concepto afín de la identidad del individuo. Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio (soy un carpintero, soy un pescador), Las empresas se definían por su producto". (Frances, 2006, pág. 40)

Según David (2003), La declaración de la misión son: expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una identificación de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Una declaración de la misión eficaz hace que surjan también sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.

La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que

Se basan en análisis pronósticos externos e internos. La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.

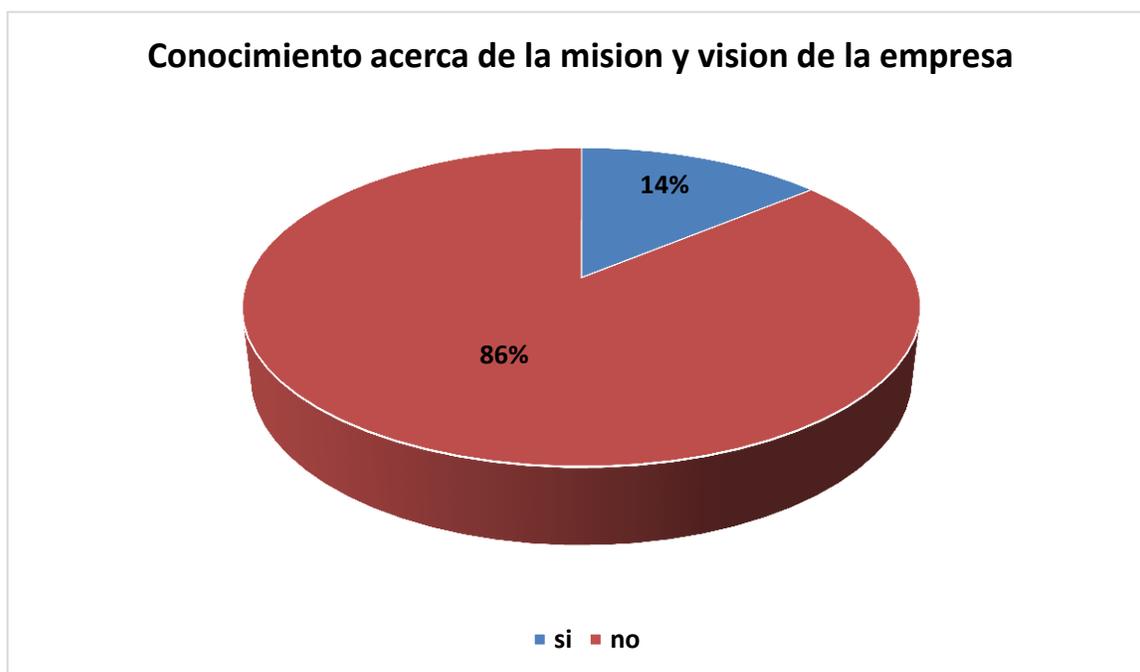
La misión de una organización representa la identidad de la empresa, nos muestra el objeto, propósito o razón de ser de una esta y a la vez nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la organización siempre que

estas sean congruentes o vayan relacionadas con la misma misión; es decir, también se puede decir que la misión nos sirve de guía para lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas, logrando así coherencia y organización. La misión también resulta una fuente de motivación para los trabajadores ya que los trabajadores se sienten identificados y comprometidos con ella, también permite el desarrollo de la cultura organizacional y ayuda a la empresa a distinguirse de otras empresas.

La misión es el propósito a futuro que la empresa quiere hacer, este se redacta en base a lo que la empresa quiere lograr, el alcance de esta, posicionamiento, etc. Este debe de inspirar a los trabajadores para poder alcanzar lo que se han propuesto como misión, debe de ser algo real y alcanzable.

Finca Esperanza Verde, somos gente que estamos comprometidos día a día a mejorar la calidad del servicio para/con nuestros clientes sin dejar de un lado el apoyo a la conservación del medio ambiente. Brindando calidad de vida de nuestros trabajadores y ayudando así al desarrollo económico de la comunidad.

Gráfica N°1



(Fuente: encuesta realizada a trabajadores)

El 86% de los trabajadores afirman no tener ningún conocimiento acerca de la misión y de la visión de la empresa y apenas el 14% de estos afirman conocer de la misión y visión.

La mayoría de los trabajadores no tiene conocimiento de esta ya que son los trabajadores agrícolas y los trabajadores del área de turismo, los que afirman si conocer de ellos son los trabajadores del área administrativa pues estos están más ligados a la parte de la documentación, por lo que se considera que es deficiente el conocimiento que los trabajadores tienen acerca de la Planeación que se lleva a cabo por parte del área Administrativa, lo que quiere decir que se necesitan emplear técnicas para que estos se involucren dentro la misión de la empresa, se puede recurrir a ubicarla en lugares estratégicos dentro de la empresa para que estos puedan conocerla y a la vez esta les permita identificarse, sentirse motivados también para que se logre trabajar en conjunto en busca de lograr un mismo fin, es importante mencionar que no tener conocimiento de este factor podría resultar un caos ya que se trabajaría de forma incoherente en ellos se basa la importancia del conocimiento de la misión.

Al ser la mayor parte del personal nuevo y además estar bajo una nueva gerencia y razón social los trabajadores no tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa además se les están haciendo cambios a estas, dado a esto es que se está dando este fenómeno de desconocimiento de estos elementos. (Arango V. , 2014)

4.1.1.3. Valores

De acuerdo a Frances (2006) Los valores plantean el marco ético-social dentro de la cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se

consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

“Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”. (Frances, 2006, pág. 44)

“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 misión estratégica y su estrategia general”. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 27)

“Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayuda que la compañía logre su misión. En la medida en que ayude a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía”. (Hill & Jones, 2009, pág. 14)

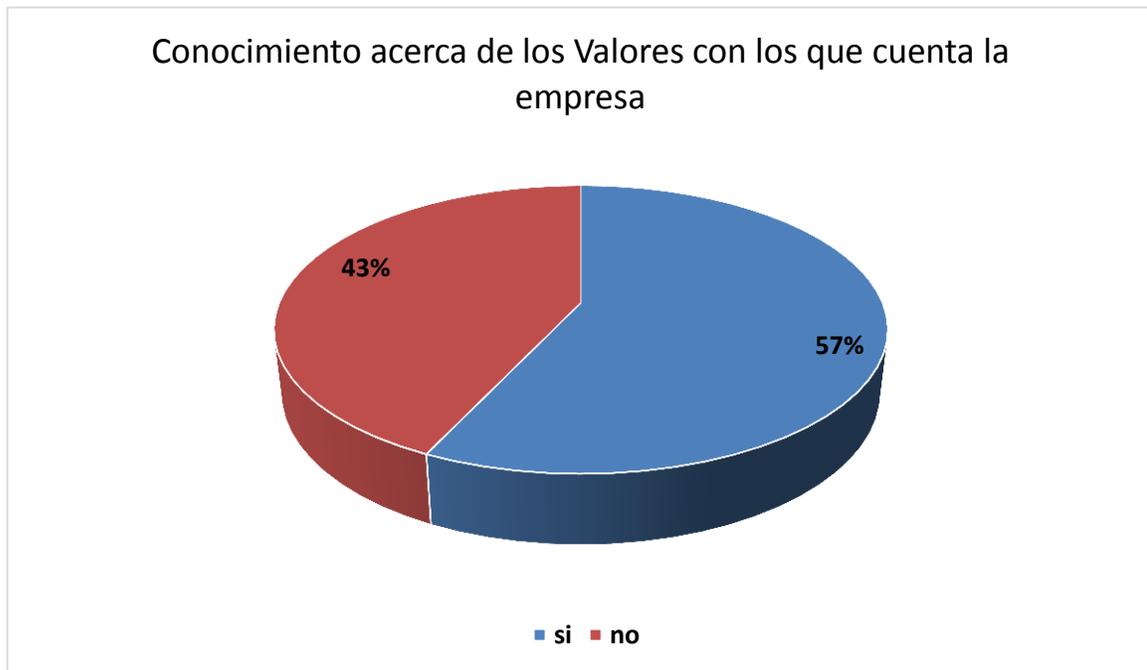
Los valores tienen que ver con la parte ética, moral y social de la empresa y por tanto también tiene que ver con el comportamiento de los trabajadores dentro y fuera de la organización, a la hora de ejercer sus tareas, en el momento de las negociaciones, los valores siempre deben de estar presentes y por ello forman parte de la cultura organizacional.

Los valores con los que cuenta la empresa son:

- Compromiso con el medio ambiente.
- Apoyo a las comunidades.
- Respeto con nuestros clientes y trabajadores.

- Calidad en el servicio que brindamos
- Confianza en cada uno de los miembros de la empresa.
- Responsabilidad social.
- Trabajo en equipo. (Arango V. , 2014)

Gráfica N°2



(Fuente: entrevista realizada a los trabajadores)

El 57% de los trabajadores afirman conocer de los valores con los que cuenta la empresa y el 43% alegan no tener ningún conocimiento de estos.

En ambas respuestas existe casi el mismo porcentaje por lo que los pertenecientes al porcentaje más alto exponen que los valores se les han sido mencionado en reuniones y los demás aseguran no conocerlos en su totalidad por lo que se deduce que estos no se encuentran expuestos en un lugar visible para los trabajadores y por lo cual las menciones que se han hecho de estos no han sido tan relevantes.

Se debe a que la empresa pasó de ser una fundación a una sociedad anónima por lo que estos valores son relativamente nuevos al igual que el personal. (Arango V. , 2014)

4.1.1.4. Políticas

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del Estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía.

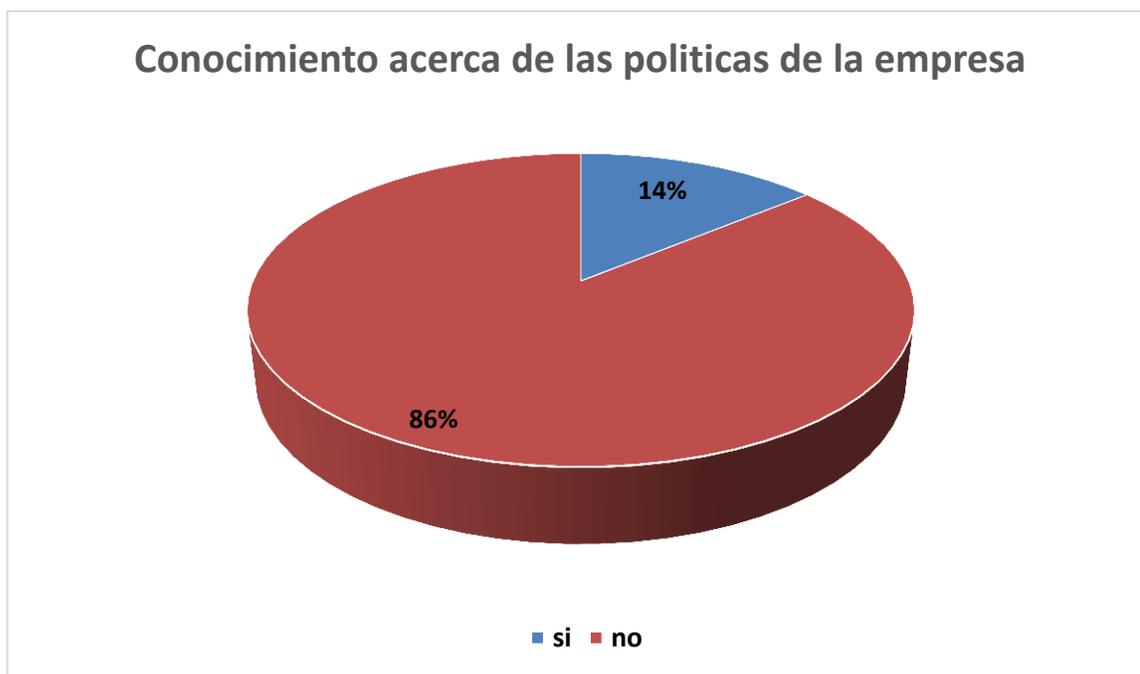
Según Frances (2006) Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos.

“Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”. (David, 2003, pág. 10)

De acuerdo a Medina (2012) Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Se puede decir que las políticas son las normas que permiten el cumplimiento de los objetivos que se proponen alcanzar las empresas sirven de guía para llevar a cabo la toma de decisiones debido a que nos permite darnos cuenta si se está cumpliendo los requisitos necesarios al llevar a cabo una acción o un proceso. La implementación de políticas en una empresa es necesaria puesto que toda empresa necesita normas que le permitan a los trabajadores comprender cuales son los límites, así como los procedimientos que se deben llevar a cabo dentro de la organización, las políticas son un compromiso con el cliente y que los colaboradores tengan pleno conocimiento de estas facilitara lograr la satisfacción del cliente.

Gráfica N°3



(Fuente: Encuesta a los trabajadores)

El 86% de los trabajadores de la empresa admiten no conocer las políticas de la empresa mientras el 14% de ellos dicen conocer las políticas internas de la empresa.

Este porcentaje alto de la falta de conocimiento de las políticas se da porque la mayoría de los trabajadores se desarrollan en el campo y no tienen accesibilidad a la documentación interna de la empresa, el 14% representa a aquellos trabajadores del área administrativa que son los que manejan lo que es la papelería y todos los documentos internos de la empresa. Cabe mencionar que no es muy favorable que los trabajadores no conozcan las políticas puesto que estas expresan los límites que tienen al desempeñarse dentro de la organización ya que estas van relacionadas con los procesos que deben realizarse y sirven como guía para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto es importante el conocimiento de estas y que la empresa aplique las medidas necesarias para que los trabajadores puedan tener acceso al conocimiento de estas ya sea facilitando de manera escrita desde el momento que llegan a la organización o ubicándola en lugares visibles para que ellos puedan conocerlas.

Estas se están modificando ya que son muy diferentes las políticas de una ONG a una Sociedad Anónima, por lo que todavía no se han dado a conocer a los empleados solamente a los que están trabajando directamente en el área administrativa. (Arango V. , 2014)

4.1.1.5. Objetivos organizacionales

4.1.1.5.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como vínculos causales entre ellos. En general, no se prestan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional. (Frances, 2006, pág. 54)

“Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 31)

Según Ramos (SF) “Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la

organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión”.

Los objetivos estratégicos son los que se formulan en función de una variable estratégica, esto quiere decir que son los objetivos que se crean con la visión de cumplir una estrategia que permita a la empresa mejorar su desempeño en el mercado haciendo a esta una empresa más fuerte y competitiva.

4.1.1.5.2. Objetivos generales

De acuerdo a Veciana (1999) El objetivo general de la empresa define y explica su finalidad, el campo en el cual desea actuar, y las actividades a que se dedicara. Se trata de un enunciado que define la misión que ha de cumplir la empresa u organización y refleja los valores que informa su actuación.

Según Vernar (2006) El objetivo general debe de reflejar la esencia del planteamiento del problema y a la idea expresada en el planteamiento del proyecto de investigación.

El objetivo general de una organización es un enunciado que expresa lo que esta tiene como propósito o fin, tomando en cuenta la misión de la empresa. Este describe lo que se desea alcanzar y como se hará, estos ayudan a guiar a la empresa.

General: Conservar el nivel de calidad del servicio brindado para mantenernos como el mejor hotel ecológico a nivel internacional. (Arango V. , 2014)

4.1.1.5.3. Objetivos específicos

Cita Vernar (2006) que los objetivos específicos se desprende del general y deben se formulados de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir que cada objetivo específico este diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos especifico son los puntos para logra el objetivo general.

Estos objetivos son derivados del objetivo general y detallan especificaciones que al final engloban el objetivo general es decir que permiten el cumplimiento de este.

ESPECIFICO:

- Incrementar la demanda de usuarios.
- Ampliar el territorio del hotel.
- Desarrollar mejores métodos de calidad del servicio.
- Capacitar a los empleados para mejorar el rendimiento laboral. (Arango V. , 2014)

Gráfica N° 4



Fuente: entrevista a los trabajadores

El 62% de los trabajadores señalan que la empresa logra cumplir con los objetivos planteados pero el 38% de los trabajadores argumenta que estos no se están cumpliendo.

La mayoría de los trabajadores de Finca Esperanza Verde relatan que la empresa si cumple con los objetivos ya que estos están ligados más a la producción de bienes tangibles y servicios y observan más de cerca el avance de la empresa y al conocer cuáles son estos objetivos pueden notar el desarrollo de estos y que se estén llevando a cabo. Razón que nos permite conocer que el trabajo que está realizando la Gerencia en cuanto a la difusión de los objetivos es bueno, ya que los trabajadores conocen los objetivos de la organización y afirman que estos se están cumpliendo de manera eficiente lo que permite discernir que estos también son alcanzables y haciendo referencia a la parte de trabajadores que afirmaron que no se cumple con los objetivos se propone reforzar la difusión y a la vez hacer evaluaciones del desempeño para revisar si algunos de los puestos esta sobrecargados.

4.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

4.2.1. Análisis del sector

4.2.1.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas.

La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda los administradores a realizar este análisis.

- 1) el riesgo de que entren nuevos competidores,
- 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria,
- 3) el poder de negociación de los compradores,
- 4) el poder de negociación de los proveedores y
- 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Según Hill y Jones (2009) Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria.

Estas estrategias se basan en la Gerencia Estratégica, las 5 fuerzas de Porter enumeran una serie de Fuerzas para generar estrategias que permiten a la empresa hacer un análisis del entorno para estar preparada ante cualquier amenaza que se presente correspondiente al entorno externo, analizar las fuerzas que posee la organización y las debilidades y para así aprovechar las oportunidades que el medio nos ofrece, por lo tanto nos ayuda a identificar lo negativo y positivo que posee la organización para luego utilizar las estrategias correspondientes para luego contrarrestar los aspectos negativos y crear algo nuevo y mejor para la organización.

4.2.1.1.1. Poder de negociación con los compradores

David (2003) Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuente importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. 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)

Dependiendo del número de clientes así se definirá el poder que tengan estos para negociar, se dice que entre más pequeño es el número de clientes y estos están más organizados y más informados estos serán más exigentes por lo cual estos tendrán un poder de negociación más alto y pueden ser peligrosos para la empresa ya que pueden llegar a ponerse de acuerdo cuanto es lo que ellos ven

justo pagar, esto es lo contrario cuando el número de clientes es mayor y no tienen ningún tipo de organización y no poseen la suficiente información.

Gráfica N°5



(Fuente: encuesta a los trabajadores)

El 38% de los trabajadores indica que la negociación con los compradores o consumidores del servicio es buena, el 24 de ellos afirman que es muy buena la relación de negociación, el 19% revela que la relación es regular, el 14% dice es excelente y un 5% de ellos expresan que la relación con lo clientes es mala.

Dado a los resultados obtenidos se puede decir que en su mayoría han notado que la relación con los consumidores del servicio va de excelente, muy buena a buena, eso indica que las relaciones con los clientes son beneficiosas para la empresa, y en su minoría opinan que las relaciones con los clientes van de regulares a malas, estas opiniones varían mucho porque no todos son de la misma área y debido a eso la comunicación con los clientes es muy diversa.

El hotel Finca Esperanza Verde posee como principales clientes personas del extranjero que tienen el poder adquisitivo para los servicios que ofrece el hotel, por lo tanto no necesitan de una negociación con ellos ya que estos están dispuestos a pagar el precio establecido por los servicios de este. Entre sus principales clientes se encuentran los estadounidenses, alemanes, franceses, españoles, nicaragüenses, chinos y coreanos.

Desde el primer momento de contacto con los clientes ya sea vía correo electrónico o llamada telefónica se entabla una estrecha relación amistosa con los clientes, la empresa tiene ya establecidos los precios tanto individuales como paquetes individuales o grupales y los precios especiales para las tour operadoras, por lo que los precios no son negociables con los clientes, las personas (en su mayoría Estadounidenses) primeramente visitan la página web para conocer todo acerca de la empresa y ver cuáles son los precios de esta, por lo que, cuando ellos se ponen en contacto ya conocen los precios y como se realizan los mismos. (Arango V. , 2014)

Los precios del hotel podrían ser negociables ya que tendrían una mayor relación con los clientes, siendo flexibles con este tipo de negociación pueden alcanzar a más clientes y puede llegar a despertar el interés de clientes potenciales.

4.2.1.1.2. Poder de negociación de proveedores

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

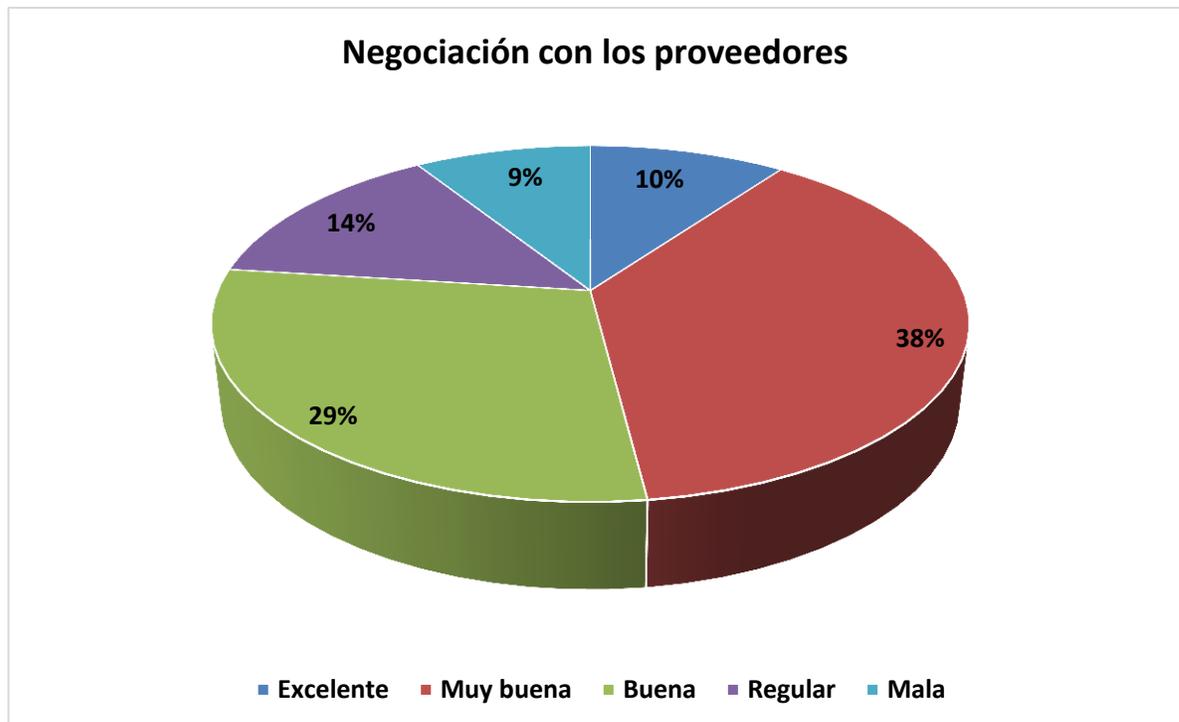
Cuando los proveedores poseen productos que son indispensables y no existen productos sustitutos, los proveedores o vendedores poseen el poder de la

negociación, tienen el poder de imponer las condiciones y precios de los productos por lo que para que la empresa tenga el poder en esta negociación debe de tener más de un proveedor de materia prima para que sea esta la que imponga sus condiciones.

El Hotel finca Esperanza Verde no hace uso solo de un proveedor o una lista pequeña de estos ya que se realizan compras en diferentes supermercados tanto de Matagalpa como de Managua, en los cuales siempre tiene preferencias ya que en todos ellos le ofrecen descuentos y prioridades en productos, Finca Esperanza Verde no es dependiente de un proveedor por lo tanto este no tiene poder sobre la empresa sino viceversa.

Puntualizando algunos de los proveedores que frecuenta más el Hotel Finca Esperanza verde están: La colonia, La Matagalpa, Pali, Maxi pali, Mercado sur, Mercado Guanaca, Mercado Campesino, Favorita y Yelba. Economark, Pricesmark, Metrocentro.

Gráfica N°6



(Fuente: encuesta a los trabajadores)

El 38% de los trabajadores argumentan que la negociación con los proveedores es muy buena, el 29 de ellos dice que es buena, el 14% comentaba que la relación es regular, mientras que el 10% relatan que es excelente y muy seguido el 9% dice que es mala la relación con los proveedores.

Las opiniones varían mucho con respecto a cómo es la relación con los proveedores ya que los trabajadores que manejan más la relación con los proveedores son los del área administrativa pero su mayoría un 38% ha notado que las relaciones con estos son muy buenas.

La empresa tiene la voz de mando al momento de hablar de la negociación con los proveedores ya que no depende de uno solo y donde se quiera que se hagan las compras existe un porcentaje de descuento por la cantidad que la empresa adquiere semanalmente. (Arango V, 2014)

Por lo tanto se opina que la gerencia está realizando un buen trabajo en cuanto a la negociación con los proveedores, lo que puede resultar muy beneficioso en cuanto a la implementación de estrategias ya que al tener estos convenios con los proveedores la empresa obtiene descuentos lo que podría utilizarse para abaratar los precios en el restaurante lo que ayudaría al negocio para atraer más clientes Nacionales.

4.2.1.1.3. Existencia de productos o servicios sustitutos.

Según David (2003) en muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras empresas. Como ejemplo están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto de la empresa, estos pueden llegar a ser un problema para la empresa

más cuando el producto hace la misma función y es de más bajo costo lo cual puede hacer que la opinión y elección de los consumidores cambie.

La industria hotelera tiene servicios y productos sustitutos como lo son los apartamentos hotel, casas rodantes, bungalows o cabañas que han tomado mucha fuerza en la actualidad. Finca Esperanza Verde tiene actualmente productos sustitutos en la ciudad de Matagalpa y San Ramón como lo son las casas huéspedes o apartamentos hotel, que han estado acaparando la atención y el servicio de hospedaje para los extranjeros. (Arango V. , 2014)

Casa Huésped de Matagalpa

Casa Huésped de san Ramón

Los productos sustitutos del Hotel Finca Esperanza Verde son las Casas Huésped existentes en la Ciudad de San Ramón. (Arango V. , 2014)

En cuanto a los productos sustitutos, se puede apreciar que los productos sustitutos del hotel pueden ser los que están ubicados en la ciudad de san Ramón que son las Casas Huésped, el Hotel el Sueño de la Campana, y también los Hoteles ubicados en la ciudad de Matagalpa, pero estos ofrecen un servicio diferente y una calidad distinta en el servicio ofertado a los clientes.

4.2.1.1.4. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida en que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en las estrategias de una empresa se enfrentan de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad. (David, 2003)

La rivalidad entre los competidores será más fuerte cuando las demás empresas estén bien establecidas por lo que lo conveniente para una empresa es que este

en un campo donde los competidores sean pocos ya que las guerras publicitarias y de precios serán pocas.

Durante los últimos años este servicio ha venido tomando mucha fuerza ya que es de mucha rentabilidad para los dueños siendo Nicaragua en la actualidad uno de los destinos turísticos más importantes y con potencial de desarrollo internacionalmente, creando gran expectativa entre las personas interesadas en invertir en este tipos de negocio incrementando la competencia y la rivalidad entre los diversos negocios que ofrecen este servicio, ayudando a ser más competitiva a la organización, creando la necesidad de desarrollar nuevas estrategias para mejorar el servicio y la calidad de este.

Algunos de los grandes competidores del hotel finca esperanza verde son: Hotel Selva Negra, Hotel Monte Brisa, Hotel Lomas de San Tomas, Hotel San José y Hostal Buena Onda

A través de la información adquirida se puede inferir en que existe bastante competencia pero los servicios que la competencia oferta es completamente diferente, en cuanto al servicio y la oferta ya que como bien se dice este Hotel Finca Esperanza verde es un Ecolodge el cual brinda una experiencia completamente diferente al de la competencia lo cual resulta una ventaja sobre los demás.

4.2.1.1.5. Entrada de nuevos competidores

De acuerdo a David (2003) Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo , entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez ,la necesidad de obtener conocimientos especializado y tecnología, la falta de experiencia ,la lealtad firme de los clientes ,las fuertes preferencias de marca , el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas ,la posesión de patentes, las ubicaciones

poco atractivas , los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

Entre más barreras existan para entrar al mercado será más difícil que hayan competidores estas dificultan o impiden la entrada de otras empresas lo cual es beneficioso para las que ya con anterioridad se han logrado establecer.

No es muy fácil entrar a este tipo de mercado debido a que es muy caro adquirir una empresa con las diferentes características que esta posee como son, la posición geográfica (clima, flora, fauna, vista, etc.), infraestructura (los diferentes diseños de las cabañas y numero de estos, beneficio de café, mariposario, huerto, mirador, etc.), por todas estas características y considerando que para que un hotel pueda ser calificado como competencia para Finca Esperanza Verde se necesita una inversión millonaria se puede decir que no es alta la amenaza de nuevos competidores. (Arango V. , 2014)

4.2.1.2. Ventajas competitivas

Según Hill y Jones (2009) Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva. Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años.

De acuerdo a Hill y Jones (2009) Los administradores no toman decisiones estratégicas en el vacío competitivo. Sus compañías compiten con otras por los clientes. La competencia es un proceso de muchas caídas en el que solo las más eficientes y eficaces vencen. Es una carrera interminable. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategia que permitan a su compañía superar a las rivales lo que les da una ventaja competitiva. Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que

compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas son las que la empresa adquiere al hacer uso de estrategias que permitan dar valor agregado o un mayor beneficio al cliente por adquirir un producto o servicio de nuestra empresa.

Por lo tanto estas son acciones que la empresa debe tomar para el cumplimiento de los objetivos planteados y para hacer frente a posibles problemas que el medio nos presente. Existen diferentes estrategias para aplicarse, todas ellas brindan la capacidad de hacer frente a las dificultades que se nos presenten o así mismo para estar preparado ante cualquier eventualidad.

Estas estrategias son utilizadas por las empresas para diferenciarse de la competencia lo que les permitirá alcanzar una ventaja competitiva brindando a la empresa mayor seguridad en cuanto al éxito del producto o servicio que se brinda ya que este al emplear la estrategia correspondiente este (servicio o producto) será más eficiente o brindara mayores beneficios para el cliente con respecto al de la competencia.

Para el Hotel finca esperanza Verde su principal ventaja competitiva es ser el mejor Ecolodge de Nicaragua. Esta empresa ha sido nombrada muchas veces como el mejor hotel ecológico del país por INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) el cual evalúan todos los hoteles donde ha sobresalido Finca Esperanza Verde por su arduo trabajo de conservar el medio ambiente. (Arango V. , 2014)

4.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la

organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. (Membreño, 2014)

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: Fortalezas; Oportunidades; Amenazas; y Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Según González (2005) Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivará del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

FORTALEZAS
1. Esta premiado por ser el mejor Ecolodge de Nicaragua.
2. Ofrece el servicio de hotel y restaurante
3. Responsabilidad social

4. Es auto sostenible.
5. Tiene diversidad de atractivos naturales para recreación de los huéspedes.
6. La finca posee fertilidad en sus tierras apto para la siembra (café y hortalizas).
7. Posee cabañas con diseño rustico y sofisticado.
8. Personal capacitado para la atención del turista extranjero (manejo del idioma ingles).
9. Página web actualizada.
10. Brinda servicio de transporte al cliente.
11. Se utiliza tecnología avanzada (paneles solares)
12. La ubicación del hotel, alejada del centro de la ciudad.
13. Posee liquidez para cumplir con compromisos crediticios.
14. Innovación en la presentación de las comidas.
15. Ofrece senderismo.

(Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a Gerente)

Se puede observar que el Hotel está en una posición muy buena en cuanto a sus fortalezas ya que posee características que marcan mucho la diferencia con respecto a la competencia, principalmente debido a que es un hotel premiado internacionalmente y además de eso es auto sostenible, en consecuencia se puede afirmar que el hotel está muy bien encaminado para su desarrollo resultando una ventaja que puede potenciar.

Según la gerencia el hotel posee muchas fortalezas las cuales lo hacen una empresa muy dinámica ya que brinda una serie de servicios no está enfrascada solo en uno lo cual es uno de sus mayores atractivos. Los trabajadores opinan que

la empresa es fuerte ya que el atractivo de ella es que está alejada de la ciudad lo cual para ellos es un ambiente de tranquilidad es un espacio donde se puede descansar.

Las Debilidades son los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Se debe de tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

3.1. Debilidades

De acuerdo a Thompson, strickland y Gamble (2008) Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece la empresa, habilidades que no se poseen y las actividades que no se desarrollan positivamente.

Las debilidades son aquellas cosas que podrían causarles problemas a la empresa, o simplemente son habilidades o características de las que carece la empresa y las cuales podrían ser esenciales para el desarrollo de la empresa.

DEBILIDADES	
1.	La comunicación no se da de manera adecuada.
2.	No hay motivación por parte de la empresa hacia los trabajadores.
3.	No existe una base digital de clientes digitalizada
4.	Algunos colaboradores poseen nivel de formación bajo.
5.	Poca publicidad en el mercado.
6.	Escasa planeación.
7.	No tiene un proveedor definido

8. La no delegación de tareas por parte de la gerencia.
9. No posee un organigrama adecuado.

(Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a Gerente)

En cuanto a las debilidades se le brinda al Hotel Finca Esperanza Verde la identificación de los factores que debilitan a la organización lo que resulta necesario, para que esta trate de contrarrestar las desviaciones existentes, en cuanto al área Administrativa y reforzar los aspectos tales como la motivación hacia los colaboradores para mantener el estándar de calidad adecuado y mantener e incluso incrementar la satisfacción del cliente, ya que estos aspectos negativos encontrados podrían convertirse en una amenaza los cual resultaría peligroso para la organización.

Para la gerencia su mayor debilidad es la falta de un sistema de datos de clientes digitalizada, casi todo se lleva en papeles los cuales solo se van acumulando y no existe alguien con los conocimientos y capacidad del análisis de esta información para que sea de ayuda y beneficio de esta empresa. Por parte de los trabajadores lo que es una gran debilidad de la empresa es la falta de motivación monetaria por parte de la empresa ya que el trabajo para este trabajo hay que ser muy detallista y cuidadoso y no se sienten muy motivados para desarrollar sus atareas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

3.1. Oportunidades

Según Thompson, Strickland y Gamble (2008) Son aquellos factores que resultan favorable, explotables que se deben descubrir en entorno en el que actúa la empresa y que le permiten tener ventajas competitivas.

Se puede decir que las oportunidades resultan del análisis del entorno externo extrayendo los factores que pueden ser aprovechados por la empresa para sacar una ventaja que le permita a la organización ser más eficiente que la competencia.

OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Los proveedores brindan descuentos en la adquisición de insumos.2. Posee convenios con INTUR.3. Posee página web para hacer publicidad.4. La calidad en el servicio supera las expectativas de los clientes.5. Crecimiento del turismo.6. Economía del departamento de Matagalpa se encuentra en uno de los primeros lugares7. El departamento de Matagalpa posee un buen comercio.8. Hospitalidad de los habitantes del departamento.9. Posee como principales clientes personas del extranjero que tienen el poder adquisitivo para los servicios que ofrece el hotel.

(Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a Gerente)

Tomando en cuenta los indicadores encontrados en función de las oportunidades el Hotel tiene muchas oportunidades que resultaría muy favorable aprovechar por lo que se sugiere al área Administrativa y Gerencial explotar los aspectos positivos ya que la empresa cuenta con muy buenas posibilidades que permitirían un mayor desarrollo de la organización.

De acuerdo a González (2005) Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

3.1. Amenazas

Según Thompson, Strickland y Gamble (2008) Son las pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

Se opina que las amenazas son factores del entorno externo que resultan negativas para la organización y que por lo tanto pueden significar una situación riesgo para la empresa, pero que a la vez pueden ser transformadas en una oportunidad puesto que al identificarla con previsión podremos aplicar una estrategia para hacer frente a estas y aplicar las medidas necesarias.

AMENAZAS	
1.	Entrada de nuevos competidores con costos más bajos.
2.	Aumento del costo de materia prima e insumos.
3.	Mejores condiciones de trabajo ofrecidas por otros hoteles a los trabajadores.
4.	Aparición de productos sustitutos.
5.	Descontento por parte de los trabajadores.
6.	Desastres naturales.
7.	Antecedentes Históricos de Inestabilidad política.

(Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a Gerente)

Las amenazas encontradas que podrían afectar el desarrollo del Hotel no son muchas pero tampoco quiere decir que deban ser ignoradas puesto que estas representan factores que deben considerarse y tratar de contrarrestarlas, por lo tanto se debe tratar de intervenir en los factores que pueden ser controlados para

mejorar el desempeño y evitar que estos se vayan a convertir en problemas más graves.

Según Hill y Jones (2009) Por lo general la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (Weaknesses), las oportunidades (opportunities) y amenazas (threats), se conoce como análisis FODA (análisis FODA por sus siglas en español). Su propósito Central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad).

Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las *estrategias FA* usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Un ejemplo de una estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un departamento legal excelente (una fortaleza) para recaudar casi 700 millones de dólares en daños y regalías de nueve empresas coreanas y japonesas que transgredieron las patentes de chips de memoria semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Éste sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación". (David, 2003, pág. 200)

Este es un análisis que permite conocer la situación actual de la empresa, ya que este brinda conocimiento tanto del entorno externo como interno. También haciendo uso de este análisis se pueden hacer combinaciones y crear lo que es la Matriz FODA mezclando las fortalezas y debilidades que se basan en el entorno interno de la organización con lo que son oportunidades y amenazas que se refieren al entorno externo, para así al mezclarlas crear estrategias que permitan contrarrestar los aspectos negativos como son las debilidades y amenazas , potenciar las fortalezas y oportunidades creando mecanismos o técnicas que nos permitan actuar y sacar partido de lo que el medio nos ofrece.

El análisis FODA es una herramienta muy importante para los administradores de las organizaciones ya que al realizarlo se encuentran como sus siglas los describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Según los resultados los encargados deben combatir aquello que está afectando a la empresa y aprovechar a aquello que la hace fuerte, diferente y hace sobresalir a la

empresa. Esta herramienta es un análisis de la situación actual de la empresa lo cual permite tomar decisiones en el momento indicado y da las pautas para que estas decisiones sean correctas y de gran beneficio para la organización.

Tabla N°1: Matriz FODA de Finca Esperanza Verde

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta premiado por ser el mejor Ecolodge de Nicaragua. 2. Ofrece el servicio de hotel y restaurante 3. Responsabilidad social 4. Es auto sostenible. 5. Tiene diversidad de atractivos naturales para recreación de los huéspedes. 6. La finca posee fertilidad en sus tierras apto para la siembra (café y hortalizas). 7. Posee cabañas con diseño rustico y sofisticado. 8. Personal capacitado para la atención del turista extranjero (manejo del idioma ingles). 9. Página web actualizada. 10. Brinda servicio de transporte al cliente. 11. Se utiliza tecnología avanzada (paneles solares) 12. La ubicación del hotel, alejada del centro de la ciudad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La comunicación no se da de manera adecuada. 2. No hay motivación para los trabajadores. 3. No existe una base digital de clientes digitalizada 4. Algunos colaboradores poseen nivel de formación bajo. 5. Poca publicidad en el mercado. 6. Escasa planeación. 7. No tiene un proveedor definido 8. La no delegación de tareas por parte de la gerencia. 9. No posee un organigrama adecuado.

<p>13. Posee liquidez para cumplir con compromisos crediticios.</p> <p>14. Innovación en la presentación de las comidas.</p> <p>15. Ofrece senderismo</p>	
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los proveedores brindan descuentos en la adquisición de insumos. 2. Posee convenios con INTUR. 3. Posee página web para hacer publicidad. 4. La calidad en el servicio supera las expectativas de los clientes. 5. Crecimiento del turismo. 6. Economía del departamento de Matagalpa se encuentra en uno de los primeros lugares 7. El departamento de Matagalpa posee un buen comercio. 8. Hospitalidad de los habitantes del departamento. 9. Posee como principales clientes personas del extranjero que tienen el poder adquisitivo para los servicios que ofrece el hotel. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores con costos más bajos. 2. Aumento del costo de materia prima e insumos. 3. Mejores condiciones de trabajo ofrecidas por otros hoteles. 4. Aparición de productos sustitutos. 5. Descontento por parte de los trabajadores. 6. Desastres naturales. 7. Antecedentes Históricos de Inestabilidad política.

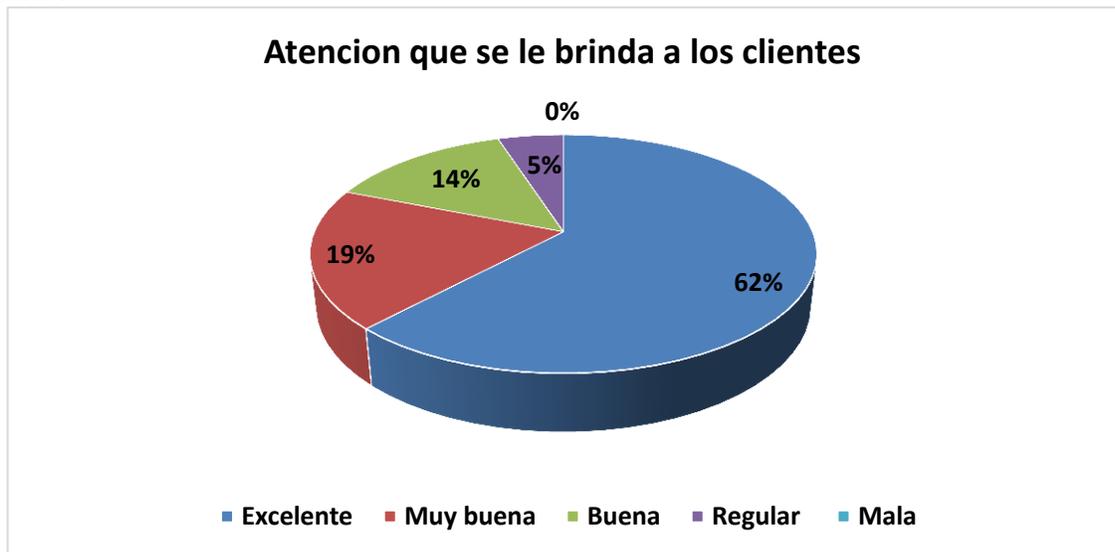
(Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a Gerente)

La tabla muestra que la empresa cuenta con mayores fortalezas y oportunidades por ser una empresa que se diferencia de los demás, ya que no solo es turística

sino que también produce café aunque sea auto consumible, la diversificación de actividades y la atención especial que brindan abre las puertas para que la empresa tenga mayores beneficios disminuyendo así las amenazas y debilidades.

Se debe de tener un documento con toda la información necesaria (misión, visión, objetivos, políticas, fortalezas, debilidades, etc.) para que todo aquel nuevo miembro de la empresa tenga conocimiento de las fortalezas y características, es necesario informarles a los nuevos miembros de la organización de las generalidades de la misma ya que estos guían al nuevo empleado mostrándole hasta dónde quiere llegar la organización y como se encuentra esta.

Gráfica N°7

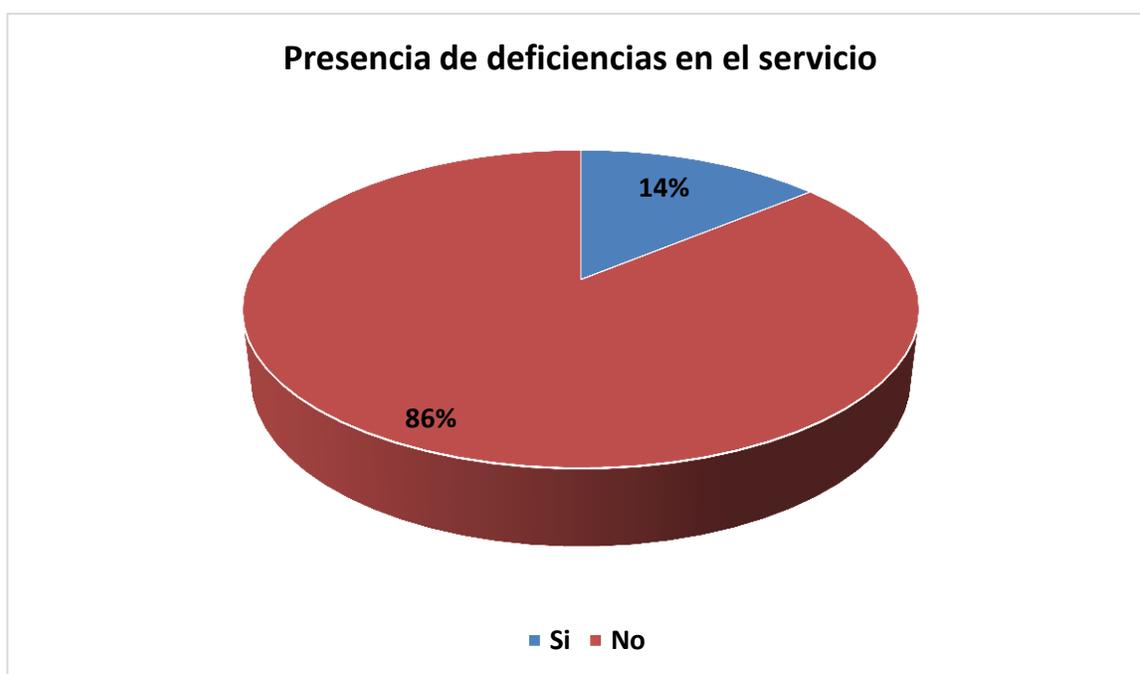


(Fuente: Encuesta a los Clientes)

Un 62% de los clientes opinan que la atención que ellos reciben por parte de los trabajadores de la empresa es excelente, esto lo han logrado mediante la observación y la práctica tratando que la empresa se destaque por un servicio de alta calidad y que sea de agrado para todos sus clientes. Un 19% de los clientes argumentan que la atención es muy buena, el 14% dice que la atención es buena y apenas un 5% expone que la atención es regular. Por lo que se puede decir que la atención que brinda el hotel es de gran calidad pero sobretodo es agradable para sus clientes.

Es excelente según los clientes ya que el personal es muy amable, hospitalario y dispuesto a atenderlos no solo porque es su obligación sino que se nota las ganas de trabajar y de servirles siempre con una sonrisa. Según doña Vivian los trabajadores han recibido una serie de capacitaciones los cuales han ayudado a mejora el servicio a los clientes, haciéndoles sentir como en casa.

Gráfica N°8



(Fuente: entrevista a los clientes)

El 86% de los encuestados que son clientes del hotel afirman que el servicio que ellos reciben no presenta ningún tipo de deficiencias, y solamente un 14% le contradicen esta primera opinión.

Esto es debido a las capacitaciones que reciben los trabajadores al igual que las revisiones constantes que la gerente realiza para conocer el funcionamiento del servicio. Son personas muy dedicadas a brindar un servicio de calidad.

La gerencia opina que el servicio que se le brinda a los clientes no presenta deficiencia ya que se está siempre supervisando llevando control pero sobre todo

se capacita al personal y se le está ayudando de manera directa por parte de la gerencia. Por su parte los trabajadores opinan que es el esfuerzo que ellos dedican además del amor al trabajo que ellos poseen, no obviando la ayuda en forma de capacitación por parte de la gerencia.

El 14% que muestra la gráfica son aquellos clientes que en su visita no lograron obtener lo que ellos deseaban o sea que el servicio quizás no llenaba sus expectativas. Cada persona tiene diferentes opiniones y percepción de lo que le rodea, además cada empresa tiene sus deficiencias, es por ello que se hacen las evaluaciones y encuestas a los clientes para mejorar cada día.

4.3.1. Análisis del entorno

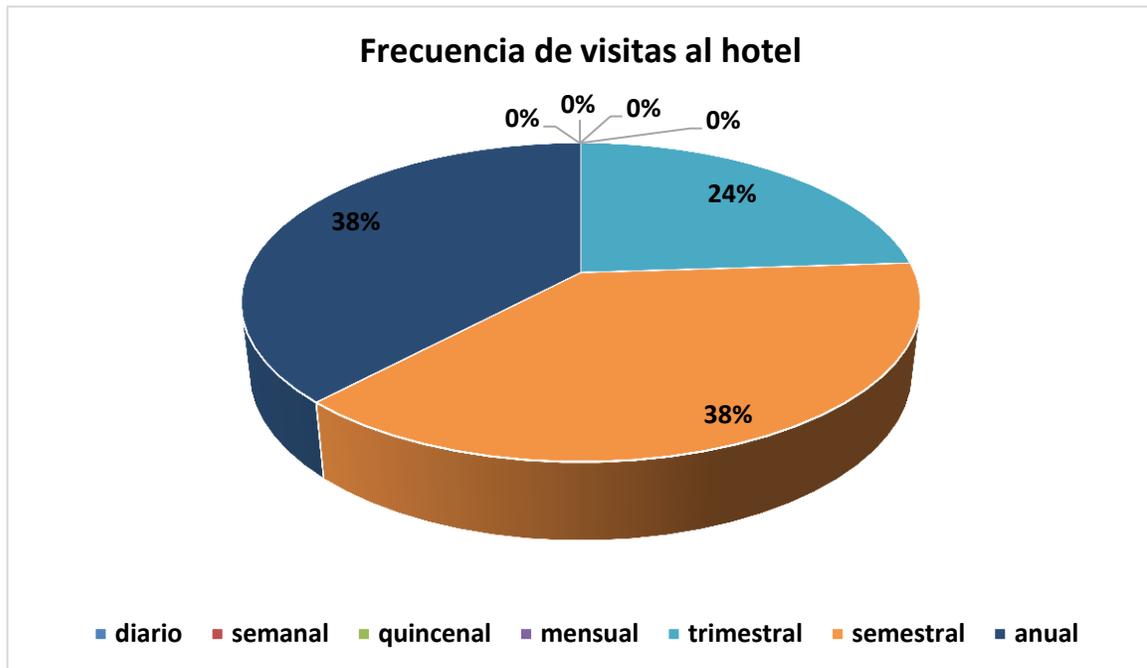
Según Frances (2006) Para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en el periodo considerado, y un análisis interno, con el fin de identificar fortalezas y debilidades. Las empresas que operan en varios países deberán realizar el análisis externo para cada país en particular.

De acuerdo a Meneses (2010) El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica.

Este es una análisis a profundidad de la empresa para conocer con anticipación las fortalezas y debilidades de la empresa aquí se puede realizar un análisis interno de la empresa el cual es indispensable para conocer el desarrollo y desempeño de la misma para poder comenzar a trabajar la información y así evaluarla y luego realizar las condiciones convenientes.

En la actualidad la industria turística se considera como uno de los recursos que potencialmente tiene la capacidad para generar ingresos comparables con los que promedia el sector agropecuario, u otro sector, por lo que se le considera como una alternativa para el desarrollo de nuestro país.

Gráfica N°9



(Fuentes: Encuesta a los clientes)

Un 38% de los clientes visita el hotel anualmente y con el mismo porcentaje otro 38% lo hace semestralmente, un 24% lo hace de forma trimestral.

La mayoría de los clientes que visitan con mayor frecuencia el hotel son los del cuerpo de paz (Grupo VFP), grupos de los pajareros que son aquellos grupos de pasantes en el país que vienen a llenarse de la cultura Nicaragüense por ende son los que viajan con más frecuencia. Dado también a los precios y a la posición geográfica no se dan las visitas de una misma persona con mucha frecuencia.

Debido a los costos, el relieve geográfico que presenta la zona y el clima, no es muy frecuente la visita de las mismas personas al hotel por eso es que se dan más la visitas esporádicas; además en su mayoría siempre son clientes nuevos con curiosidad de conocer de la cultura y geografía del país.

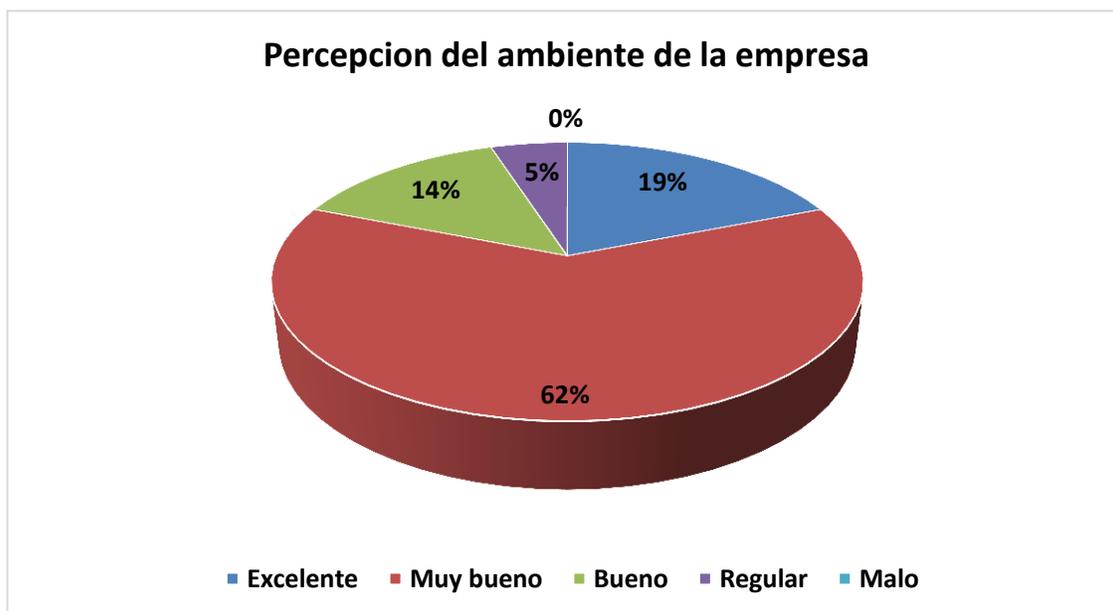
La afluencia de persona debido a lo alejado que esta de la ciudad es poca, además es un lugar para disfrutar de la lejanía de la ciudad y del ruido de esta. Además los precios son altos y este lugar es para una visita esporádica.

4.3.1.1. Entorno General

Según Frances (2006) En el análisis del entorno general se puede incluir los ámbitos económico, tecnológico, social, político, físico y ambiental. A estos debemos añadir el entorno sectorial, que se refiere a los actores con los cuales interactúa la empresa en su sector: clientes, competidores, proveedores y reguladores.

Se puede decir que el entorno general se refiere ambiente que rodea a la organización, dentro de este existen factores que hacen incidencia dentro de la organización y que pueden tener un impacto tanto positivo como negativo para la empresa.

Gráfica N°10



(Fuente: encuesta a clientes)

La percepción que tienen los clientes del ambiente interno de la empresa se divide en un 62% quienes opinan que es muy bueno, ya que se sienten satisfechos con la calidad de atención brindada, un 19% dicen que la atención es excelente, un 14% opinan que es bueno el ambiente y solo un 5% creen que el ambiente es regular.

El ambiente interno de la empresa es agradable, ya que todo el equipo de trabajo se considera una familia y trabajan muy unidos, pero como en todas las empresas existen diferencias, pero la percepción de la mayoría de los clientes es que el ambiente del lugar es muy agradable ya que se sienten como en casa y en familia.

Este tipo de percepción es muy beneficiosa para el hotel, ya que lo hace agradable para los clientes, lo cual lo vuelve aún más atractivo.

4.3.1.1.1. Segmento demográfico

De acuerdo a Hill y Jonnes (2009) Son el resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual, y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones.

Según Bateman (2007) La demografía es la medida de diversas características de los pueblos que comprenden a grupos u otras unidades sociales. Los grupos de trabajo, las organizaciones, los países, los mercados o las sociedades, pueden describirse estadísticamente al referirse a la edad, genero, tamaño familiar, ingresos, educación, ocupación y otros datos de sus miembros. Las empresas deben considerar los aspectos demográficos de la fuerza laboral cuando formulen sus estrategias de recursos humanos. El crecimiento de la población influye en el tamaño y en la composición de la fuerza laboral. (Bateman, 2007)

Se puede decir que el segmento demográfico se refiere a las forma en cómo se puede agrupar una sociedad o un grupo determinado lo resulta necesario cuando

se trata de hacer un estudio, en este caso un estudio estratégico que valla dirigido a los trabajadores de la organización para tener un mayor conocimiento de los recursos humanos que nos brinda el entorno externo.

Las personas de la ciudad son muy humildes, hospitalarias y extrovertidas los cuales también son muy trabajadores y religiosos aunque no poseen un buen nivel económico para poder hacer uso de los servicios del hotel; a pesar de eso apoyan en gran manera las inversiones que se hacen ya que están conscientes que estos traen mejoras en la ciudad además de crear más fuentes de trabajo. Esta cultura ha influido mucho en el hotel en la que sus trabajadores son personas que habitan en la misma ciudad, además que por estar ubicado a sus alrededores se ha llenado de la cultura de los ciudadanos. (Arango V. , 2014)

La demografía en el cual esta situado el hotel es un atractivo más que le rodea a la empresa, ya que los clientes del hotel por ser en su mayoría extranjeros están siempre en busca de aprender de nuevas culturas y este lugar Yucul está lleno de mucha cultura matagalpina.

4.3.1.1.2. Segmento Tecnológico

Según Hill y Jones (2009) El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza.

“Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado”. (kotler & armstrong, 2008, pág. 81)

Según Membreño G (2014) Menciona que una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compite la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse.

Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta estarían:

a) Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa: el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden afectar a los procesos de fabricación, puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores

b) Velocidad de modificación del ambiente tecnológico.

Es importante la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones debido a que la adaptación de estas crea ventajas competitivas y la oportunidad de destacar en el mercado, también es importante debido a que la empresa debe buscar siempre mantenerse actualizado ya sea en el proceso productivo, en el manejo de los recursos tanto financieros como humanos, en el marketing que realiza la empresa, en fin en todas las áreas para así brindar un producto o servicio de calidad.

Finca Esperanza Verde trabaja con tecnología en la oficina ya que se deben de llevar datos digitalizados estos pueden ser contables o administrativos, pero en el hotel solo se hace uso de cierta tecnología en la cocina y los paneles solares ya que el toque que se le quiere dar al hotel es algo rustico pero sobre todo ecológico, ya que la empresa se destaca por ser amigable con el medio ambiente. (Arango V. , 2014)

4.3.1.1.3. Segmento Económico

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del microambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación. (Hill & Jones, 2009)

Factores económicos Ramos p, (SF) La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro. Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. En el siguiente cuadro proponemos algunos de estos factores económicos, sería imposible enumerarlos todos porque en función del sector en el que trabaje la sociedad tendrán más relevancia unos u otros:

Los factores económicos siempre deben ser tomados en cuenta por la organización ya que es uno de los motores de toda empresa y todas necesitan un capital económico para poder funcionar, en cada sociedad existen diversidad de indicadores económicos que influyen en el desempeño de esta por lo tanto la empresa deberá de ver cuáles son los que resultan más importantes para el análisis económico de la organización.

En el hotel existe un personal calificado que estudia los aspectos económicos tanto internos como externos ya que un desvío de estos puede afectar muy seriamente el desarrollo de la misma. Se trata de estar preparados para cualquier cambio económico drástico. (Arango V. , 2014)

La economía del país es muy fluctuante, por lo cual siempre es adecuado el estudio de permanente de este segmento y más si es una empresa como el hotel que siempre está en constante remodelación e inversión. Mantener un control de esta información es de gran ayuda para el gerente ya que este podrá anticiparse a algún problema y le facilitara la toma de decisiones.

4.3.1.1.4. Segmento Político- legal

De acuerdo a Hill y Jones (2009) Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y las disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas.

Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 83)

Según Ramos (SF) Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

Toda empresa debe tener conocimiento del entorno político legal debido a que es basado en leyes que deben ser cumplidas y respetadas por lo tanto una organización no puede ser indiferente a estas, ya que son las que rigen a la organización, también debe de considerarse que estas pueden ser reformadas razón por lo cual la empresa debe siempre mantenerse al tanto de los posibles cambios debido a que el incumplimiento o evasión puede ser razón de cierre del negocio, cabe mencionar también que en algunos casos estas también pueden traer beneficios que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades para negocio.

En los factores políticos, es importante analizar políticas que se manejan en la creación y fortalecimiento de las empresas desde los ministerios de Agricultura, Desarrollo y comercio exterior, la cámara de comercio, los gremios y ONGs. etc.

Desde el inicio del siglo recién pasado, Nicaragua ha vivido etapas históricas distintas, todas caracterizadas por conflictos políticos que provocan un difícil

balance en las relaciones internas por el predominio de más poder sobre otras, y la elevada polarización entre las mismas.

El hotel esta siempre pendiente de los cambios políticos ya que estos al igual que los cambios económicos pueden afectar tanto de forma positiva como negativa a la empresa. Esta empresa no se inclina por ningún partido político ni exige a sus trabajadores serlo. (Arango V. , Analisis del Entorno, 2014)

4.3.1.1.5. Segmento socio-cultural

Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macro ambientales que se analizaron, el cambio social genera oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2009)

Tener conocimientos acerca del entorno socio cultural en el que se desarrolla la empresa resulta un factor de gran importancia ya que es necesario conocer a los posibles clientes que el negocio puede tener y la manera en cómo se distribuye la población para adquirir información respecto a los gustos y preferencias de estos, también para tener conocimientos acerca de la capacidad adquisitiva para así poder determinar en qué se puede mejorar o invertir en el negocio, que sea rentable y atractivo para los posibles clientes, también para adquirir información relacionada de quienes serán nuestra fuerza de trabajo o colaboradores y la manera en cómo deben ser las relaciones para con estos.

4.3.1.2. Entorno competitivo

Según Frances (2006) Una vez efectuado el análisis del grupo estratégico, queda por realizar el análisis de los principales competidores, los cuales deben de ser estudiados individualmente.

4.3.1.2.1. La tecnología

De acuerdo a Bateman (2007) En la actualidad una empresa no puede tener éxito sino incorpora a sus estrategias las asombrosas tecnologías que existen y las que

continúan evolucionando. Los adelantos tecnológicos crean productos nuevos, avanzadas técnicas de producción y mejores maneras de administrar y comunicarse. Además, a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos.

Las empresas de hoy en día están incorporando en todas las funciones que están realizando tecnología ya que con la globalización todo se está modernizando, la aplicación de la tecnología en las estrategias pueden brindar grandes beneficios ya que se pueden mejorar tanto los procesos como la atención a los clientes y los productos o servicios. La tecnología también ha ayudado a mejorar la calidad de lo que produce y sobre todo minimiza los tiempos de elaboración así mismo reduce algunos costos de producción y facilita la distribución de estos.

El hotel hace uso de la tecnología, ya que implementa el uso de paneles solares para la electricidad tanto en las cabañas como en el comedor. Además del wifi que es para el uso exclusivo de clientes. Además del uso de diferentes herramientas para la elaboración de labores y de las comidas principalmente,

4.3.1.2.2. Personal

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008) En las decisiones de un cliente también influyen características personales como edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad, y auto concepto.

Las características personales de las personas influyen mucho en su toma de decisiones las cuales puede que sean beneficiosas para la empresa, estas características se van formando por el entorno donde se está desarrollando la persona es por esto el estudio no solo del ambiente que rodea la empresa sino aquel ambiente donde se desenvuelve tanto el cliente como los proveedores ya que son elementos esenciales para el desarrollo de la empresa.

El personal del hotel es el que hace funcional a la empresa ya que gracias a su arduo trabajo es que este lugar es un sitio muy agradable y acogedor que hacen sentir a sus clientes muy satisfechos con el servicio.

4.3.1.2.3. Cultura organizacional

“El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad”. (kotler & armstrong, 2008, pág. 87)

Los factores culturales ejercen una influencia amplia y profunda sobre el comportamiento de los consumidores. Así como los factores sociales influyen como los grupos sociales, la familia y los roles y estatus social del consumidor. Kotler y Armstrong 2008 (pág. 129)

La cultura organizacional se refiere al comportamiento de toda la organización en si, además del entorno de la misma, es lo que los trabajadores perciben como es el ambiente de trabajo. La cultura organizacional de una empresa jamás ser igual a otra ya que estas se forman según lo que les rodea políticas, cultura de la ciudad, población los grupos sociales, leyes, etc.

La cultura organizacional de Finca Esperanza Verde es de tipo actual; ya que se siguen una serie de procedimientos para tener control acerca de las actividades que se llevan a cabo en la organización; además de transmitirles a sus colaboradores los valores que la empresa presentarle a sus clientes

4.3.1.2.4. Diseño Organizacional

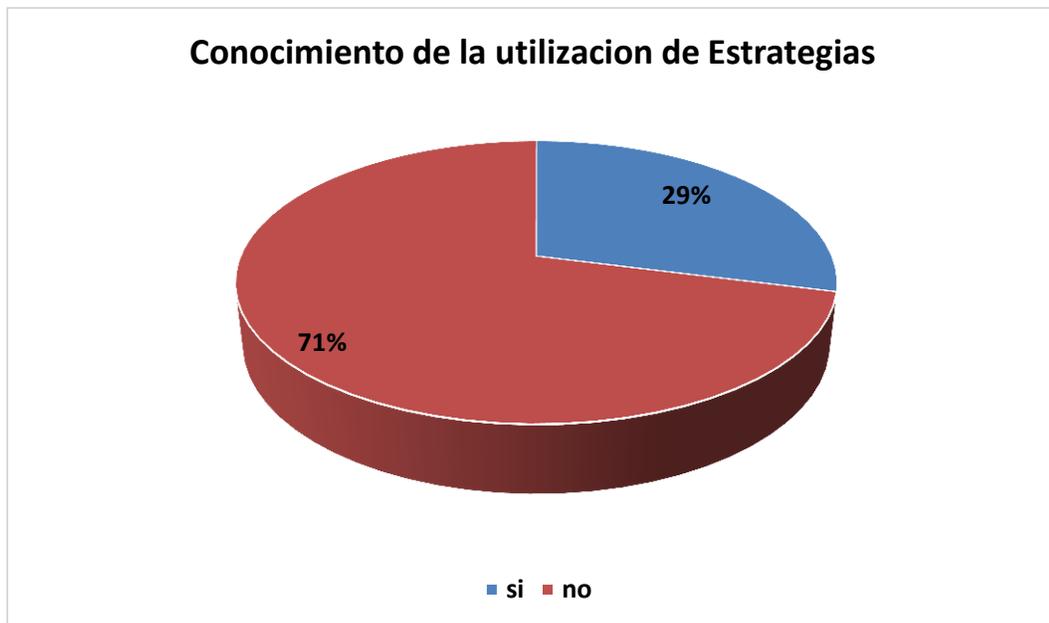
Según Anthony, Hodge y Gales (2003) Es un concepto amplio e incluye la estructura, pero también acompaña a otros conceptos. Dentro de los parámetros del diseño se incluye elementos tales como la agrupación y tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización de conductas (normas, políticas y procedimientos), y los procesos de tomas de decisiones y de centralización— descentralización. Entonces el diseño es un concepto aglutinador que incluye aspectos relacionados con los procesos y con la estructura. Pensemos en la estructura como un esqueleto. Es el marco de trabajo en el que están unidos músculos, nervios, vasos sanguíneos y otros componentes. Estos elementos hacen que esta estructura está viva.

4.4. TIPOS DE ESTRATEGIA

Según Mintzberg y Quinn (1995) Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una Organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar con base tanto sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistos de los oponentes inteligentes.

Las estrategias nacen de la necesidad de la empresa de expansión y de mejoramiento de la misma, estas están enfocadas y dirigidas por las políticas y metas de la empresa. Las estrategias se implementan para que la empresa pueda alcanzar el punto más de sus metas y así crecer en el mercado al cual está enfocado.

Gráfica N° 11



(Fuente: encuesta a los trabajadores)

El 71% de los trabajadores afirman que no es de su conocimiento si la empresa aplica algún tipo de estrategias, mientras que el 29% dice que si conocen que la empresa aplica estrategias.

Al ser la mayoría de los trabajadores del área de atención al cliente y no están muy ligados al área administrativa o la función de toma de decisiones no conocen si la empresa aplica algún tipo de estrategia para mejorar el desempeño de esta. Por el contrario del otro porcentaje los cuales tienen mayor relación con estas áreas y por lo tanto conocen de la aplicación de algunas de estas estrategias.

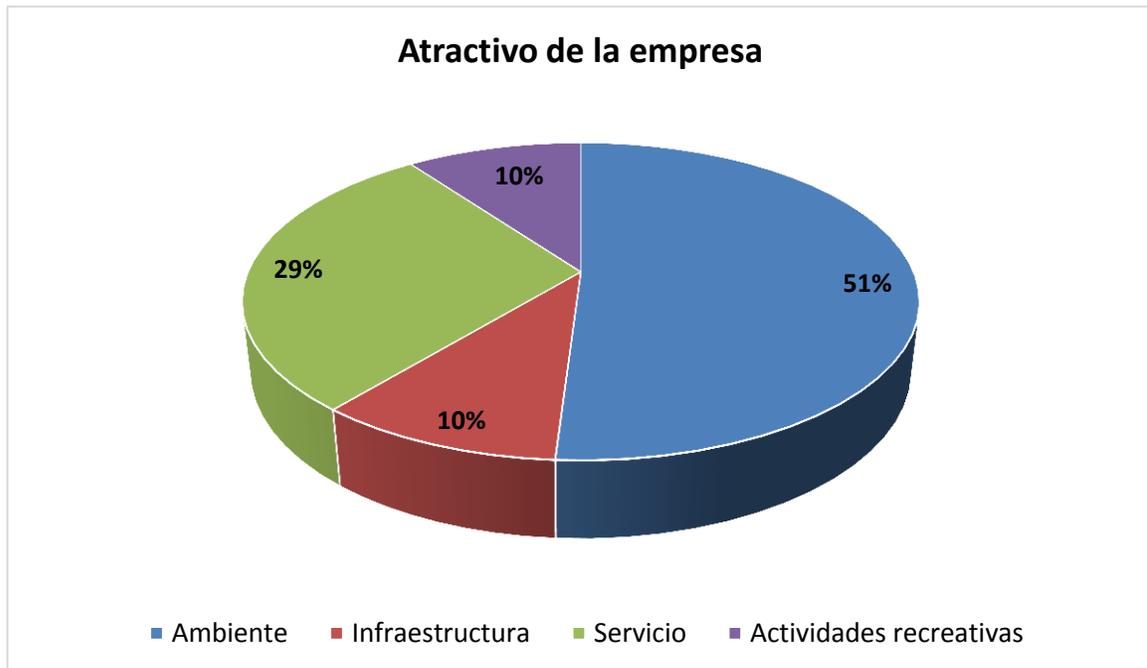
La empresa debería de hacer del conocimiento de los trabajadores en su totalidad acerca de las estrategias que esta está implementando o futuramente lo hará ya que estos pueden aportar ideas que serían de mucho beneficio para la organización; además los trabajadores se sentirán mas parte de la empresa lo cual puede provocar que los colaboradores lleguen a sentir amor por el trabajo y la empresa.

4.4.1. Diferenciación

Según Kume (SF) La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Se puede inferir en que esta estrategia es utilizada cuando la empresa quiere ofrecer un producto diferente al que ofrece la competencia, resaltando las características de este para convertirse en el producto de preferencia de los consumidores.

Gráfica N°12

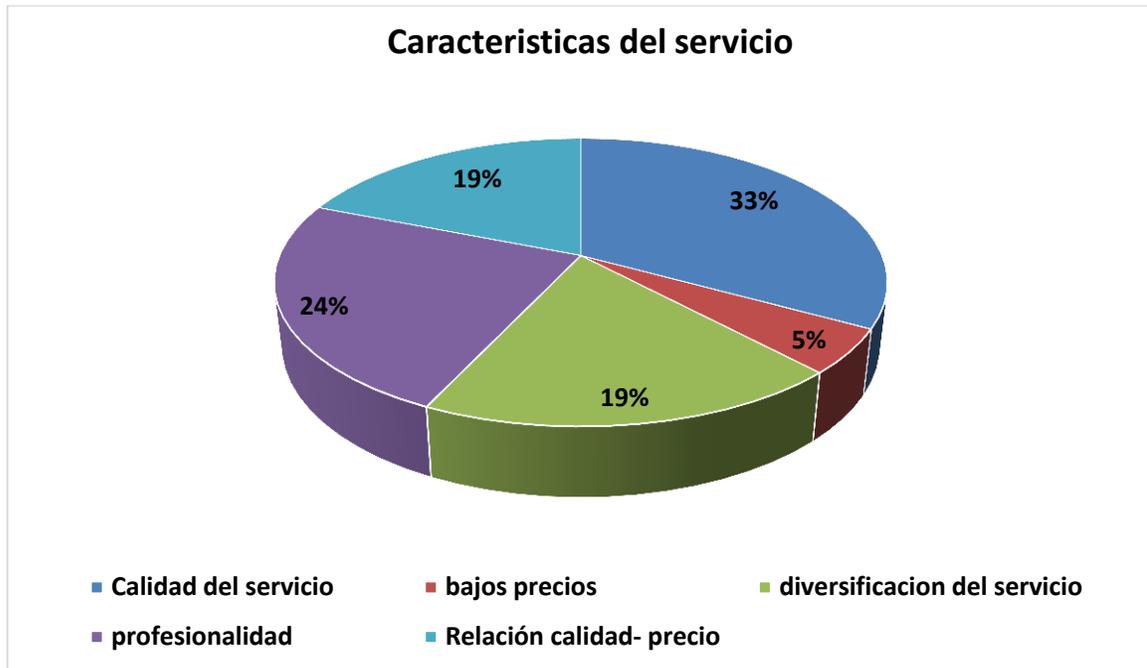


(Fuente: encuesta a los trabajadores)

El 51% de ellos coinciden en que lo más atractivo de la empresa es el ambiente natural que rodea a la empresa un 29% de los encuestados mencionan que para ellos lo más atractivo de esta empresa tiene que ver con el servicio que esta brinda, un 10% dice que es la infraestructura (rustica/moderna) lo que más les llama la atención y el otro 10% opina que son todas las actividades recreativas que ahí se pueden realizar.

El ambiente que rodea el hotel es su mayor atractivo ya que posee una espectacular vista de las llanuras, se puede apreciar un hermoso atardecer desde la comodidad de una maca o silla mecedora. Además de la forma de brindar el servicio ya que es muy profesional y de calidad por las capacitaciones que están recibiendo los colaboradores.

Gráfica N°13



(Fuente: encuesta a clientes)

El 33% de los clientes hace énfasis que prefieren el servicio por la calidad que brindan en segundo lugar el 24% dicen que lo prefieren por el profesionalismo del personal, un 19% lo prefieren por la diversificación del servicio otros al igual 19% opinan que lo prefieren por la calidad con la relación al precio. Y solamente un 5% de los clientes lo prefieren por los precios.

Finca Esperanza Verde siempre se ha destacado por la excelente calidad en el servicio que brindan, es por ello que la mayoría de los clientes hacen referencia a esta característica. Además la empresa ofrece diferentes servicios que son muy atractivos tales como son el de hotel, restaurante, senderismos, charlas, etc. El nivel de profesionalismo del personal que labora en el hotel es el que hace que la empresa sea reconocida por su excelente atención.

Según los trabajadores la característica que tiene mayor relevancia es la relación de la calidad con el precio ya que si la empresa brinda calidad en el producto y servicio los clientes no dudaran en pagar por la obtención de estos. Para la

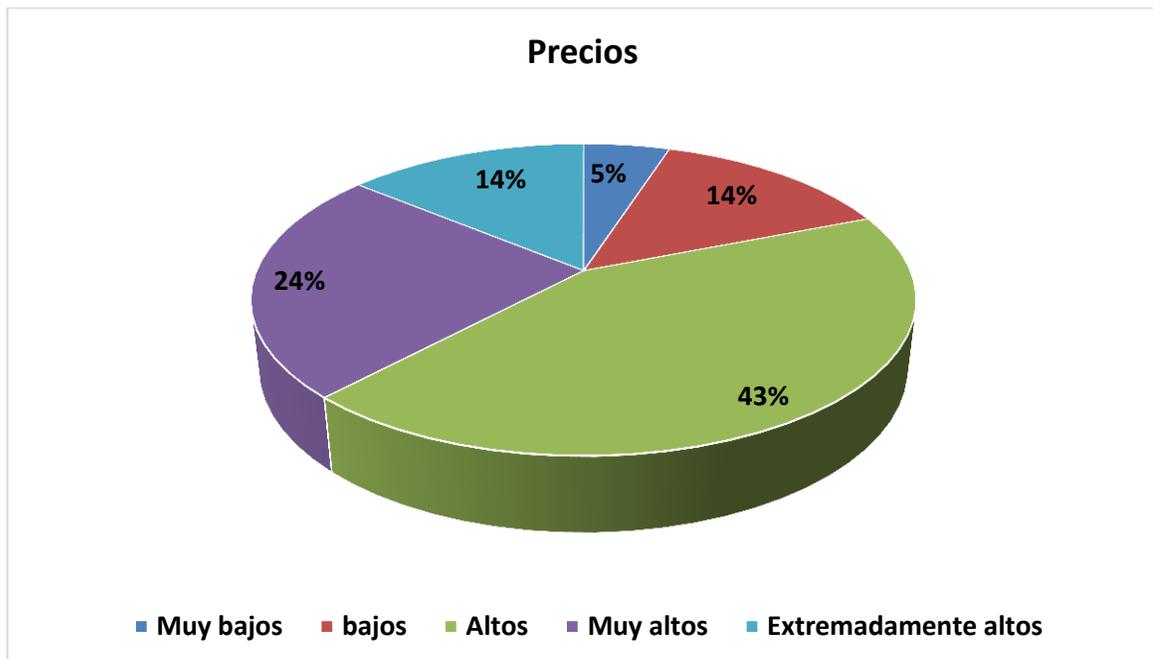
gerencia la mayor característica que presenta la empresa es la calidad que se brinda en el servicio ya que se dedican a hacer capacitaciones y se está en constante control para que este sea así. (Arango V. , Estrategias, 2014)

4.4.1.1. Liderazgo en costo

Según Kume (SF) La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

Generalmente se aplica cuando la empresa tiene la capacidad de jugar con los precios debido a que está en muchos casos es la que se encarga de producir su propia materia prima lo que le permite tener costos de producción más bajos.

Gráfica N°14



(Fuentes: encuesta a los clientes)

El 43% de los encuestados opinan que los precios que ofrece el hotel son buenos, un 24% piensa que estos son regulares, el 14% de los encuestados dicen los precios son muy buenos de lo contrario otro 14% opinan que son malos y solamente un 5% cree que son excelentes.

Las opiniones varían mucho pero hay que ver el poder adquisitivo de cada encuestado así como el servicio es especializado y todo es muy detallado algunos de los precios son muy elevados pero el cliente tiene la satisfacción y seguridad que en la empresa encontrara calidad.

Esta estrategia solo es aplicable a lo que es la venta del café orgánico que la empresa misma produce procesa y vende a sus clientes.

4.4.2. Tipos de estrategias

4.4.2.1. Estrategias de Integración

4.4.2.1.1. Hacia adelante

La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa ira aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

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

Cuando los distribuidores actuales tienen gran rentabilidades ya que asi una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios

de forma competitiva y así obtener más utilidades. (Estrategias de integracion.blospot, 2009)

La empresa al ser ofrecer un servicio tiene la conexión directa con los clientes por lo que hace uso de esta estrategia ya que está ligada a lo que son los canales de distribución.

4.4.2.1.2. Hacia atrás

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, consiste en que la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

los proveedores actual de una organización son especialmente costos, escasos, poco confiable o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa (materias primas).

Si todos o la gran mayoría de sus competidores depende de proveedores puede con esta estrategia tomar ventaja competitiva reduciendo costos y también porque nuestros competidores necesitan recursos de terceros que nuestra organización si tendría. (Estrategias de integracion.blospot, 2009)

Por lo tanto se puede decir que la estrategia de integración hacia atrás es cuando la empresa se vuelve la proveedora de los insumos que se utilizan en la fabricación del producto que oferta ya que este se convierte en el productor de su propia materia prima, lo que le permite disminuir los costos y le resulta más eficiente ya que garantizan la disponibilidad de estos insumos.

La empresa no solo brinda servicios sino que es productora de su propio café orgánico por lo tanto puede jugar con los precios de este. Al igual con los precios de las entradas para hacer senderismos; ya que no dependen de ningún proveedor o materia prima para la realización de estas actividades. (Arango V. , 2014)

Al poseer su propio café esta puede poner el precio que esta lo desee muchos clientes compran por libras este café ya que es 100% orgánico, por lo que la empresa puede poner el precio que esta desee y crea lo más conveniente. Esta estrategia solo se logra implementar en la producción del café orgánico.

4.4.2.1.3. Horizontal

(Estrategias de integracion.blospot, 2009) Esta estrategia es para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar de la eficiencia o para poder aumentar el poder del mercado.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando: Una organización compite en una industria creciente. Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo.

De acuerdo a Frances (2006) La integración horizontal se refiere a la vinculación entre unidades estratégicas de negocios semejantes, que realizan las mismas actividades. Pueden estar ubicadas en el mismo país o en diferentes países. Las UEN pueden corresponder a diferentes zonas geográficas o ser el resultado de la adquisición de varias empresas del mismo ramo, las que conservan por separado su propias organizaciones.

Esta estrategia básicamente se refiere a la adquisición de una empresa mediante la ayuda de otra empresa para abarcar el mismo mercado o tomar más poder sobre este.

La empresa no hace uso de esta estrategia ya que el mercado al que ella está más enfocada es al mercado estadounidense y no ha necesitado unirse ni adquirir otra empresa para poder abarcar el mercado. (Arango V. , 2014)

La empresa hasta el día de hoy ha logrado llegar al mercado que ha querido, con poca publicidad pero muy buena ya que es aquella publicidad de la que los clientes de su experiencia vivida le comentan a sus amigos y les recomiendan el lugar, es por eso que para abarcar el mercado que esta quiere no ha tenido que hacer un gran esfuerzo.

4.4.2.2. Intensivas

4.4.2.2.1. Desarrollo del Producto

Según Cruz (2009) Esta estrategia está orientada a buscar nuevos mercados para los productos que ofrece nuestro negocio, que generalmente se realiza para introducir nuestros productos en otras zonas geográficas.

Según Andrea (2011) La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios y tamaños.

Según Cruz (2009) Esta estrategia está orientada a realizar modificaciones o mejorías en el producto. Algo que hay que tener en cuenta es que para realizar esta estrategia siempre se requiere de un gasto elevado para investigaciones y desarrollo.

Esta estrategia tiene el objetivo de volver más competitivo el producto, lo cual involucra hacer mejoras en el mismo para volverlo más atractivo, mejorando sus

características, también es útil cuando se trata de introducirlo en un nuevo mercado o cuando se quiere incrementar el volumen de ventas.

Fina Esperanza Verde siempre está en constantes mejoras o remodelaciones para hacer más acogedora la estancia para los clientes y para aumentar la calidad de todos los productos que esta ofrece y así hacer a la empresa más atractiva para todo tipo de cliente. (Arango V. , 2014)

Esta estrategia favorece a la empresa ya que ayuda a mejorar la calidad del producto lo cual no solo ayuda a incrementar las ventas sino que también ayuda a entrar a nuevos mercados.

4.4.2.3. Segmentación

Para Kume (S.F) la segmentación consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- concentrarse en una línea de productos.
- cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

La estrategia de segmentación se aplica para hacer un trabajo más eficiente ya que esta implica especializarse en un sector específico lo que convendrá para brindar mayor satisfacción al cliente.

El hotel tiene su segmento de mercado este es el mercado extranjero ya que esta empresa se creó pensando en las personas de otros países que desean conocer de esta cultura y todo acerca del país. (Arango V. , 2014)

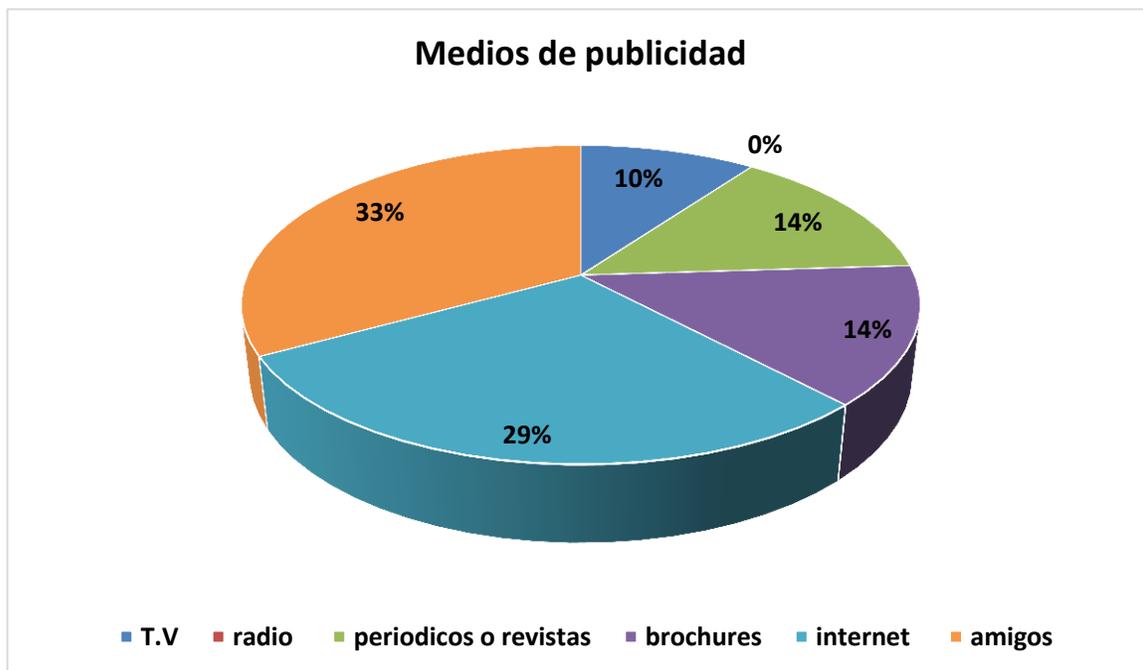
4.4.2.3.1. Penetración en el Mercado

De acuerdo a Andrea (2011) Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

Según Cruz (2009) Con esta estrategia podemos aumentar la participación de los productos o servicios ya existentes realizando un esfuerzo mayor para la comercialización. Y las tácticas que se utilizan son aumentar vendedores, incrementar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

La estrategia de penetración en el mercado pretende maximizar las ventas del producto o servicio haciendo uso de los instrumentos, ya sea haciendo uso de la publicidad, incrementando la fuerza de venta, también se puede recurrir a las promociones.

Gráfica N°15



(Fuente: encuesta a clientes)

El 33% de los clientes comentan que ellos conocen de la empresa mediante amigos que anteriormente han visitado el hotel, un 29% dice que conocieron de la empresa en internet, ya que la empresa posee su propia página web y sus páginas en las diferentes redes sociales. El 14% de los clientes afirman que ellos conocieron la empresa por los Brochures que la empresa proporciona en sitios muy visitados por extranjeros además de ser estoy muy llamativos para los turistas.

La mayoría de los clientes se van muy satisfechos y emocionados por lo que estos no dudan en recomendar al hotel con sus amigos y conocidos ya que la experiencia vivida en ese lugar es inolvidable. El hotel trabaja mucho con el desarrollo de su página web al igual que sus páginas en las redes sociales las cuales hoy en día son una excelente herramienta para la publicidad. Debido al avance tecnológico muchas de las personas casi no leen o buscan publicidad que

se hacía en años anteriores como los banner y Brochures, pero el hotel sigue haciendo uso de estos pero en menor escala que como se hacía en los años anteriores.

Según la gerencia las personas que se va satisfechas son aquellas que hacen la publicidad que se conoce como de boca a boca ya que estos se encargan de contarle a sus amigos la excelentes vacaciones que pasaron en el hotel por lo que recomiendan este lugar, más por su excelente clima y geografía además de su maravillosa vista desde el comedor y salón. Los trabajadores por su parte dicen que las personas recomiendan este lugar por la atención que se les da.

4.4.2.3.2. Desarrollo del Mercado

Según Andrea (2011) Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

Para Cruz (2009) Esta estrategia está orientada a buscar nuevos mercados para los productos que ofrece nuestro negocio, que generalmente se realiza para introducir nuestros productos en otras zonas geográficas.

Por lo tanto esta servirá cuando la empresa se utiliza cuando la empresa quiere expandir sus fronteras comerciales, buscando nuevos mercados para la comercialización de sus productos.

Debido al aumento de la publicidad para los lugares turísticos, Finca Esperanza Verde participa en diferentes ferias donde se ofertan los centros turísticos de Matagalpa. Estas ferias son Nacionales, Centroamericanas, ferias en EEUU y Europa, por lo que la empresa no está concentrada en clientes Estadounidenses sino de todos los lugares del mundo. (Arango V. , 2014)

4.4.2.4. Diversificación

4.4.2.4.1. Diversificación Concéntrica

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

De acuerdo a Membreño (2014) Es la adición de producto y/o servicios nuevos pero relacionados.

Esta estrategia permite a la empresa como bien lo dice variar la oferta ya sea mediante el anexo de nuevos productos o servicios que vengán a complementar al producto o servicio existente.

El hotel hace uso de esta estrategia en la creación de los paquetes creados para los clientes que planea pasar una estadía un poco más larga, se agregan productos diferentes pero que ayudan a complementar una estadía placentera.

4.4.2.4.2. Diversificación de conglomerado

“Adición de productos o servicios nuevos no relacionados para los clientes potenciales”. (David, 2003, pág. 170)

Se puede inferir que la estrategia de diversificación por conglomerado es cuando la empresa añade en su oferta un nuevo producto o servicio, que es completamente diferente o no tiene ninguna relación con lo que oferta.

Esta estrategia todavía no se aplica en el hotel, ya que la gerencia es relativamente nueva y se está acoplando a la forma de dirigir un hotel, además

hace falta una persona encargada directamente en crear estrategias para la organización. (Arango V. , 2014)

Esta estrategia es muy importante para la captación de clientes potenciales por lo cual sería de gran beneficio si se implementa, ya que extendería su cartera de clientes y la diversificación de productos y servicios.

4.4.2.4.3. Diversificación Horizontal

Esta estrategia se basa en incorporar nuevos productos que no están relacionados con nuestra actividad principal, pero enfocados en nuestros clientes actuales. Este tipo de diversificación se puede dar cuando:

Los ingresos de los productos que agregamos y no tienen relación alguna.

Según Katherine (2009) Cuando en el mercado que estamos es muy competitivo y las oportunidades de crecimiento son pocas, esto de acuerdo con las ventas y utilidades que tengamos.

Para Medina (2012) Adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados con los clientes actuales.

La diversificación horizontal ocurre cuando se pretende ofertar un producto diferente al que se ha estado ofertando y se puede recurrir al empleo de esta estrategia debido a que logramos percibir que nuestros clientes actuales están demandando un producto diferente al que ofrecemos.

Este tipo de estrategia no se ha llevado a cabo en la empresa pero si se piensa a futuro como el proyecto de compra de caballos para paseos en ellos y el proyecto de ganado (incluye la creación de corrales y charlas de ganado). (Arango V. , 2014)

Esta estrategia todavía no se ha implementado en el hotel, pero sería muy beneficiosa para la atracción de nuevos clientes y así poder incrementar la cartera de clientes.

4.4.2.5. Defensivas

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

Las estrategias defensivas sirven para poder proteger, cuidar los activos de la empresa, esta estrategia implica hacer alianzas para minimizar riesgos, para reducir costos; y también se puede recurrir a vender una parte de esta para reinvertir o para cubrir deudas.

La empresa no hace uso de esta estrategia ya que es sostenible y no ha necesitado de ninguna alianza para cuidar sus activos.

4.4.2.5.1. Encogimiento

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa con la finalidad de reducir los costos y gastos para poder revertir la baja de ventas y utilidades. Así como también para destacar la ventaja principal de la empresa. Esta estrategia se puede aplicar en las siguientes circunstancias: Cuando la empresa ha tenido con el tiempo una ventaja diferencial fuerte, pero no ha logrado alcanzar los objetivos fijados.

Según Cruz (2009) cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.

La estrategia de encogimiento consiste en hacer más pequeño el negocio recurriendo a la venta de parte de sus activos debido a que la empresa no está teniendo un desempeño favorable.

EL hotel desde la adquisición de la nueva gerencia ha tenido suficientes fondos para ser auto sostenible por lo cual no ha tenido que hacer uso de esta estrategia. (Observación directa)

4.4.2.5.2. Recorte de Gastos

De acuerdo a David (2003) El 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, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategias trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

El recorte de gastos consiste en minimizar los costos o gastos, también implica la venta de bienes de la empresa para la obtención de capital.

En la actualidad Esperanza Verde no ha tenido que recurrir a esta estrategia en cierta forma ya que cuenta con un buen capital dado que la empresa es auto sostenible. En la forma que lo aplica es en algunas compras y en la creación del huerto, ya que se cosechan diferentes ornamentas para el uso del restaurante. (Arango V. , 2014)

4.4.2.5.3. Enajenación

Según David (2003) la venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa.

Esta estrategia es necesaria cuando la empresa necesita recursos financieros y para ello recurre a la venta de una parte de la empresa.

El hotel hace lo contrario a esta estrategia ya que en lugar de vender parte de la empresa o de la finca ha adquirido terrenos aledaños comprándoles a vecinos para ampliar su territorio, esta empresa es auto sostenible por lo cual no ha tenido que recurrir a estas estrategias. (Arango V. , 2014)

4.4.2.5.4. Liquidación

Es cuando la empresa empieza a vender la organización por partes. Esta estrategia extrema se puede aplicar cuando: La organización las dos estrategias anteriores.

Según Cruz (2009) Si es que no le queda otra alternativa a la empresa más que declararse en quiebra, la liquidación es una alternativa favorable para reunir el mayor capital posible de sus activos.

La estrategia de Liquidación se aplica cuando la organización recurre a la venta de sus activos debido a que esta ya no resulta rentable, es una medida de emergencia que toman los empresarios para evitar la quiebra total de la empresa y para poder obtener capital que le ayude a mantenerse en el mercado.

En lugar de vender finca esperanza verde adquiere cada vez que se puede más terreno ya que compra a sus vecinos parte del terreno para ampliar los senderos y siembras. (Observación Directa)

4.4.2.5.5. Fusiones

Una fusión se presenta cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa. Cuando una adquisición o fusión no es deseada por ambas partes, se denomina toma de control o toma de control hostil. (David, 2003, pág. 180)

Esta estrategia implica la unión de dos empresas y se emplea cuando se desea obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio.

Por los momentos no se ha aplicado en la empresa esta estrategia y todavía no está en planes ya que la empresa es auto sostenible y posee liquidez. (Arango V. , 2014)

4.4.2.6. Ofensivas

Según Frances (2006) Destinada a eliminar o debilitar a los competidores, ya sea ofreciendo productos similares o con algún atributo adicional y atacar los segmentos del mercado servidos por la competencia, además buscar mercados no atendidos y establecer plantas cerca de los mercados metas. También puede adquirirse control accionario o de gestión sobre los insumos de la competencia de igual manera adquirir control sobre los canales de distribución.

Esta estrategia se utiliza cuando se desea hacer frente a la competencia ofertando mejores beneficios a los clientes para así debilitarla e incluso eliminarlos del mercado.

Según la gerencia la empresa no busca como atacar a la competencia ya que desde un principio los productos que esta ofrece son totalmente diferente a los que puede ofrecer cualquier empresa de su alrededor o dentro del departamento. Por lo que no es necesario buscar como debilitar a la competencia ofreciendo productos parecidos a los de ellos. (Arango V. , 2014)

4.4.2.6.1. Adquisición

“Una adquisición ocurre cuando una empresa grande compra (adquiere) una empresa más pequeña o viceversa”. (David, 2003, pág. 180)

Esta estrategia se basa en adquirir una empresa menor a la que se está manejando ya sea para alcanzar a otros segmentos de mercado al que no se está abarcando o solo y simplemente se desea adquirir una empresa más pequeña

para tener más presencia en el mercado en el cual se está desarrollando, esto para adquirir más fuerza que la que posee la competencia, esto no quiere decir que se hará una fusión con esta pequeña empresa que se está adquiriendo.

El hotel Finca esperanza verde no hace uso de esta estrategia ya que esta consiste en comprar otra empresa lo que esperanza verde ha hecho es comprar terrenos aledaños al hotel para poder hacer siembras o agrandar alguno de los senderos en este momento el hotel cuenta con 100 manzanas de terreno. (Observación directa)

4.4.2.6.2. Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia, las dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa. Otros tipos de acuerdos de cooperación incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de concesiones cruzadas, los acuerdos de manufactura cruzada y los consorcios de oferta conjunta. Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación se utilizan cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos. (David, 2003, pág. 177)

Las alianzas estratégicas vienen a convertirse en una herramienta que permite a las empresas formar sociedades para sacar partido de alguna oportunidad que ofrezca el medio. Algunas de las características que pueden identificarse en estas alianzas son; que ambas empresas tienen autonomía propia pero si comparten capital en la nueva empresa y la más importante característica es que reduce los riesgos.

La empresa no implementa esta estrategia ya que es auto sostenible y por su propia cuenta logra tener buena comunicación y se ha logrado establecer en el mercado.

V. Conclusiones

- 1) De acuerdo al Diagnostico estratégico realizado a Finca Esperanza Verde nos permitió conocer la situación de la empresa de manera interna la influencia que ejerce el entorno para su desarrollo, encontrando las principales fortalezas (Esta premiado por ser el mejor Ecolodge de Nicaragua. Tiene responsabilidad social. Es auto sostenible. Personal capacitado para la atención del turista extranjero. La ubicación del hotel, alejada del centro de la ciudad. Posee liquidez para cumplir con compromisos crediticios.) y debilidades (La comunicación no se da de manera adecuada. No hay motivación por parte de la empresa hacia los trabajadores. No existe una base digital de clientes digitalizada. Escasa planeación. No posee un organigrama adecuado.) Las cuales a través de la implementación de estrategias permitirán mejorar la situación económica de la empresa a pesar que durante estos años ha demostrado ser una empresa auto sostenible.

- 2) La empresa actualmente posee una serie de ventajas competitivas que le ha permitido mantener el liderazgo como el mejor Ecolodge deseando mejorar la estructura organizacional y aplicar las herramientas administrativas que le permitan mejorar el clima laboral acorde a las características de la empresa.

- 3) Como resultado del diagnóstico se logró identificar que la empresa aplica las siguientes estrategias:
 - ✓ Estrategias de Diferenciación. El servicio que esta ofrece es muy diferente a los que ofrecen los demás hoteles de la zona.
 - ✓ Estrategia de Integración Hacia atrás.
 - ✓ Estrategia de Desarrollo del producto.

- ✓ Estrategia de Penetración del Mercado.
- ✓ Estrategia de Desarrollo de Mercado: el Hotel participa en Ferias Internacionales.
- ✓ Estrategia de Diversificación Concéntrica

Otras estrategias que podrían utilizarse en el hotel es la adquisición, ya que puede llegar a adquirir otra empresa pequeña para ampliar los productos y servicios que esta ofrece, como el de implementar nuevos tipos de tour y en diferentes áreas. Y la de alianzas estratégicas ya que existen varios hoteles dentro de la ciudad muy reconocidos los cuales pueden añadir los tour que ofrece la empresa a sus actividades y así captar más clientes para ambas empresas.

VI. Bibliografía

- Andrea. (01 de Junio de 2011). *Scribd*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de Scribd:
<http://es.scribd.com/doc/56776933/Las-Estrategias-Intensivas>
- Arango, V. (21 de Octubre de 2014). Analisis del Entorno. (C. V. Donaire , & W. R. Juarez, Entrevistadores)
- Arango, V. (21 de octubre de 2014). filosofia de la empresa. (C. Donaire, & W. Juarez, Entrevistadores)
- Arango, V. (22 de Noviembre de 2014). Productos Sustitutos. (C. V. Donaire, J. A. Almendares, & W. R. Juarez, Entrevistadores)
- Bateman, T. (2007). *Administracion un nuevo panorama administrativo*. Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cruz, J. (Mayo de 2009). *Estrategias blogspot*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de Estrategias blogspot: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-marketing-intensivas.htm>
- Cruz, J. (Mayo de 2009). *Estrategias blogspot*. Recuperado el 19 de Septiembre de 20014, de Estrategias blogspot: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-marketing-intensivas.htm>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V.
- descuadrando.com. (s.f.). *descuadrando.com*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de descuadrando.com:
http://descuadrando.com/Estrategia_de_diversificaci%C3%B3n_no_relacionada_o_conglomerada
- Estrategias de integracion.blospot. (22 de Octubre de 2009). *Estrategias de integracion.blospot*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de Estrategias de integracion.blospot:
<http://estrategiasdeintegracion.blogspot.com/>
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Control Total de la Calidad*. Mexico: McGraw-Hill, Inc.

- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Madrid: McGraw Hill.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes Para La Empresa*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A de C.V.
- Garcia, J., & Casanueva, C. (2001). *practicass de la gestion empresaria*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gonzalez, H. F. (septiembre de 2005). *gestiopolis*. Recuperado el 2014 de octubre de 20, de Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>
- HeadWays media. (s.f.). *HeadWays media*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de HeadWays media: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/diversificacion-concentrica/>
- Hill, C. I., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: The McGRAW-Hill Companies, Inc.
- Hodge, J. B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoria de la Organizacion* (6ta ed.). Madrid: Pearson Educacion.
- Katherine. (30 de Noviembre de 2009). *Estrategias de diversificacion.blogspot*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Estrategias de diversificacion.blogspot: <http://estrategiasdediversificacion.blogspot.com/>
- kotler, & armstrong. (2008). *fundamentos del marketing*. naucalpan de juarez,mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kume, A. (Sf). *CreceNegocios*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico a traves del cuadro de mando integral*. Diaz de Santos.
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *GestioPolis*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>
- Membreño, A. (13 de octubre de 2014). Plan Estrategico.
- Meneces C, J. d. (29 de 04 de 2010). *mailxmail.planeacionyorganizacion*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de www.mailxmail.com/curso-planeacion-organizacion-planeacion/analisis-entorno
- Ortega, L. (2010). Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de <http://es.calameo.com/read/000483909ea2378346212>
- Ramos paucar, w. (SF). *eco 3 colecciones, la elaboaracion del plan estrategico*. altair consultores.

- Ramos, P. (SF).
- Saenz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *el plan estrategico en la practica*. ESIC.
- Thompson. (s.f.). Recuperado el 09 de setiembre de 2014, de <http://www.eumet.com>
- Thompson. (s.f.). Recuperado el 09 de junio de 2014, de <http://www.eumet.com>
- Thompson, J., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administracion Estartegica Teorias y Casos*. Mexico D.F: The McGRAW-HILL Companies, Inc.
- Veciana Verges, J. M. (1999). *ciencia l tecnica, funcion directiva*. barcelona: servei publicacions.
- Vernar Correz, C. A. (2006). *Metoologia de la investigacion para administracion, economia ,humanidades y ciencias sociales*. Mexico: pearson educacion de Mexico S.A de C.V.
- W.L.Hill, C., & R. Jones, G. (2009). *Administracion estrategica (8va ed.)*. Mc Graw Hill/interamericana Editores, S.A deC.V.

ANEXOS

Operacionalización de Variables

VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	INSTRUMENTOS	DIRIGIDAS
Diagnostico Estratégico	Filosofía de la Empresa	Misión	¿Cuál es la misión y visión de la empresa?		Entrevista	Gerente
		Visión	¿Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la empresa?	Si ___ No ___	Encuesta	Trabajadores
		Valores	¿Cuáles son los valores de la empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce usted los valores con que cuenta la empresa?	Si ___ No ___	Encuesta	Trabajadores
		Objetivos Organizacionales	¿Cuáles son los principales objetivos que la empresa desea alcanzar?		Entrevista	Gerente
			¿Cree que los objetivos de la empresa se cumplen?	Si ___ No ___	Encuesta	Trabajadores
	Políticas	¿Cuáles son las Políticas que aplica la Empresa?		Entrevista	Gerente	
		¿Tiene conocimiento de las Políticas internas de la empresa?	Si ___ No ___	Encuesta	Trabajadores	
	Análisis del sector industrial	Poder de negociación con los clientes	Defina los procedimientos necesarios al momento de negociar con los clientes		Entrevista	Gerente
			¿Cómo es la negociación	Excelente ___ Muy buena ___	Encuesta	Trabajadores

			<p>con los clientes?</p> <p>¿Qué problemas son más frecuentes en la negociación con los clientes?</p>	<p>Buena____</p> <p>Regular____</p> <p>Deficiente__</p>	Entrevista	Gerente
		Poder de negociación con los proveedores	<p>¿Cómo se da el proceso de negociación con los Proveedores?</p> <p>¿Cómo es la negociación con los proveedores?</p>	<p>Excelente__</p> <p>Muy buena_</p> <p>Buena____</p> <p>Regular____</p> <p>Deficiente__</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajadores</p>
		Existencia de Productos sustitutos				
		Rivalidad entre competidores	<p>¿Qué empresas considera son competencia para el hotel?</p> <p>¿Cómo se da la Rivalidad entre competidores?</p>		Entrevista	Gerente
		Entrada de nuevos competidores	¿Cómo afectaría a la empresa la entrada de nuevos competidores?		Entrevista	Gerente
	Análisis FODA	Fortalezas	<p>¿Cuáles son las principales Fortalezas de la empresa?</p> <p>¿Conoce cuáles son las principales Fortalezas de la empresa?</p>		<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajador</p>
		Oportunidades	¿Cuáles son las		Entrevista	Gerente

			principales oportunidades de la empresa?				
		Debilidades	¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa?		Entrevista	Gerente	
		Amenazas	¿Cuáles son las principales amenazas de la empresa?		Entrevista	Gerente	
Estrategias	Estrategias Genéricas	Estrategias	¿Conoce si la empresa utiliza algún tipo de estrategia?	Si___ No___	Encuesta	Trabajadores	
		Liderazgo en costos	¿Cómo aplica la empresa la estrategia de liderazgo en costos?		Entrevista	Gerente	
		Diferenciación	¿Qué estrategias diferencian al hotel de las otras empresas?		Entrevista	Gerente	
		Enfoque	¿A qué segmento de mercado está dirigido el servicio?		Entrevista	Gerente	
	Tipos de Estrategias	Estrategia de integración hacia delante hacia atrás Horizontal					
		Estrategias Intensivas Desarrollo del producto	¿Qué estrategias son las más utilizadas para el desarrollo del producto? ¿Qué es lo más			Entrevista	Gerente
					Ambiente___	Encuesta	Clientes

			atractivo que percibe del hotel?	Infraestructura__ Servicio__ Actividades recreativas__		
			¿Por qué hace uso de nuestros servicios?	Calidad en el servicio__ Bajos precios__ Diversificación en los servicios__ Profesionalidad__ Relación Calidad precio__	Encuesta	Clientes
		Desarrollo de Mercado	¿A qué segmento de Mercado está dirigido la empresa?		Entrevista	Gerente
		Penetración de Mercado	¿Por qué medio se dio cuenta de la existencia del Hotel?	T.V__ Radio__ Periódicos o revistas__ Brochures__ Internet__ Amigos__	Encuesta	Clientes
		Diferenciación	¿Qué estrategias diferencian al hotel de otras empresas?		Entrevista	Gerente
		Liderazgo en Costos	¿Cómo aplica la empresa la estrategia de liderazgo en costos?		Entrevista	Gerente
			¿Cómo considera los precios?	Excelentes__ Muy buenos__ Buenos__ Regulares__ Malos__	Encuesta	Clientes
		Estrategia de				

		Diversificación Concéntrica Conglomerado Horizontal				
		Estrategia Defensivas Encogimiento Recorte de gastos Enajenación Liquidación Fusión	¿Qué estrategias defensivas cree que puede implementar la empresa?		Entrevista	Gerente
		Estrategia Ofensivas Adquisiciones	¿Qué estrategias ofensivas cree que puede implementar la empresa?		Entrevista	Gerente
		Innovación Asociativas Operaciones Conjuntas	¿Cuáles son las estrategias de innovación que se aplican en el hotel?		Entrevista	Gerente

ANEXO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-FAREM Matagalpa

ENTREVISTA

Dirigida al dueño de la empresa.

Esta entrevista se hace con el objetivo de poder realizar un diagnóstico estratégico de la empresa. 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.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
2. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
3. ¿Cuáles son las políticas que aplica la empresa?
4. ¿Cuáles son los principales objetivos que la empresa desea alcanzar?
5. Defina los procedimientos necesarios al momento de negociar con los clientes.
6. ¿Cómo se da el proceso de negociación con los proveedores?

7. ¿Qué empresas considera son competencia para el hotel?
8. ¿Cómo afectaría a la empresa la entrada de nuevos competidores?
9. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?
10. ¿Cuáles son las principales oportunidades de la empresa?
11. ¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa?
12. ¿Cuáles son las principales amenazas de la empresa?
13. ¿A qué segmento de mercado está dirigida la empresa?
14. ¿Cómo aplica la empresa la estrategia de liderazgo en costos?
15. ¿Qué estrategias diferencian al hotel de las otras empresas?
16. ¿Qué estrategias son las más utilizadas para el desarrollo del producto?

17. ¿cuáles son las estrategias de innovación que aplican en el hotel?

18. ¿Qué estrategias ofensivas o defensivas cree que se podrían implementar en la empresa?

Anexo 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-FAREM Matagalpa

ENCUESTA

Dirigida a trabajadores de la empresa.

Esta encuesta se hace con el objetivo de poder realizar un diagnóstico estratégico de la empresa. 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.

Seleccione la respuesta conveniente.

1. ¿Tiene usted conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Conoce los valores con que cuenta la empresa?
 - a) Si
 - b) no

3. ¿Tiene conocimiento de las políticas internas de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿cree usted que los objetivos de la empresa se cumplen?
 - a) si
 - b) no

5. ¿Cómo es la negociación con los clientes?

Excelente_____ Muy buena_____ Buena_____

Regular_____ Deficiente_____

6. ¿Son frecuentes los problemas en la negociación con los clientes?
- a) si
 - b) no
7. ¿Cómo es la negociación con los proveedores?
- Excelente_____ Muy buena_____ buena_____
- Regular_____ Mala_____
8. ¿Conoce usted cuáles son las principales fortalezas de la empresa?
- a) Si
 - b) No
9. ¿Conoce si la empresa utiliza algún tipo de estrategia?
- a) Si
 - b) No

Anexo 4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-FAREM Matagalpa

Dirigida a los clientes

ENCUESTA

Esta encuesta se hace con el objetivo de poder realizar un plan estratégico de la empresa “x”. 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.

Seleccione la respuesta conveniente.

1. ¿Con que frecuencia hace uso nuestros servicios?

Diario _____ semanal _____ quincenal _____

Mensual _____ trimestral _____ semestral _____ Anual _____

2. ¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta de la empresa?

Medios de comunicación	Si	No
Televisión		
Radio		
Periódico o revista		
Brochures		
Internet		
Mediante amigos		

3. ¿Cómo considera que es la atención brindada por nuestro personal?

Excelente_____ Muy buena_____ Buena_____
Regular_____ Mala_____

4. ¿Por qué hace uso de nuestros servicios?

Características	Si	No
Calidad en el servicio		
Bajos precios		
Diversificación en los servicios		
Profesionalidad.		
Relación calidad- precio		

5. ¿Cree usted que presenta deficiencias el servicio?

- a) Si
- b) No

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

Excelente_____ Muy Buena_____ Buena_____
Regular_____ Mala_____

7. ¿Qué es lo más atractivo que usted percibe del hotel?

Ambiente_____
Infraestructura_____
Servicio_____
Actividades recreativas_____

8. ¿Cómo considera que son los precios?

Excelentes_____ Muy buenos_____ buenos_____
Regular_____ Malos_____



ANEXO 5

GUIA DE OBSERVACION

AREA A OBSERVAR: _____

ENCARGADO: _____

CRITERIO	SI	NO
Existencia de visión en Hotel Finca Esperanza verde		
Existencia de misión la empresa.		
Existencia de valores		
Existencia de Políticas		
Existencia de Objetivos Organizacionales		
Existencia de Análisis FODA		
Existencia de Plan Estratégico		
Empleo de control de calidad		
Adecuada Atención al cliente		
Existencia de manual de Funciones		
Análisis de Puestos		
Clima organizacional		

agradable		
Publicidad adecuada		
Adecuadas negociaciones con los proveedores		

ANEXO 6

Formula del Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N(p)(q)}{(N-1)D + p(q)}$$

n: ?

N: 20Ntrabajadores Y 2 dueños.

p y q: (0.5) (0.5)= 0.25

B: 0.05

$$(0.05) \quad 0.025$$

$$D: \frac{\quad}{4} = D: \frac{\quad}{4} = 0.000625$$

N (p) (q)

n: -----

(N-1)D + p (q)

$$22(0.5) (0.5)$$

n: -----

$$(22-1)(0.000625) + 0.25$$

n:20.90≈21

Anexo 7

Matriz FODA

FO	FA
<p data-bbox="261 846 354 877">F2,O6</p> <p data-bbox="261 898 708 989"><u>Estrategia:</u> estrategia intensiva, Desarrollo del producto.</p> <p data-bbox="261 1062 773 1152">Poder mejorar el servicio tanto en el hotel como en el restaurante.</p> <p data-bbox="261 1226 821 1478"><u>Objetivo.</u> Ofrecer un mejor producto y servicio, creando nuevas presentaciones a los platillos y implementar el servicio de comida a las habitaciones.</p> <p data-bbox="261 1556 391 1587"><u>Políticas.</u></p> <ul data-bbox="310 1608 826 1640" style="list-style-type: none">✓ Ofrecer e implementar el servicio	<p data-bbox="859 863 951 894">F4, A2</p> <p data-bbox="859 915 1321 947"><u>Estrategia:</u> Estrategia Defensiva.</p> <p data-bbox="859 1026 1395 1167">La empresa es auto sostenible, con lo cual el aumento de costo de materia prima e insumos no la afectaría.</p> <p data-bbox="859 1247 1313 1337"><u>Objetivos:</u> Mantener el costo del servicio.</p> <p data-bbox="859 1411 989 1442"><u>Políticas:</u></p> <ul data-bbox="907 1463 1414 1604" style="list-style-type: none">✓ Control de los recursos financieros.✓ Respaldo de fondos monetarios.

<p>a las habitaciones.</p> <p>✓ Horarios de atención de 7 am a 6 pm.</p>	<p>F10, A6</p> <p><u>Estrategia:</u> estrategia de diversificación concéntrica</p> <p>La empresa brinda servicio de transporte a sus clientes para tratar de evitar desastres.</p> <p><u>Objetivo:</u> Brindar seguridad a los visitantes y clientes del Hotel.</p> <p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conductor apto ✓ Mantenimiento de los equipos de transporte ✓ Buen estado de los vehículos
	<p>F1, A1</p> <p><u>Estrategia:</u> estrategia genérica de Diferenciación.</p> <p>La empresa esta premiado por ser el mejor Ecolodge de Nicaragua evitando que el turista prefiera algunos productos sustitutos.</p> <p><u>Objetivo:</u> Mantener y aumentar a los clientes del Hotel.</p>

	<p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener imagen de calidad. ✓ Desarrollo de Publicidad. ✓ Creación de servicios nuevos.
<p>F5, O5</p> <p><u>Estrategia:</u> estrategia genérica de Porte, Diferenciación.</p> <p>Brindar un mayor atractivo de la empresa a través de senderismo y diversidad natural.</p> <p><u>Objetivo:</u> captar más turistas.</p> <p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la publicidad de las diferentes actividades que se realizan en la finca. 	<p>F4,F6,A2</p> <p><u>Estrategia:</u> Estrategia genérica de Michael Porter Liderazgo en Costos.</p> <p>La finca es auto sostenible y posee fertilidad en sus tierras apto para la siembra (café y hortalizas).con lo cual el Aumento en el costo de materia prima e insumos no afectaría el precio servicio y logrando cultivar su propia materia prima e insumos.</p> <p><u>Objetivo:</u> evitar el alza en el precio de la empresa y sembrar su propia materia prima e insumo.</p>

<p>F5,O7</p> <p><u>Estrategia:</u> Estrategia intensiva, desarrollo del Producto.</p> <p>Guías capacitados para la atención de los turistas (manejo del idioma ingles), para superar las expectativas de los clientes.</p> <p><u>Objetivo:</u> aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p><u>Políticas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio del Idioma Ingles ✓ Buena atención al cliente ✓ Dominio de información del local. 	<p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener satisfacción del cliente ✓ Manejo adecuado de los recursos ✓ Mantenimiento diversificación y cuidado de los cultivos.
<p>F1, O3</p> <p><u>Estrategia:</u> Estrategia intensiva, Penetración en el mercado.</p> <p>El hotel ha obtenido reconocimientos nacionales e internacionales lo cual hace que el hotel pueda ser reconocido en todo el mundo mediante su propia página web.</p> <p><u>Objetivo:</u> hacer verle a la población que el hotel tiene un alto nivel de calidad.</p>	

<p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de Publicidad (imagen). ✓ Control de calidad. ✓ Implementación de sistemas para la calidad 	
<p style="text-align: center;">DO</p> <p style="text-align: center;">D7, O2</p> <p><u>Estrategia:</u> Estrategia Intensiva de Penetración y Desarrollo del mercado.</p> <p>Poca publicidad en el mercado y al poseer convenios con INTUR puede mejorar su publicidad.</p> <p><u>Objetivo:</u> Mejorar la publicidad en el Mercado.</p> <p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de requisitos. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>D1, A1.</p> <p><u>Estrategia:</u> Estrategia Defensiva</p> <p>La ubicación del hotel es alejada del centro de la ciudad, lo que beneficiaría la entrada de nuevos competidores con costos más bajos.</p> <p><u>Objetivo:</u> Evitar la pérdida de clientes</p> <p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de venta personalizado. ✓ Facilidad de Transporte a los turistas.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad adecuada para el mercado. ✓ Desarrollo de Publicidad Masiva. 	<p>D3, A3</p> <p><u>Estrategia:</u> Estrategia de Integración Horizontal.</p> <p>No existe motivación lo que podría provocar que los trabajadores busquen Mejores condiciones de trabajo ofrecidas por otros hoteles.</p> <p><u>Objetivo:</u> incentivar a los trabajadores los trabajadores.</p> <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de remuneraciones. ✓ Horario adecuado. ✓ Compensaciones Monetarias y no monetarias.
--	--

	<p>D2, D6, A5</p> <p><u>Estrategia:</u> Estrategia Defensiva.</p> <p>La comunicación no se da de manera adecuada y existe un liderazgo autocrático lo que provoca el descontento por parte de los trabajadores.</p> <p><u>Objetivos:</u> Mejorar el rendimiento laboral rendimiento Laboral.</p>
<p>D1, O5</p> <p><u>Estrategia:</u> Estrategia de Diversificación Concéntrica</p> <p>A pesar de la ubicación del hotel la cual puede tomarse como una debilidad el hotel ofrece diferentes actividades como lo es el senderismo el cual es muy solicitado por los turistas y es uno de sus mayores atractivos.</p> <p>Objetivo: Atraer al turista extranjero.</p> <p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfatizar dentro de la publicidad 	<p><u>Políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación abierta. ✓ Implementación de Liderazgo Democrático. ✓ Evaluación de satisfacción laboral.

<p>su senderismo y ecología.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Implementación de nuevos servicios relacionados con la ecología	
--	--

D7, O3

Estrategia: Estrategia intensiva de penetración en el mercado.

La escasa publicidad ha impulsado a la empresa crear su propia página web

Objetivos: realizar publicidad masiva

Políticas:

- ✓ Mayor uso del sitio web.
- ✓ Atractividad en el sitio web
- ✓ Actualización constante del sitio web

Objetivo	Combinación	Estrategia	Política	Descripción de las estrategias y Procedimiento	Participantes	Responsabl
Ofrecer un mejor producto y servicio, creando nuevas presentaciones a los platillos e implementar el servicio de comida a las habitaciones.	F2,O6	Intensiva, Desarrollo del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer e implementar el servicio a las habitaciones. • Horarios de atención de 7 am a 6 pm. 	Poder mejorar el servicio tanto en el hotel como en el restaurante. <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de woki toki en las habitaciones • Pegar informativos de horarios de atención. 	Gerencia Recepción Cocina	Gerencia
Captar más turistas.	F5, O5	Diferenciación.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la publicidad de las diferentes actividades que se realizan en la finca. 	Brindar un mayor atractivo de la empresa a través de senderismo y diversidad natural. <ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un responsable del área de publicidad • Definir un presupuesto para el área de publicidad 		
Aumentar la satisfacción del cliente.	F5,O7	Intensiva, desarrollo del Producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del Idioma Ingles • Buena 	Guías capacitados para la atención de los turistas (manejo del idioma ingles), para superar las expectativas de los	Guías y recepcionistas	Recepcionist

			<p>atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de información del local. 	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones frecuentes 		
Hacer verle a la población que el hotel tiene un alto nivel de calidad.	F1, O3	Estrategia intensiva, Penetración en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Publicidad (imagen). • Control de calidad. • Implementación de sistemas para la calidad 	<p>El hotel ha obtenido reconocimientos nacionales e internacionales lo cual hace que el hotel pueda ser reconocido en todo el mundo mediante su propia página web.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de formatos para la evaluación de calidad en el servicio • Digitalizar la información para efectuar análisis de los datos. 	Gerente Administrador	Gerente
Mejorar la publicidad en el Mercado.	D7, O2	Estrategia Intensiva de Penetración y Desarrollo del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de requisitos. • Publicidad adecuada para el mercado. • Desarrollo de 	<p>Poca publicidad en el mercado y al poseer convenios con INTUR puede mejorar su publicidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar formatos a INTUR • Implementación de actividades publicitarias 	INTUR Gerente Administrador	Gerente

			Publicidad Masiva	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de medios de publicidad 		
Atraer al turista extranjero.	D1, O5	Estrategia de Diversificación Concéntrica	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar dentro de la publicidad su senderismo y ecología. • Implementación de nuevos servicios relacionados con la ecología 	<p>A pesar de la ubicación del hotel la cual puede tomarse como una debilidad el hotel ofrece diferentes actividades como lo es el senderismo el cual es muy solicitado por los turistas y es uno de sus mayores atractivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir imágenes del hotel en los spot publicitarios. • Incluir en las actividades del hotel los paseos a caballo 	Gerente Administrador	Gerente
Realizar publicidad masiva	D7, O3	Estrategia intensiva de penetración en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor uso del sitio web. • Atractividad en el sitio web • Actualización constante del sitio web 	<p>La escasa publicidad ha impulsado a la empresa crear su propia página web</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar personal calificado para que haga más funcional a la página web 	Gerente Administrador	Gerente

Mantener el costo del servicio.	F4, A2	Estrategia Defensiva.	<ul style="list-style-type: none"> Control de los recursos financieros. Respaldo de fondos monetarios 	<p>La empresa es auto sostenible, con lo cual el aumento de costo de materia prima e insumos no la afectaría.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer balance general, estados de resultados, inventarios, presupuestos. 	Gerente Contador	Gerente
Brindar seguridad a los visitantes y clientes del Hotel.	F10, A6	estrategia de diversificación concéntrica	<p>Conductor apto</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de los equipos de transporte Buen estado de los vehículos 	<p>La empresa brinda servicio de transporte a sus clientes para tratar de evitar desastres</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratación de un conductor que cumpla con los requisitos del puesto Hacer las inspecciones mecánicas necesarias a los vehículos. 	Gerente Administrador Conductor	Administrador
Mantener y aumentar a los clientes del	F1, A1	Diferenciación.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener imagen de calidad. 	La empresa esta premiado por ser el mejor Ecolodge de Nicaragua evitando que el turista prefiera algunos	Gerente Administrador repcionistas	Gerente

Hotel.			<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Publicidad. • Creación de servicios nuevos. 	productos sustitutos. <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre atención a clientes • Crear buzón de sugerencias 		
Evitar el alza en el precio de la empresa y sembrar su propia materia prima e insumo.	F4,F6,A2	Liderazgo en Costos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener satisfacción del cliente (precios) • Manejo adecuado de los recursos • Mantenimiento diversificación y cuidado de los cultivos. 	La finca es auto sostenible y posee fertilidad en sus tierras apto para la siembra (café y hortalizas).con lo cual el Aumento en el costo de materia prima e insumos no afectaría el precio servicio y logrando cultivar su propia materia prima e insumos. <ul style="list-style-type: none"> • Hacer presupuestos para la compra de insumos y materias primas • Hacer convenios con proveedores • Contratar personal calificado para el mantenimiento y cuidado de la finca 	Gerente Administrador	Gerente
Evitar la	D1, A1.	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de 	La ubicación del hotel es alejada del	Gerente	Gerente

pérdida de clientes		Defensiva	<p>venta personalizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilidad de Transporte a los turistas. 	<p>centro de la ciudad, lo que beneficiaría la entrada de nuevos competidores con costos más bajos.</p> <ul style="list-style-type: none"> La recepción brindara la información requerida por el cliente Capacitación de atención al cliente Indicar al turista acerca de la facilidad de transporte que ofrece la empresa 	<p>Administrador Recepción Guía Conductor</p>	
Incentivar a los trabajadores los trabajadores.	D3, A3	Estrategia de Integración Horizontal.	<ul style="list-style-type: none"> Creación de remuneraciones. Horario adecuado. Compensaciones Monetarias y no monetarias. 	<p>No existe motivación lo que podría provocar que los trabajadores busquen Mejores condiciones de trabajo ofrecidas por otros hoteles.</p> <ul style="list-style-type: none"> Crear reconocimientos para los trabajadores más destacados Hacer evaluación para conocer el número de horas de trabajo adecuadas 	<p>Gerente Administrador Todos los del área de turismo</p>	Gerente

<p>Mejorar el rendimiento laboral rendimiento Laboral.</p>	<p>D2, D6, A5</p>	<p>Estrategia Defensiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta. • Implementación de Liderazgo Democrático. • Evaluación de satisfacción laboral. 	<p>La comunicación no se da de manera adecuada y existe un liderazgo autocrático lo que provoca el descontento por parte de los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear fichas de sugerencias donde los trabajadores opinen libremente 	<p>Gerente Administrador Área de turismo</p>	<p>Gerente Administrador</p>
--	-------------------	------------------------------	--	---	--	------------------------------

ANEXO 8
Organigrama

