

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

Tema General:

*Diagnóstico Estratégico para las Pequeñas y Medianas Empresas del
departamento de Matagalpa, durante el año 2014*

Tema Específico:

*Diagnóstico Estratégico de la empresa CASA PELLAS-Repuestos
Genuinos del municipio de Matagalpa, durante el año 2014*

INTEGRANTES:

- *Br. María Elena Matamoros Galeano*
- *Br. Kiara Massiel Rivas López.*

TUTOR:

MSc. Abel De Jesús Membreño Galeano

Matagalpa, Nicaragua, Febrero 2015.

“Año de la Universidad Saludable”

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA



***SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.***

Tema General:

*Diagnóstico Estratégico para las Pequeñas y Medianas Empresas del
departamento de Matagalpa, durante el año 2014*

Tema Específico:

*Diagnóstico Estratégico de la empresa CASA PELLAS-Repuestos
Genuinos del municipio de Matagalpa, durante el año 2014*

INTEGRANTES:

- *Br. María Elena Matamoros Galeano*
- *Br. Kiara Massiel Rivas López.*

TUTOR:

MSc. Abel De Jesús Membreño Galeano

Matagalpa, Nicaragua, Febrero 2015.

“Año de la Universidad Saludable”

INDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AVAL DEL DOCENTE	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACION	7
III. OBJETIVOS	8
IV. DESARROLLO	9
4.1 ASPECTOS GENERALES	9
4.1.1 Caracterización de la Empresa	9
4.1.2 Antecedentes de la empresa	9
4.1.3 Misión, Visión y Objetivos	10
4.1.4 Valores	10
4.1.5 POLITICAS	10
4.1.5 Estructura Organizacional	11
4.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	12
4.2.1 Concepto	12
4.2.2 Análisis Empresarial	12
4.2.3 Filosofía empresarial	13
4.2.3.1 Misión	13
4.2.3.2 Visión	15
4.2.3.3 Valores	17
4.2.3.4 Políticas	19
4.2.3.5 Objetivos Estratégicos	22
4.2.4 Análisis Organizacional	24
4.2.5 Entorno General	26
4.2.5.1 Segmento Demográfico	27
4.2.5.2 Segmento Tecnológico	27
4.2.5.3 Segmento Económico	28
4.2.5.4 Segmento Político	29
4.2.5.5 Segmento Socio-Cultural	29

4.2.5.6 Segmento Global	30
4.2.6 Análisis del Entorno Competitivo	31
4.2.6.1 Ventajas Competitivas	31
4.2.6.1 Barreras de Entrada.....	34
4.2.6.2 Barreras de Salida	34
4.2.6.3 Las cinco Fuerzas Competitivas.....	34
4.2.7 Análisis del Entorno Interno	45
4.2.7.1 Cadena de Valor	45
4.2.8 Análisis del Entorno Externo	46
4.2.9 Análisis FODA	47
4.3 ESTRATEGIA.....	56
4.3.1 Concepto.....	56
4.3.2 Tipos de Estrategia	57
4.3.2.1 Estrategias Genéricas	57
4.3.2.2 Estrategia de Integración.....	65
4.3.2.3 Estrategias Intensivas.....	69
4.3.2.4 Estrategia de Diversificación	74
4.3.2.5 Estrategia Defensivas	78
4.3.2.6 Estrategias Ofensivas	83
4.3.2.7 Estrategia Asociativas	87
4.3.2.8 Estrategia Funcional	88
V. CONCLUSIONES	90
VI. BIBLIOGRAFÍA	93
VII. ANEXOS.....	97

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

DIOS: Señor y dador de vida que ha iluminado mi camino, dándome día a día sabiduría, paciencia y fuerza para alcanzar otro peldaño más en mi vida.

MIS PADRES: María Elena Galeano García y Benito Matamoros Rodríguez, por sus palabras de amor, ternura, por sus consejos y apoyo incondicional que siempre me han brindado.

MI HIJA: Maddie Alice Gutiérrez Matamoros, la cual me sirvió de inspiración para alcanzar otra meta más en mi vida.

MIS HERMANOS: Nohemí Matamoros y José Benito Matamoros, por brindarme su amor, amistad y ánimo para seguir adelante.

NORWIN GUTIERREZ: Por estar siempre a mi lado y por su apoyo incondicional en los momentos difíciles de mi carrera.

MIS AMIGAS: Kiara Rivas, Esveth Meza, Yosmara Díaz, Ana Francys Herrera y Diana Zamora, por su amistad incondicional a lo largo de esta carrera.

¡A todos gracias!

María Elena Matamoros Galeano.

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con amor y cariño a:

DIOS: siendo el ser supremo dador de vida y voluntad de existencia, que nos ha brindado la fortaleza, la sabiduría, y el conocimiento necesario para cumplir con éxito un escalón más de nuestras vidas que nos complementa para aventurarnos hacia la vida que deseamos y pretendemos.

Mis Padres: Sra. Ivania López Reyes y Sr. Alfonso Rivas Zeledón, por sus frases de aliento, amor, cariño, por sus sacrificios, paciencia, tolerancia y consejos de buena voluntad para encaminarme hacia el buen camino durante mi existencia y su total e incondicional apoyo brindado a lo largo de mi carrera.

Mi Hermano: Erling Alfonso Rivas López, por su apoyo, cariño y amistad incondicional, así mismo por brindarme el ánimo para continuar.

Ernesto Antonio Castro Úbeda: por su amor, cariño y apoyo incondicional en los momentos difíciles de mi carrera.

Mis Amigas: María Elena Matamoros Galeano, Yosmara Díaz Escobar, Esveth Celeste Meza, Ana Francys Herrera Zamora, Ingrid Rubí Palacios y Diana Patricia Zamora; por su compañía, amistad, momentos inolvidables, sonrisas compartidas, y apoyo mutuo a lo largo de nuestra carrera.

¡A todos Gracias!

Kiara Massiel Rivas López

AGRADECIMIENTO

Agradecemos sinceramente a:

DIOS: *Nuestro Padre celestial , por permitirnos culminar nuestra carrera, brindándonos la sabiduría, fuerza y paciencia para realizar el presente Seminario de Graduación; por escuchar nuestras oraciones y plegarias.*

Nuestros Padres: *Por todo el apoyo, cariño, amor, paciencia y tolerancia, por darnos palabras de aliento para seguir adelante y la confianza en nosotras.*

Nuestro Tutor: *MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano por apoyarnos incondicionalmente durante el transcurso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación y por haber confiado plenamente en nosotras.*

Nuestros Maestros, personal administrativo y colaboradores en general de UNAN, FAREM-Matagalpa: *Por transmitirnos sus conocimientos y brindarnos asistencia día a día durante la carrera.*

Lic. Wilfredo Noé Somarriba Duarte: *Supervisor de Venta del área de Repuestos Genuinos de la Empresa Casa Pellas, Sucursal Matagalpa; por facilitarnos la información requerida y necesaria para la ejecución del trabajo, y su apoyo.*

A Colaboradores: *vendedores, encargada de caja, y bodega, de la empresa Casa Pellas, Sucursal Matagalpa, por proporcionarnos la información requerida.*

A Nuestros Compañeros y Amigos: *Por el apoyo y cariño que nos brindaron a lo largo de los años.*

AVAL DEL DOCENTE

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



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: María Elena Matamoros Galeano (CARNET No. 10060500) y Kiara Massiel Rivas López (CARNET No.10060511) 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 CASA PELLAS, Repuestos Genuinos – MATAGALPA DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, 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: **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS** en las Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2014.

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

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

MSc. ABEL DE JESUS MEMBREÑO GALEANO

Maestro Tutor.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un Diagnóstico Estratégico de la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos-Matagalpa, durante el II Semestre del año 2014. Tiene como propósito analizar la situación actual de la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, así mismo la identificación y por consiguiente la determinación de las diferentes estrategias que la empresa aplica.

CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, es un grupo empresarial que cuenta con 39 años de operación en el mercado Matagalpino desde 1975-2014 inspirando confianza y seguridad, esta entidad ha dominado la venta y asistencia técnica de repuestos en marcas originales y de prestigio internacional, además realiza seguimientos post-venta para conocer el perfil de los clientes y actualizar la gama de marcas según las tendencias.

La cultura de comportamiento de la empresa, es a partir de una filosofía japonesa denominada KAISEN, que describe la mejora continua, para aprovechar todas las oportunidades que ofrece el mercado, donde la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos la implementa en sus procesos técnico en el área de Bodega dentro de los procesos de pedidos y despacho de repuestos.

La situación actual de la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Sucursal Matagalpa, en relación con la evaluación, es buena puesto que esta hace uso de aquellas estrategias tales como: hacia adelante, genéricas de diferenciación, intensivas de desarrollo de mercado, genérica de enfoque o alta segmentación, de diversificación concéntrica, defensiva de encogimiento, ofensiva de innovación, asociaciones de operaciones conjuntas y alianzas estratégicas que le han permitido tener una ventaja competitiva que la distingue.

I. INTRODUCCIÓN

“La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 2)

Es por tal razón que el presente documento detalla un Seminario de Graduación que está basado en la temática de un diagnóstico estratégico para pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa, el cual se realizó en la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, Matagalpa, durante el II semestre del año 2014.

En la mayoría de las empresas la aplicación de un diagnóstico como tal es remota, en muchas ocasiones se debe por el escaso interés que algunas manifiestan o por factores culturales y económicos, que intervienen en la elaboración de un análisis del ambiente interno y externo de la empresa con un enfoque estratégico o táctico, y por efecto la importancia que estas tengan acerca de la metodología que usan para desarrollar su crecimiento, es por ello el motivo de dicha investigación, el crear la cultura de la implementación de un Diagnóstico Estratégico que proporciona oportunidades de mejora con los recursos que la organización posee.

El propósito fundamental que se persigue con la indagación, es la elaboración de dicho diagnóstico a través de la determinación de la situación actual táctica de la organización; así mismo identificando y valorando aquellas estrategias aplicadas por la misma, que puedan ser apreciadas en la elaboración futura de un plan estratégico.

Para la preparación de dicha investigación se plasmaron aquellos aspectos integrales para la misma como los son: aspectos generales de la empresa (visión, misión, objetivos, políticas, estructura funcional y organizacional) así mismo la tipología de estrategias que fundamenten su desarrollo y crecimiento institucional (estrategias

genéricas, intensivas, defensivas, de diversificación, etc) y por consiguiente las 5 fuerzas de Michael Porter.

A través del tiempo se han realizado estudios sobre la misma temática y, debido a que para las organizaciones es un punto fundamental para su eficiente funcionamiento el conocer su situación estratégica actual para tomar decisiones oportunas y precisas que impacten positivamente en su entorno interno y externo.

Como lo señala el estudio realizado por la Ing. Yoanys Paule Hernández “Diagnóstico Estratégico En La Empresa Laboratorio Farmacéutico Adalberto Pesant” originaria de La Habana, Cuba, durante el año 2010, basado en el análisis de competencias, dentro de la cual se establece que la entidad desarrolla la alineación estratégica del desempeño organizacional.

Sin embargo no existe integración estratégica en el sistema de competencias y, finalmente, se identifican las competencias organizacionales que posee y las que debe potenciar en el diseño de su planeación estratégica, para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno

En la Facultad de Ciencias Sociales y humanísticas del Departamento de derecho, el trabajo de tesis de Jorge Jesús Pargo Cordero en Cienfuegos durante el año 2007, constata que una de las primeras tareas necesarias en la elaboración de una estrategia es, indudablemente, el diagnóstico que se desarrolla en la etapa de planificación de la misma. Este método permite obtener, a través de la aplicación de una serie de técnicas, la información suficiente para caracterizar la situación polémica que se va a abordar como centro de la estrategia, y la diferencia que existe entre el estado actual y el estado deseado. De este modo, se define el punto de partida para el diseño y ejecución de cada una de las acciones de solución a las dificultades descritas.

En la contraloría de Bogotá se realizó también un estudio sobre un Diagnóstico Estratégico durante el año 2012 elaborado por Karen Cecilia Almonacid, Claudia Pedraza Aldana, Luis Jaime Campos y demás colaboradores; en donde concluían la

importancia de la ejecución de un estudio referido al contexto estratégico como aporte y herramienta para la toma de decisiones.

En la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, durante el año 2009, en un trabajo de grado refiere un diagnóstico organizacional sobre el posicionamiento de FUNDEI (Fundación de Educación e Industria) elaborado por Antonella Di Giovanni Di Ubaldo en el cual describe los principales factores externos e internos que condicionan a la organización de estudio.

La investigación de Diagnóstico Estratégico básico de una empresa colombiana de servicios, durante el año 2009, realizado por Juliana Rengifo Cortés, concluye que todo conocimiento debe de encontrarse afianzado en base a contextos estratégicos para la definición de mecanismos eficientes.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-FAREM, Matagalpa se encontraron estudios referentes a la temática, como los son: Seminario de graduación durante el año 2010 elaborado por las Br. Ana Ivet Castro Somoza y Br. Sayda Elena Rodríguez con la problemática “Las estrategias de mercado como un medio de crear competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa”; en el cual desarrolla la valoración de las estrategias o tácticas de ventas aplicadas por las PYMES.

Otro estudio seminarista durante el mismo año (2010) fue el elaborado por el Br. José David Ramírez Amador con la temática similar “Las estrategias de mercado como un medio para crear competitividad en las PYMES en el municipio de Matagalpa durante el año 2009”, en el cual se concluyó con la importancia que tiene el tener conocimiento sobre el estado y desarrollo; y la capacidad de enfrentar los cambios y la preparación que tienen las organizaciones ante las exigencias del mercado actual que requiere de una alta competitividad individual por parte de las mismas.

Concluyendo con el seminario de graduación elaborado por la Br. Patricia Vanessa Chacón Solís durante el año 2011 con la temática de “La influencia de las estrategias de desarrollo en la competitividad de las PYMES en la ciudad de Matagalpa en el año

2010”, en el cual se valoraron las perspectivas que tienen las pequeñas y medianas empresas para su crecimiento y desarrollo teniendo en cuenta las limitaciones o debilidades que poseen y la procuración de la identificación de estrategias o tácticas para mantenerse en el mercado en el que se desenvuelven.

Dichas investigaciones anteriormente mencionadas sirvieron como guía para la elaboración del presente diagnóstico estratégico.

Según el tipo de profundidad de dicha investigación es descriptiva porque según manifiesta Bernal, (2000), es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o fenómeno, objeto de estudio.

Se utilizó el enfoque cualicuantitativo, ya que se buscó responder a distintas preguntas del planteamiento del problema, así como lo presenta Bernal C. A (2010) el método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, además tiende a generalizar y sistematizar resultados, por otra parte el método cualitativo es aquel que se orienta a profundizar y su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social. Es por tal razón que se utilizó dicho enfoque mixto puesto que se realizó un análisis estadístico a través del programa IBM SPSS Statistics 19 y Microsoft Office Excel 2007 (cuantitativo) y gracias a este se obtuvo una recolección de datos que a su vez permitió afinar el proceso de interpretación de los mismos (cualitativo), expresando dichos resultados en términos porcentuales.

De acuerdo con Naghi, (2005) es una investigación aplicada; puesto que se pretende darle solución al problema en cuestión y sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias. De tal manera que la investigación se aplica a una empresa “CASA PELLAS, Repuestos Genuinos” con el propósito de elaborar un Diagnóstico Estratégico de esta.

Por su amplitud en el tiempo es transversal, porque según Bernal C. A., (2010) son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado, es por tal razón que el tiempo dado para dicha investigación fue durante el año 2014. (pág. 118)

De acuerdo con Bernal César (2006), el método utilizado fue el método teórico, ya que se hizo uso de la deducción que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares; e inducción ya que este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Por ende el método empírico puesto que se utilizaron los instrumentos de la encuesta –trabajadores (**VER ANEXO N°3**) y clientes (**VER ANEXO N°2**), entrevista (**VER ANEXO N°1**) –supervisor de ventas del área de repuestos genuinos de la empresa CASA PELLAS y guía de observación-ambiente e involucrados- **VER ANEXO N°4**).

El Universo que se tomó en cuenta fue en base a los individuos involucrados en el análisis del problema como lo son los trabajadores y supervisor de ventas de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos-Matagalpa lo cual representa un total de 9 personas (trabajadores), siendo a su vez la totalidad del universo de los colaboradores de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos.

“De acuerdo al Teorema del Limite Central, la distribución de muestras debe de ser de 100 a más elementos”. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006). Por lo tanto se tomaron el mismo número de elementos de la población para la determinación de la muestra, en dicho caso 9 personas.

Es por ello que se utilizó el Muestreo por Conveniencia que de acuerdo con Fernández, (2004), “Este proceso consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria. Por tanto, no existe control de la composición y representatividad de los resultados es cuestionable”.

También se tomaron en cuenta las opiniones de los clientes que visitan las instalaciones lo cual representa un total de 25 personas (estimado de venta de un día; es por ello que se tomó un intervalo de 1 semana que representaría 150 clientes) en el área de repuestos genuinos.

El método de muestreo que se utilizo es Probabilístico Aleatorio Sistemático, de acuerdo con Vivanco (2005), “el muestreo sistematico es una variante del muestreo

aleatorio simple y llega a ser mas representativo, asegura saltos sistematicos, de modo que ningún intervalo amplio de elementos queda sin representación”. (pág. 171)

La muestra de los clientes a analizar es la siguiente:

Dónde:

n: es la muestra ?

N: es la población 150 clientes a la semana (6 días)

Z: Nivel de Confianza 1.65 (95%)

E: Máximo error permitido 0.10 (10%)

p= 0.5

q= 1-p=0.5

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

$$n = \frac{(150) (1.65)^2 (0.5) (0.5)}{(150-1) (0.10)^2 + (1.65)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = \frac{(150) (2.72) (0.25)}{(149) (0.01) + (2.72) (0.25)}$$

$$n = \frac{102.10}{1.49 + 0.68}$$

$$n = \frac{102.10}{2.17} = 47 \text{ clientes al término de una semana}$$

Distribución de manera sistemática:

$$\frac{47}{6} = 8;$$

6 8 encuestas en 5 días y posteriormente el 6^{to} día se aplicaran 7 encuestas.

Frecuencia de aplicación:

$$\frac{25}{6} = 4 ;$$

6 Cada 4^{ta} persona que visite las instalaciones se le aplicara el instrumento.

II. JUSTIFICACION

La complejidad actual y demás cambios del ambiente le dificultan a las empresas la identificación de los estímulos de crecimiento. A través del Diagnóstico Estratégico se obtiene una rápida valoración operativa de la situación actual en la que se encuentra una compañía o un área determinada, con relación al mercado. Permite identificar las oportunidades de mejora o de transformación y evolución del de negocio, que tendrán un mayor impacto operativo eficiente. Es por tal razón que el presente estudio detalla un diagnóstico estratégico de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, Matagalpa se llevó a cabo con el propósito de conocer aquellas estrategias que implementa dicha empresa y demás factores de nivel externo e interno que intervienen en el desarrollo de las mismas.

Este estudio será de gran importancia para la entidad ya que le permitirá obtener información relevante como base sobre la determinación efectiva de ciertas tácticas que le permitirán en un futuro la elaboración y ejecución de un plan estratégico; puesto que servirá como una base para la toma de decisiones que permitirán cambios positivos en la organización.

Del mismo modo dicha tesis será de gran valor para los investigadores, puesto que en ella se implementaron y se complementaron todos aquellos conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de estudio. También para aquellos estudiantes de las diferentes carreras de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Matagalpa, como material de consulta para posteriores investigaciones de temáticas similares o acordes al presente estudio y como antecedente de investigaciones en el Grupo Empresarial CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, Matagalpa.

El impacto que tendrá el estudio, será reflejado en las gestiones de la gerencia de la empresa y de las demás instituciones, en base a las conclusiones correspondientes a la terminación de dicha investigación. Se espera aumentar el interés de la empresa, de desarrollar análisis estratégicos que fortalezcan la capacidad de adaptación a los cambios ante un mercado globalizado, así mismo la creación de una guía para alcanzar el futuro o visión establecida y aumentar la ventaja competitiva de la entidad.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos del municipio de Matagalpa, durante el año 2014.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Determinar la situación actual de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, del municipio de Matagalpa.
2. Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos del municipio de Matagalpa.
3. Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, del municipio de Matagalpa.

IV. DESARROLLO

4.1 ASPECTOS GENERALES

4.1.1 Caracterización de la Empresa

Giro del Negocio

CASA PELLAS, Repuestos Genuinos-Sucursal Matagalpa es una empresa distribuidora y comercializadora de líneas de marcas de repuestos de prestigio internacional, con durabilidad garantizada.

- ✓ Por su Naturaleza Casa Pellas es una de empresa del sector Privado.
- ✓ Por su Naturaleza de Operaciones es una empresa de Prestigio Internacional.
- ✓ Por su Naturaleza de Organización es una empresa de Agrupación Centralizada.
- ✓ Por su Naturaleza de Funciones se ubica en potestad de los empleados.

4.1.2 Antecedentes de la empresa

Casa Pellas Matagalpa inició operaciones como Sucursal el primero de Octubre de 1975, y se ubicaba en el barrio "El Progreso" del Parque Darío una cuadra al oeste y media al sur. Su primer Gerente fue el Dr. Eduardo Ross Castillo, quien después de siete años se retiró, contando la sucursal con once empleados.

A partir del 02 de Enero de 1982 la Gerencia fue asumida por el Lic. Hugo Vita y durante seis años más permaneció en el mismo edificio. Desde el 18 de Noviembre de 1988 se trasladó al edificio nuevo que ocupa actualmente ubicado a media cuadra del Parque Central, con área totalmente construida y de más de mil metros cuadrados. Este edificio cuenta con una amplia sala de exhibición de autos nuevos, sala de venta de repuestos e industrial, Ron Flor de Caña con tres rutas de distribución y oficinas administrativas para dar comodidad a nuestros clientes y un agradable ambiente de trabajo.

A treinta y cuatro años de estar operando, la sucursal ha venido experimentando en todo este tiempo continuos cambios en mejoras de servicios al cliente, en incremento en ventas y beneficios financieros, lo que la hace una de las sucursales más estable en su crecimiento. Actualmente cuenta con un total de 15 personas. A finales del año 2009 pasa a retiro el Lic. Hugo Vita Campodónico y asume como nuevo jefe de sucursal el Ing. José Alejandro Hernández, a partir del 1 de marzo del 2010 hasta hoy en día.

4.1.3 Misión, Visión y Objetivos

VISION

Ser el Grupo Empresarial Nicaragüense líder en ventas a nivel nacional, satisfacción y desarrollo de nuestros clientes, comprometidos con la responsabilidad y seguridad social.

MISION

Inspirar confianza y seguridad con excelencia, innovación e integridad en el servicio que brindamos a los nicaragüenses

OBJETIVOS DE CASA PELLAS, Repuestos Genuinos

- ✓ Ser líderes en el mercado de líneas de repuestos.
- ✓ Mantener una relación personal y compromiso de calidad para con los clientes.
- ✓ Diferenciación de la competencia.

4.1.4 Valores

Los Valores que se contemplan dentro de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos son:

- ✓ **FE:** Honramos a Dios sobre todas las cosas.
- ✓ **Familia:** Nuestra motivación y deber es la familia.
- ✓ **Integridad:** Promovemos honestidad, lealtad, justicia y dignidad.
- ✓ **Excelencia:** Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.
- ✓ **Innovación:** fomentamos nuevas ideas que impulsen nuestro liderazgo.
- ✓ **Responsabilidad Social:** Desarrollamos nuestros colaboradores, comunidades y medio ambiente.
- ✓ **Servicio:** Nuestra Pasión

4.1.5 POLITICAS

POLITICAS PARA LOS TRABAJADORES

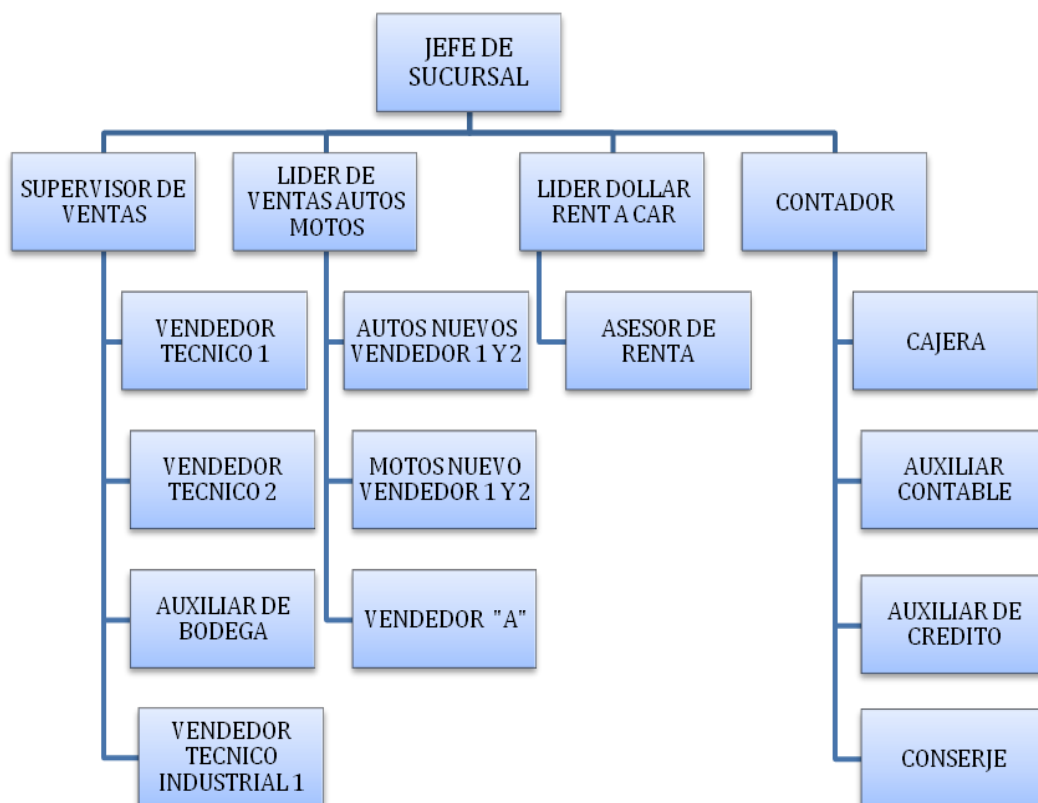
- ✓ Las compras respectivas de los empleados deben de efectuarse con la autorización correspondiente de gerente general o responsable y deben de ser de uso exclusivo de colaboradores.

- ✓ Precios especiales únicamente para colaboradores y funcionarios de las sucursales
- ✓ Crédito sin intereses a plazos
- ✓ Sigilo ante diversos temas relacionados directamente con la entidad

POLITICAS DE VENTA

- ✓ Descuentos para clientes particulares y mayoristas.
- ✓ Crédito (particulares -mediante pagaré, identificación, fiador, referencias comerciales; mayoristas o jurídicos- copia de poder , representante, n° Ruc, pagaré, fianza o garantía)
- ✓ Codificación de Clientes
- ✓ Garantía
- ✓ Seguimiento post-ventas
- ✓ Atención Personalizada

4.1.5 Estructura Organizacional



FUENTE: Información proporcionada por el Lic. Wilfredo Noé Somarriba Duarte, Supervisor de Venta de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos.

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.2.1 Concepto

“Es el análisis del potencial de la empresa y de la evolución del entorno y del análisis de los actores, su influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de esta”. (Varo, 1994, pág 199).

Es el analisis global de la empresa donde radica el entorno interno y externo de esta, donde se determinana los factores que condicionan su desarrollo y crecimiento, asi como el mejoramientode la misma.

CASA PELLAS, es una empresa que constantemente realiza autoevaluaciones, ya que es una empresa que a lo largo del año tiene activiades que la benefician, y necesita el conocimiento pleno de su capacidad y el como manejar sus recursos de manera eficiente y en pro del cumplimiento de la vision establecida por ella.

De acuerdo con el supervisor de venta CASA PELLAS en cada una de sus actividades realiza un plan de acción (un ejemplo de ello son los planes de venta generales y por vendedor, es decir el establecimiento de metas de estos) en la cual se da la integración de recursos necesarios para alcanzar las metas trazadas que por consiguiente le permite ser una empresa sostenible y de prestigio nacional.

4.2.2 Análisis Empresarial

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

De acuerdo con Cuno & Garcia el analisis empresarial es aquel que permite conocer la situacion actual de la empresa a evaluar, realizando dicho analisis con el fin de mejorar debilidades transformandolas en fortalezas y aprovechar de una manera mas eficaz las oportunidades como medios de mejoras para la empresa.

CASA PELLAS realiza constantemente analisis empresarial ya sea de manera interna y externamente con el fin de conocer claramente su entorno, asi mismo se realizan cuando se pretende expandir hacia otros mercados. La importancia de este estudio radica en mejoras continuas de atencion al cliente, organizaci3n, motivacion y comunicaci3n.

4.2.3 Filosofía empresarial

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

La filosofía empresarial es la que identifica a una empresa como única o la distingue de las demás ya que esta revela su giro o actividad a la que se dedica, lo que es y lo que pretende ser en un futuro así mismo da a conocer su evolución durante el periodo de operaci3n y los valores que se practican dentro de ella.

CASA PELLAS cuenta con su propia filosofía que la representa como una empresa única comprometida con la responsabilidad social y un servicio de calidad la cual le ha permitido desarrollarse con prestigio durante 39 años de operaci3n en el mercado matagalpino. La entidad hace uso de una filosofía Japonesa denominada KAISEN para la mejora continua.

4.2.3.1 Misión

Una declaraci3n de misi3n describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misi3n en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pag 26)

Una declaraci3n de misi3n bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compaía. Lo ideal es que la declaraci3n de misi3n de una compaía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compaía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.

- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 27)

Según Ponce, (2008) la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- Lo que pretende hacer, y
- El para quien lo va hacer.

De acuerdo a lo establecido por Espinoza, (2010), la misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: **¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?**

De acuerdo con Palermo, (2007) la Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta.

De acuerdo con los autores anteriores, el objetivo de la misión es exponer lo que identifica a la empresa, su ámbito de aplicación, a quienes o a quien va dirigido su accionar o producto que pretende ofrecer dentro de la sociedad o nichos de mercado a los que desea dirigirse, con el propósito fundamental de que la misión exprese la información completa y breve de la actividad económica o social a la que se dedica y para que al individuo que tenga acceso a esta, obtenga total y completa comprensión y conocimiento de lo que representa la organización, respondiendo a las preguntas básicas

anteriormente estipuladas, así mismo que le genere una confianza y seguridad de la existencia de la firma.

De acuerdo con la opinión obtenida de la entrevista realizada al Lic. Wilfredo Noé Somarriba Duarte supervisor de venta del área de Repuestos, afirma que la misión se encuentra definida y que posee conocimiento de ella; así mismo se constata que esta se encuentra visible al público en las instalaciones de la firma (Guía de Observación); por consiguiente según datos obtenidos de la aplicación de las respectivas encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa en específico el área de Repuestos, se manifiesta un 100%, es decir que estos poseen total conocimiento de la misión. . **(VER ANEXO N°6; GRAFICA N°1)**

Por consiguiente se determina que en la entidad existe una buena transmisión de información. Para estos trabajadores, el conocer la misión de la organización en la que laboran fundamenta la importancia que existe en definir lo que representan, lo que hacen, para quien lo hacen, y el como lo hacen para tener dominio de los resultados que se desean.

4.2.3.2 Visión

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pag 23)

Palermo, (2007), explica que la visión es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser en el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, **¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años?** La Visión está orientada hacia el futuro.

Con respecto a lo que afirman Palermo, Thompson, Gamble y Strickland; la visión además de ser una perspectiva de lo se desea o pretende alcanzar o ser en un futuro la organización, es el compromiso de un esfuerzo aun mayor para el lograr al cumplimiento de lo propuesto desde el inicio de la idea que debe de dar paso al desarrollo y crecimiento de toda firma, por consiguiente dando base para la formulación de las tácticas o estrategias más convenientes para la mejora de la conducción o dirección del personal y demás recursos que conlleven a la integración de elementos para el acatamiento de lo que se pretende ser.

Ponce, (2008), destaca que es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Según Lundin, (2000), la visión, es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. “Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa” Con ella debemos inspirar a toda la organización y a nuestros clientes. Tarjetas de presentación, placas en la pared, boletines internos, informes anuales, orientación a nuevos trabajadores, manuales, pisapapeles, criterios para la determinación de nuevos proyectos, etc., son algunas de las vías y momentos para comunicar nuestra visión.

Según Ponce y Lundin la visión no solo es la premisa de lo que se pretende lograr en el futuro, sino una herramienta motivacional para con los recursos involucrados en dicha acción, dándoseles a conocer a los mismos la importancia de estos en el proceso de crecimiento ante los diferentes cambios que se puedan dar durante y después del proceso (globalización).

El 100% de los colaboradores tienen pleno conocimiento de lo que pretende ser o lograr en un futuro la entidad a la que prestan sus servicios, obteniendo dichos resultados a través de las encuestas realizadas a los mismos (**VER ANEXO N°6; GRAFICA N° 2**). La visión de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa, se encuentra visible en lugares focales, es decir, donde se encuentra concurrencia del público ya sea trabajadores o clientes para la verificación de esta información se requirió de una guía

de observación que complementase la opinión del supervisor de venta a través de la entrevista, estableciendo esta la existencia y definición de la visión de la entidad y el conocimiento que el posee sobre ella.

En términos estratégicos de visión se determina que la entidad cuenta con un nivel satisfactorio acerca del conocimiento de lo que pretende ser o lograr la empresa en un futuro. La importancia de esto radica no solamente en sus colaboradores sino también ante el público ya que mediante esto transmite mayor confianza, seguridad y el compromiso con ambas partes. Además de ser fundamental para la integración general entre los involucrados de la empresa para fundamentar de mejor manera los objetivos que sirven de pasos para completar o llegar a cumplir lo que se desea y se pretende ser en futuro.

4.2.3.3 Valores

“Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos”. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pag. 27)

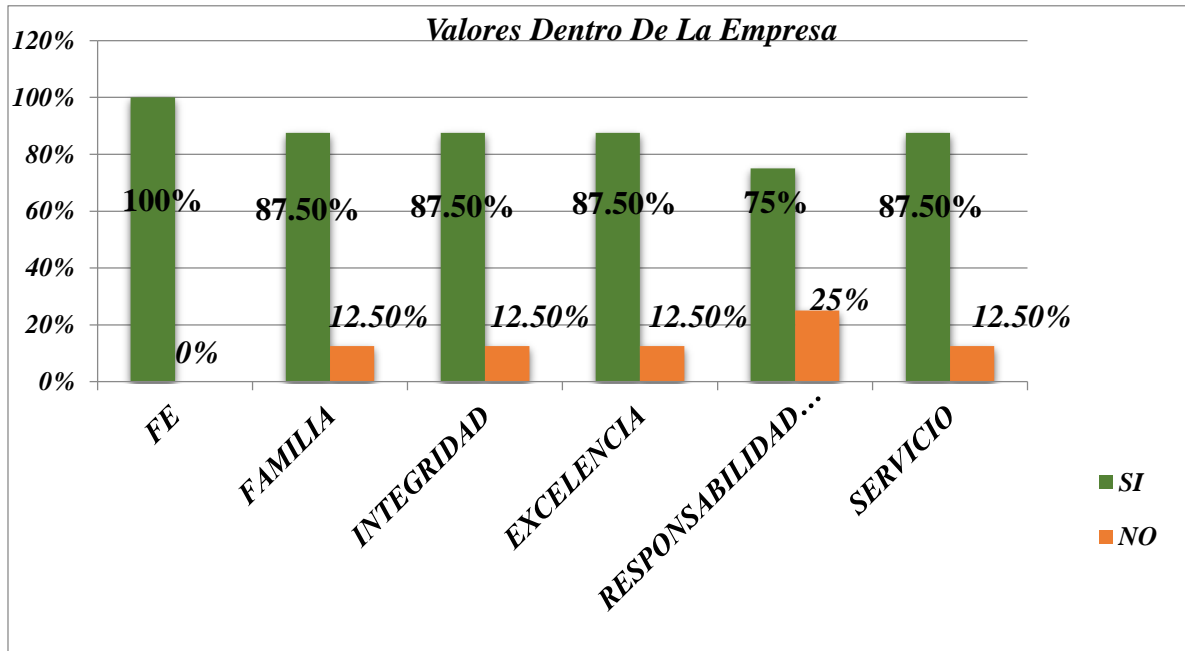
Según Santandreu, (2011), los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

Los valores son aquellos aspectos conductuales que caracterizan a la empresa y a sus recursos humanos, por lo tanto la aplicación de los mismos determina la percepción que tiene la sociedad hacia la organización, es decir, que son los que definen la imagen de

esta y lo que la diferencian de las demás, ya que al tener en cuenta en su accionar los valores o características que la representan, conllevaría a darle validez a la misión de la empresa y por consiguiente la visión que posea.

Gráfica N° 3



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal se encontró que el valor que practican con mayor regularidad es la fe con un 100%, es decir, a su trabajo, hacia sus clientes, y por consiguiente el involucramiento de la religión a su jornada diaria, así mismo la familia, a través del incentivo que se les proporciona sobre el involucramiento de una relación amena entre el alto mando y subordinados con un 87.50%; también se presenta el valor de la integridad con un 87.50%, ya que según opiniones de estos ejercen su trabajo con rectitud y decencia, por consiguiente excelencia y servicio que a su vez van de la mano puesto que ellos señalan la importancia de una asistencia de calidad hacia los clientes, con el objetivo de mantener una relación convincente y amena.

Según la noción del supervisor de venta del área de repuestos genuinos de CASA PELLAS, Matagalpa, los valores que sobresalen en la institución son los que la representan como la: fe, la familia, la integridad, excelencia, responsabilidad social y

servicio, así mismo constata el cumplimiento de estos en la práctica laboral de los colaboradores y de él mismo.

Al igual que la misión y la visión, los valores se encuentran a la vista de quienes vistan o laboran en la sucursal y al contrastar las informaciones obtenidas con los resultados de la guía de observación, se confirmó que los valores sobresalientes son Responsabilidad, servicio, trabajo en equipo, eficiencia, integridad, familia o relación apacible entre colaboradores.

En CASA PELLAS se practican valores que les han permitido a los colaboradores y al público sentirse en un ambiente cómodo y satisfactorio lo que genera un estímulo de confianza y seguridad en la ejecución de las diferentes actividades que se lleven a cabo en la entidad. Así mismo la práctica de los mismos condesciende un clima organizacional adecuado para el cumplimiento de metas y permitir un contexto o situaciones más equívano o justo que encuentra en cada operación de la entidad.

4.2.3.4 Políticas

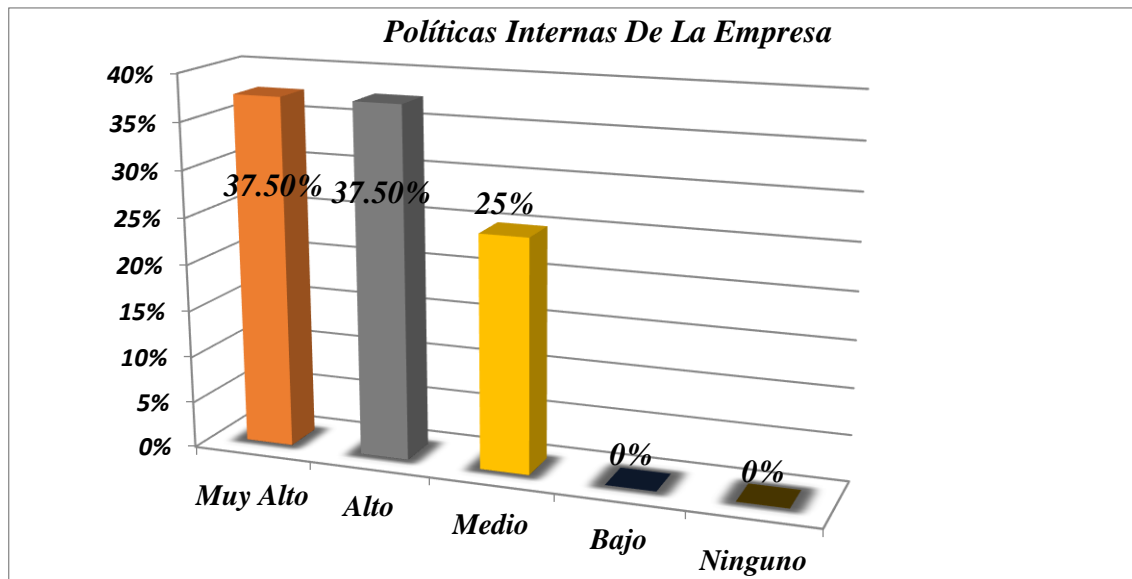
Angel & Encinasen, (2008), explican que una política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. Supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente. Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa. La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a:

- a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

Ángel y Encinasen (2008) señalan que las políticas empresariales son las que rigen o definen el cómo están orientados los procedimientos operativos que se deben de llevar a cabo, es decir, son las que guían a los diligentes el cómo proceder o responder ante diferentes circunstancias, así mismo son por las que se rige la estructura organizacional de la empresa. Para lo cual las mismas deben de ser redactadas o estipuladas de manera comprensible para el lector o a la persona que está arraigada a estas disposiciones.

Gráfica N° 4



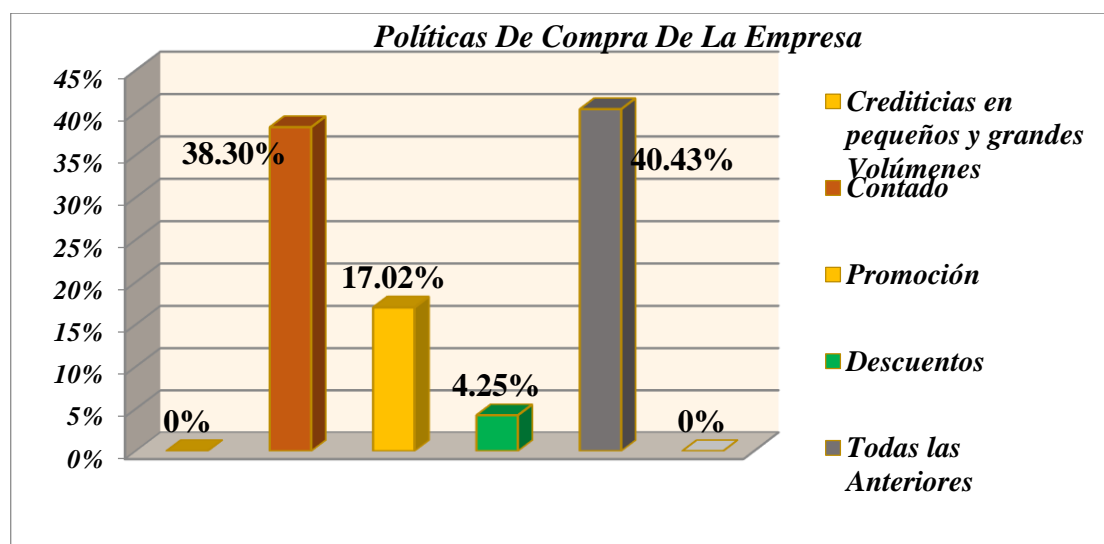
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

De acuerdo con los resultados de las encuestas dirigidas hacia a los trabajadores se estableció que el conocimiento que presentan es de nivel alto puesto que un 75% manifiesta total y pleno conocimiento de las políticas internas de la entidad y únicamente el 25% considera que conoce las políticas pero no en un cien por ciento; estos es debido a que probablemente estos trabajadores son nuevos en la entidad, y por consiguiente aún se están acoplando a la formalidad y proceder en CASA PELLAS, Repuestos Genuinos.

Con respecto a la información proporcionada por el supervisor de venta del área de Repuestos Genuinos, dentro de las políticas que rigen a CASA PELLAS están: *Políticas que presiden a los trabajadores* (Créditos sin interés y a plazos de uso propio, Sigilo, Precios especiales para funcionarios y colaboradores y el uso de uniforme con responsabilidad así mismo como su debida identificación que lo represente como copartícipe de la entidad, también el respectivos conocimiento y aplicación de las políticas de venta).

Por ende se deduce que CASA PELLAS, Repuestos Genuinos es una empresa responsable en cuanto a la transmisión de aquella información importante para la debida ejecución de las operaciones que permita la eficiencia de los procedimientos y la calidad de sus trabajadores y por ende la particularidad en la atención que se brinda en la entidad. Así mismo esto accede a la transmisión de estas políticas destinadas a los clientes con propiedad para que este tenga conocimiento de aquellos manejos que le permitan realizar sus compras con mayor facilidad, lo cual le permite a CASA PELLAS, incorporar mejor sus recursos de manera más oportuna.

Gráfica N° 5



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los Clientes

Según el conocimiento que poseen los clientes acerca de estas políticas es de nivel bajo ya que menos del 50% de los encuestados afirmaron conocer en un cien por ciento las políticas, y al menos el 38% de los clientes conocen al menos una de estas que en dicho

caso es de uso frecuente la de Contado. De acuerdo a lo observado se identificó que las políticas más utilizadas son codificación de clientes, sigilo de información, en cuanto a las de venta se determinó que las uso habitual son de contado. Así mismo *se encuentran las de Venta* (políticas de descuentos para clientes particulares y mayoristas, codificación de clientes, políticas de compra de contado, de crédito y promocionales según temporadas);

En muchas ocasiones esto se debe a la falta de interés de los clientes por un vínculo crediticio para con la empresa, también por la falta de fluidez de información continua de vendedor a cliente (que suele pasar cuando estos son nuevos en la incorporación de las actividades) de acuerdo a promociones, créditos, descuentos, entre otras lo que conlleva a la empresa a tener un nivel medio de relación directa con los clientes. De acuerdo con la gerencia y colaboradores es un punto fundamental que día a día tratan de minorara esa falta de conocimiento que poseen los clientes acerca delas políticas, a través de las constantes capacitaciones a trabajadores para mejorar la fluidez de información y obtener un servicio de calidad.

Es por tal razón que la empresa debe de mantener en constante observación la transmisión eficaz de dicha información para la obtención de mayores beneficios en cuanto a calidad y pertinencia en la ejecución de las operaciones distintivas de cada colaborador que a su vez establezca el parámetro para el cumplimiento de la demás metas individuales y de común acuerdo.

4.2.3.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pag 28)

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una

fecha límite para su consecución. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 30)

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

- 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización,
- 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y
- 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012,pág. 30)

Cabe destacar que al igual que Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III; los objetivos son pasos para lograr las metas que define toda empresa, son aquellos que permiten dar avances a lo que se pretende lograr, creando así un factor estimulante hacia el crecimiento y desarrollo, así mismo estos deben de ser concisos, precisos y alcanzables, para su total comprensión y cumplimiento.

De acuerdo con el supervisor de venta , CASA PELLAS define sus objetivos en función de la visión estratégica para llevar un mayor control de los pasos a seguir para el cumplimiento de las metas, y que a su vez estos estén en capacidad de cumplimiento de la organización.

De acuerdo con Castellanos, (2008) un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado.

De acuerdo con Castellanos, (2008) “son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada. Es usual que con ellos propongamos algunos cambios radicales de enfoque pues, en base a los Objetivos Estratégicos, se tomarán decisiones relevantes (incomprensibles para quien no conoce nuestra estrategia) Comprometeremos normalmente recursos significativos y no será fácil retornar a la situación de partida.”

Castellanos afirma que los objetivos deben de ser flexibles a todas aquellas disposiciones que conlleven cambios que afecten el accionar, es decir acoplarse a la situación, así mismo el tener en cuenta el riesgo que se asume al tomar dichos pasos que pueden incurrir en resultados positivos o negativos que si bien pueden afectar diversas operaciones de la empresas o en mayores casos afectaciones en su totalidad lo que requeriría a cambios radicales para el buen funcionamiento de la firma.

De acuerdo con la entrevista realizada al supervisor de venta los objetivos que define la empresa son el liderazgo en el mercado de líneas de repuestos, Mantener una relación personal y compromiso de calidad para con los clientes y proveedores, Diferenciación de la competencia. Los trabajadores por otra parte expresan total conocimiento de los objetivos de la entidad con 100% del personal encuestado, y de la importancia que estos tienen para el cumplimiento de las metas. Esto representa que existe un compromiso con lo que representa y desea ser la empresa en un presente o futuro.

Los objetivos estratégicos de la empresa son de pleno conocimiento por parte de los trabajadores lo que representa que en términos estratégicos se encuentra en un nivel alto, ya que la transmisión de información se está realizando constantemente lo que conlleva un mayor esfuerzo por parte de los colaboradores para poder cumplir con los objetivos trazados por la entidad. **(VER ANEXO N°6; GRÁFICA N°6).**

4.2.4 Análisis Organizacional

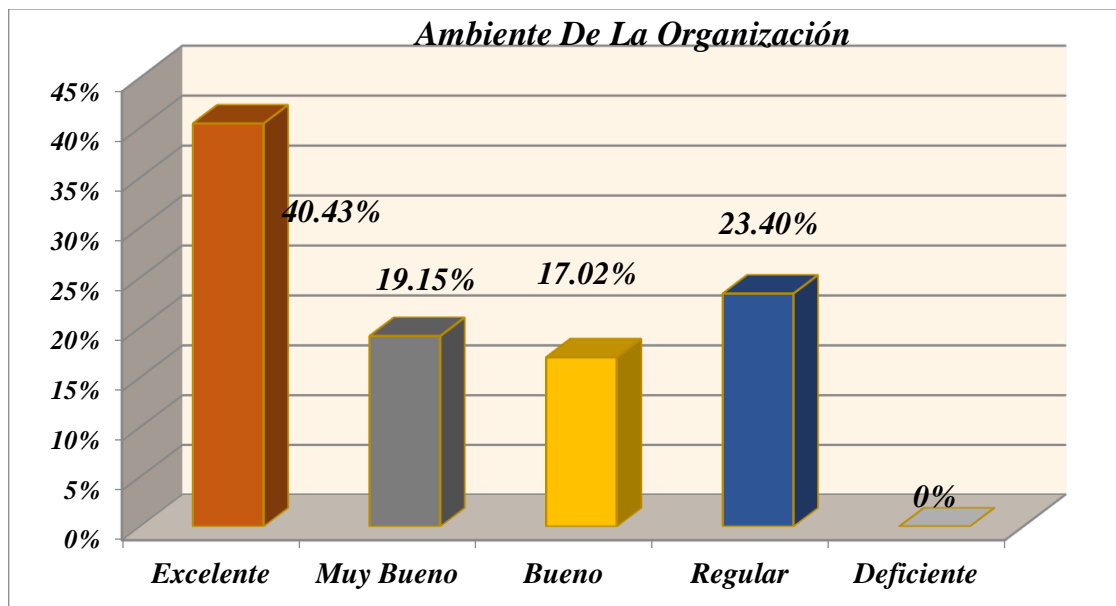
“De acuerdo con la facultad de ciencias económicas, Universidad de Rio Cuarto (2011), el análisis organizacional es una disciplina que ofrece una diversidad de modelos, técnicas y herramientas para el abordaje y tratamiento de diferentes problemas (del ambiente interno y externo) que atraviesa una organización.”

La Universidad de Rio Cuarto define que el análisis organizacional es una evaluación que permite conocer la situación estructural en la se encuentra la entidad y discrepancias que puedan estar sucediendo, así mismo proporciona técnicas de abordaje para la adecuada autoevaluación con el fin de obtener información verídica y sustancial, con el propósito de que esta sirva como fuente para tomar las debidas acciones, ya sea re

estableciendo el funcionamiento de la empresa o creando mejorías sobre fortalezas o posibles debilidades que se encontraran.

Este proceso involucra en gran medida la toma de decisiones, tomado como referencias fuentes adquiridas a través del transcurso del estudio interno o externo de la organización.

Gráfica N° 7



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los clientes

La mayoría de las opiniones de los clientes que representa el 76.6% el ambiente que se percibe dentro de la organización es excelente; pero cabe destacar que el 23.40% no se encuentra satisfecho o lo percibe regular. Por consiguiente según lo observado se identificó que el ambiente de la sucursal es buena ya que es calmo, acorde a las diligencias que se realizan, en cuanto a la distribución de espacios físicos en donde se desenvuelven los trabajadores y los clientes son los adecuados para llevar a cabo la interacción de compra o venta.

Así mismo no se observaron inconvenientes en cuanto al lugar en donde se da la comercialización de los repuestos. La actitud que los vendedores toman para con los clientes es buena ya que ofrecen asesoría o responden a las dudas que tengan o presenten los clientes con ayuda o soporte del programa AS/400.

Así mismo la variedad de marcas de repuestos que ofrece la entidad se encuentran visibles a los clientes que llegan a las instalaciones para efectuar sus compras.

De acuerdo con el supervisor de venta; la estructura organizacional de la sucursal se encuentra definida pero no en específico la del área de repuestos genuino, así mismo cuenta con la colaboración de nueve trabajadores. También considera que la principal ventaja que posee la entidad es el enfoque de la misión, visión de mejora continua; la relación con los clientes, la distribución a nivel nacional y prestigio internacional, así mismo el seguimiento post-venta que poseen.

Desde el aspecto funcional y visual CASA PELLAS posee un ambiente apto para una atención de calidad hacia sus clientes así mismo ofrece un clima organizacional adecuado para cada actividad y fuera de algún tipo de conflicto que afecte la fluidez de las actividades y el cumplimiento de las mismas.

4.2.5 Entorno General

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

Con respecto a lo que señala Ferrón, el entorno general son todos los factores de diferentes ámbitos que tienen influencia en la mayoría de las organizaciones de manera positiva o negativa, positiva porque muestra todo los entornos que rodea a la empresa y de esta manera muestra las ventajas y desventajas que tiene la empresa en su ámbito pero esto se puede aprovechar porque al mostrar cómo está la empresa se pueden implementar soluciones de inmediato para contra restar lo negativo que tenga la empresa en cualquier ambiente.

Dentro del entorno general de CASA PELLAS influyen factores que le permiten desarrollarse como empresa. Los productos que esta entidad ofrece están dirigidos a todo el público o a quienes lo requieran sin distinción de edades y sexo, así mismo influye la tecnología que es un factor relevante o importante para la actividad a la que se

dedica la organización debido a que atreves de esta tiene o lleva un mejor control de sus operaciones.

4.2.5.1 Segmento Demográfico

“La demografía es el segmento del entorno más sencillo de comprender y cuantificar. Es un factor importante porque las personas son la base de cualquier mercado y porque determinan el tamaño y la composición de la fuerza laboral. La demografía es la raíz de muchos cambios en la sociedad. Incluye diversos factores, tales como tasa de natalidad, edad, sexo, estado civil, composición étnica, distribución geográfica, y nivel de vida de la población.” (Sánchez, 2010, pág. 114)

El segmento demografico son todos aquellos factores que toda empresa debe de prever al momento de ejecutar cualquier tipo de estrategia ya que fundamenta o condicionan a la misma, un ejemplo de ello es, a que tipo de personas el producto terminado o servicio de la entidad iria dirigido ademas de la presentación de este y los fines de utilización.

De acuerdo a lo observado dentro de CASA PELLAS, RG, sucursal Matagalpa la funcionalidad de acuerdo a la igualdad de sexos, es que los hombres se encuantran en cargos que requieren de mayor fuerza o de conocimiento del manejo de los repuestos y las mujeres se encuentran en las areas que llevan el registro de cada actividad, un ejemplo de ello es el area de Recurso Humano y el area de control de inventario en Bodega. Con respecto a los clientes no existe distinción alguna ya que según lo observado no hacen diferencias entre los sexos femeninos y masculinos, es decir son atendidos por igual.

4.2.5.2 Segmento Tecnológico

“La tecnología es el segmento del entorno que permite a las organizaciones incorporar desarrollos tecnológicos externos a sus procesos internos. Los adelantos tecnológicos de los últimos siglos han dejado una fuerte huella. Se refiere al uso del conocimiento científico u otro tipo de conocimiento organizo en el desarrollo, transformación, y comercialización de bienes y servicios.” (Sánchez, 2010, pág. 118)

El segmento tecnológico hoy en día representa para las organizaciones una ventaja, ya que gracias a la utilización de esta como herramienta mejora el desempeño, la tecnología es un término que no solo abarca los avances de la globalización sino también a los conocimientos, es decir la propiedad intelectual que ofrece el mercado o la que se encuentran en las organización, se refiere al capital humano que cuenta.

Se deduce que en CASA PELLAS, RG, sucursal Matagalpa la incorporación y manejo de equipo que facilite el trabajo y otorga un aspecto más sofisticado a la organización y es de gran importancia para ella, puesto que les brinda mayor eficiencia en sus operaciones; así mismo el contar con los conocimientos de los colaboradores les brinda una ventaja en cuanto a capital intelectual que se convierte en un activo en el mercado. Así mismo hace uso de medios masivos para publicar y ofertar sus servicios y demás productos ante el mercado de interes, teniendo en cuenta el perfil, es decir las características de los clientes.

4.2.5.3 Segmento Económico

“Las organizaciones existen dentro de alguna forma de sistema económico que ejerce gran influencia sobre ellas. Existen diferentes sistemas económicos, que varían desde el sistema de iniciativa privada basada en el mercado. Ahora bien, todo los sistemas involucrados en la asignación de recursos escasos y susceptibles de usos alternativos y en la distribución de bienes y servicios”. (Sánchez, 2010, pág. 119).

Con un segmento económico definido es posible diferenciar el mercado, mediante esta manera se puede apreciar cual es el más óptimo, cual es el más factible y cuál es el mejor para adentrarse a él y desarrollarse como organización.

Se deduce a partir de la opinión del supervisor de venta responsable del área de CASA PELLAS, RG, Sucursal Matagalpa tiende identificar el segmento de mercado de manera que le proporcione mayores beneficios, empleando una codificación por cliente de acuerdo a la relevancia del mismo en su potencial adquisitivo, es decir particulares y mayoristas (talleres, tiendas de repuestos, auto lavados, gasolineras y vulcanizadoras).

Por otra parte de acuerdo a la potestad de la entidad se determinan que esta se encuentra sólida en cuanto a su base financiera gracias al manejo adecuado de sus recursos a través de la proyección de venta que estiman anual de un 10% de incremento.

4.2.5.4 Segmento Político

“Integra los factores administrativos, legales y políticos que regulan el entorno que envuelve a la empresa. Algunos elementos como los impuestos, los salarios mínimos, las condiciones laborales, pueden ser considerados como un obstáculo para la empresa; sin embargo, otros, como las subvenciones, o ayudas públicas, pueden sr beneficiosos.” (Caballero & Freijeiro, 2007, pág. 71)

Son todos aquellos agentes reguladores que se encuentran en el ambiente en el cual se desenvuelve la entidad y a la que esta sujeta a su aplicación integral, ya sea a nivel externo o interno, es decir el cumplimiento a los regimientos designados en el país en el que se encontrase la firma.

CASA PELLAS, RG, Sucursal Matagalpa es una empresa que se identifica por su reponsabilidad en cuanto al cumplimiento de sus atribuciones legales, es decir que cumple con los regimiento estipulados por el gobierno del mercado al cual se dirige y no les afecta de manera neganita en sus actividades, ya que las politicas del país según el supervisor de venta no han sido en ningun momento un inconveniente en su operación a lo largo de los años.

4.2.5.5 Segmento Socio-Cultural

“Recoge las creencias, los valores, los estilos de vida y las condiciones culturales y religiosas de las personas que rodean la empresa. Por ejemplo la incorporación de la mujer al ámbito laboral.” (Caballero & Freijeiro, 2007, pág. 71).

Al momento de que una empresa emplease su filosofía empresarial debe de considerar elementos o factores propios del ambiente o lugar en el cual opera, puesto que esto

beneficiara en cuanto a reducir ciertas independencias de culturas, es decir el acoplamiento y el respeto a lo que integra la sociedad y como por consiguiente la proveniencia de los involucrados en la organización y que forman parte fundamental de la misma; para que exista un bien común por ambas partes y exista una identificación de estos últimos con lo que a su vez representa la empresa.

4.2.5.6 Segmento Global

“La globalización implica una mayor permeabilidad de las fronteras tradicionales, incluyendo las que rodean a los países, las economías, las industrias y las organizaciones. Algunos plantean que es un proceso beneficioso que contribuye a mejorar nuestro nivel de vida, a la vez que resulta inevitable e irreversible. Otros lo contemplan con hostilidad, incluso temor, ya que consideran que crea mayores desigualdades dentro de cada país y entre los distintos países, amenaza el empleo y las condiciones de vida.” (Caballero & Freijeiro, 2007, pág. 121).

La globalización en determinadas situaciones puede llegar a ser un factor que le proporcione a las organizaciones una ventaja o desventaja, ya que el termino en si significa cambios, eso estará en dependencia de la disposición y situación de la organización al enfrentar condiciones inesperadas benéficas o no benéficas y a tomar oportunidades en el momento que se presentasen.

Son aquellas oportunidades o amenazas que la empresa CASA PELLAS, debe de enfrentar o aprovechar y que le puedan permitir un debido desarrollo y crecimiento, así mismo radica en aquellos factores que modernizan la manera de actuar v de algunas organizaciones siendo el caso de dicha entidad es la mejora continua que ejecutan en su manera de proceder mediante todas aquellas actualizaciones que se han venido presentando a lo largo de los años y que la entidad ha aprovechado de acuerdo a su necesidad.

4.2.6 Análisis del Entorno Competitivo

De acuerdo con Prósper & Songel, (2004), “Evalúa las oportunidades y amenazas de la competencia tanto actual, como potencial, y la naturaleza de la rivalidad competitiva (costo, servicio, nuevos productos, entre otros.)”

Este se refiere al ambiente externo en el cual la organización se desenvuelve, y en donde se debe de identificar las circunstancias que ofrezcan cierto nivel de crecimiento o desempeño en el mercado, así mismo aquellos factores que puedan afectar en gran medida el desarrollo o expansión de la misma, además de ciertas rivalidades que pueda enfrentar con otras entidades.

En el caso de CASA PELLAS, el ambiente en donde se desarrolla es donde se encuentran establecida diferentes tiendas de repuestos pero la de mayor relevancia es AUTONICA uno de sus mayores competidores, ya que poseen similitudes en cuanto a las líneas de marcas de repuestos por ser ambas entidades concencionarios únicos de TOYOTA a nivel nacional.

4.2.6.1 Ventajas Competitivas

Según Michael Porter, (citado en Outeiro, 2012) en marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es considerada como una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

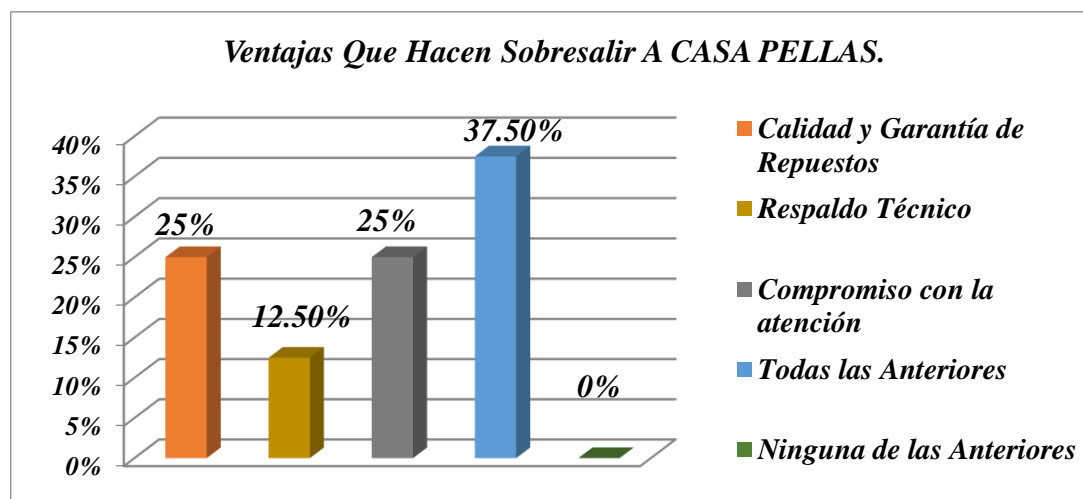
- Difícil de imitar
- Sostenible en el tiempo
- Netamente superior a la competencia
- Aplicable a situaciones variadas
- Íntimamente relacionada con el núcleo del negocio.

Ejemplos de características de una compañía que pueden constituir una ventaja competitiva:

- Calidad superior del producto
- Posesión de patentes
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- Contratos de distribución de largo período
- Gran gestión interna de los datos, la información y el conocimiento
- Técnicas de producción de bajo coste, liderazgo en costes
- Orientación al cliente, valor de la vida del cliente
- Monopolio protegido por el gobierno
- Equipo profesional altamente cualificado

De acuerdo con Porter citado por Outeiro; una ventaja competitiva es una característica distintiva ya sea en el producto o servicio que se produce, comercializa o ambos dentro de un mercado específico; es decir, aquello que hace que la empresa destaque o se diferencie sobre la competencia, lo que la hace resaltar o por qué los clientes la demandan al contrario de las demás del mismo rubro o giro.

Gráfica N° 8



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

De acuerdo con las aportaciones de los trabajadores del área de repuestos, estos declararon que la entidad tiene como principales ventajas competitivas con un 25% la calidad y garantía de los productos que ofrece por el prestigio internacional que estos

poseen; 12.5% el respaldo técnico del personal capacitado; así mismo el compromiso que poseen con la atención al cliente de manera eficiente.

Otros señalaron que la empresa posee cada una de las características antes mencionadas para sobresalir y superarse, además manifestaron que es por tal razón de su apoderamiento en dicho segmento de mercado.

Según referencias del Supervisor de venta del área de Repuestos Genuinos, Matagalpa, CASA PELLAS, es una empresa que por su línea de repuestos originales se ha caracterizado en el mercado por ser innovadora, y ofreciendo la seguridad que los clientes buscan en un producto de tal categoría.

Cuenta con una gama de marcas de repuestos reconocidas y de prestigio internacional en autos-motos las cuales son: Toyota, Lexus, Suzuki, Yamaha, Hino, Denso, Energya, Central Japonesa de Lubricantes, Kobe, AcDelco y Panasonic. Tienen a disposición de sus clientes; asesoría de personal capacitado, un stock que cuenta con más de 500 mil piezas; así como también servicios innovadores, tales como; Call center, delivery y ruteo de productos.

Además cuentan con un almacén central de repuestos donde a diario se abastecen todos los puntos de ventas, asegurando el eficiente inventario y la satisfacción de sus clientes.

Su operación está enfocada en lograr el desarrollo de los clientes, manteniendo el compromiso de preservación del medio ambiente y por consiguiente realizan monitoreos periódicos al nivel de satisfacción de sus clientes para asegurar el mejor nivel de servicio así como para adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, se deduce que CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, es una entidad que posee como principal ventaja la experiencia y el poseer proveedores de alta categoría de prestigio internacional, lo que le ha garantizado la responsabilidad y fiabilidad de sus productos y servicios que por ende son reconocidos por sus clientes, debido al alto nivel que por 39 años ha obtenido y ha garantizado al mercado matagalpino. Lo cual le permite de cierta manera la incautación del segmento de mercado al cual están dirigidas las líneas de marcas de repuesto.

4.2.6.1 Barreras de Entrada

De acuerdo con lo estipulado por la Enciclopedia de Economía, (2009), las barreras de entrada “son obstáculos o dificultades que una empresa tiene que salvar o costes que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo.”.

4.2.6.2 Barreras de Salida

Muñiz, (2014) explica que “las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas”.

Las barreras de entrada y salida según Muñiz y la enciclopedia económica, son aquellas que en la mayoría de las ocasiones son contratiempos para las empresas a la hora de incursionar en otras áreas geográficas del mismo mercado en el cual preceden o al incursionar fuera del mismo; y en otras ocasiones no son un obstáculo sino beneficios al momento de aventurarse.

De acuerdo a las barreras de entrada y de salida; el supervisor de venta del área de repuestos genuinos de la empresa CASA PELLAS se refirió a la magnitud del mercado, las diferentes marcas de repuestos, la búsqueda de proveedores y los costos de distribución. Lo cual suele ser un obstáculo que ha venido manejando la entidad a lo largo de los años.

Así mismo la empresa tiene plena potestad de incorporarse en otras zonas geográficas o invertir fuera del país ya que no existe impedimento para ella, ya que gracias al cumplimiento de sus responsabilidades tributarias y legales le permite acceder fácilmente al mercado que sea de su interés. Lo cual le proporciona una gran ventaja y oportunidad de crecimiento y desarrollo.

4.2.6.3 Las cinco Fuerzas Competitivas

Velazquez, (2004) manifiesta que “el poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.”.

También Ferron, (2012, pag 10) señala:

1. Amenaza de nuevos entrantes. consiste en evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan entrar a competir en un sector. Cuando existe una elevada amenaza de nuevos entrantes significa que en un plazo determinado entrarán a competir nuevas empresas y, por tanto, los beneficios de las empresas existentes pueden verse disminuidos. Los dos factores de los que depende la amenaza de nuevos entrantes son las siguientes:

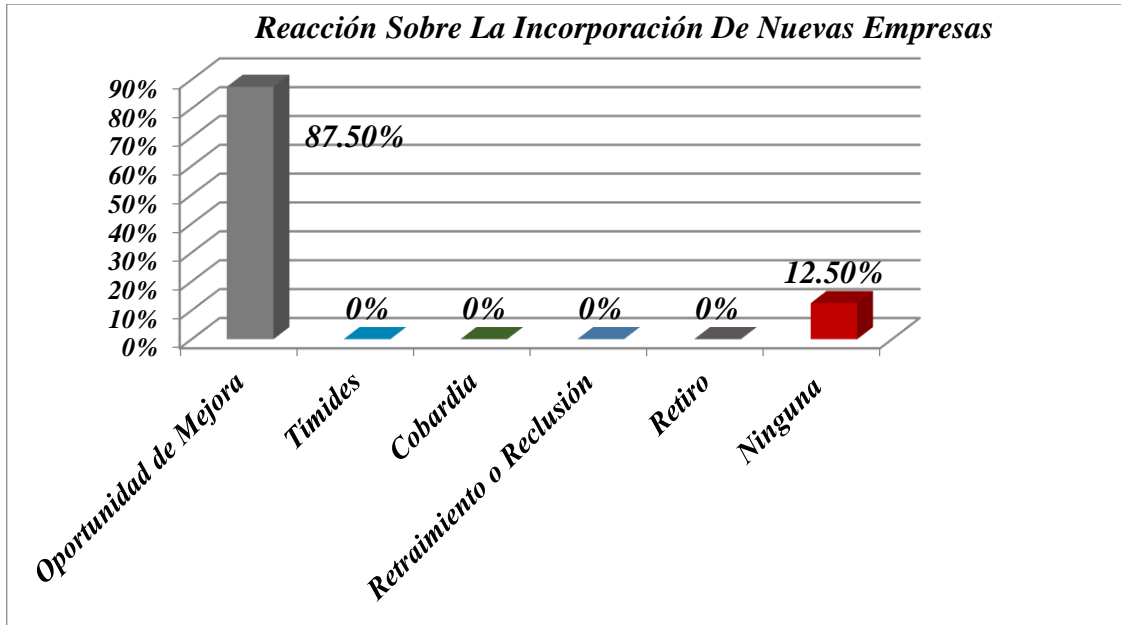
- a) La reacción de los competidores existentes ante la entrada de una nueva empresa: si una nueva empresa espera una fuerte reacción por parte de las empresas ya instaladas (intentando dificultar su entrada mediante bajada de precios, intensificando la publicidad, incorporando innovaciones en los productos y/o en los procesos, entre otras medidas) será menos probable que decida entrar en el sector.
- b) La existencia de barreras de entrada: las barreras de entrada hacen referencia a los obstáculos que deben superar las empresas que no operan en un sector y desean hacerlo.

Algunos ejemplos de barreras de entrada son:

- ✓ La existencia de economías de escala por parte de las empresas ya instaladas.
- ✓ La existencia de productos altamente diferenciados y/o con alta fidelidad de compra por parte del cliente (v.g., Coca-Cola).
- ✓ La existencia de barreras legales o administrativas que exigen ciertas autorizaciones para poder entrar (v.g, farmacias).
- ✓ La dificultad para acceder a los canales de distribución o a los clientes.
- ✓ Las elevadas inversiones iniciales.
- ✓ La localización favorable de las empresas ya instaladas, que impide el acceso a los nuevos entrantes (v.g, cuando el acceso a materias primas ya está ocupado por las empresas existentes).

- ✓ La existencia de “efecto experiencia” por parte de las empresas ya instaladas.

Gráfica N° 9



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

El 87.5% de los trabajadores manifiestan que la reacción que tendría CASA PELLAS, ante la llegada de una nueva empresa al mercado sería una oportunidad de mejora, puesto que tendrían más incentivos para perfeccionar su manera de atraer la fidelidad de sus clientes, así mismo pondrían en práctica como usualmente lo hacen la filosofía japonesa nombrada KAISEN, que describe las mejoras con persistencia, para llegar al cumplimiento de metas; cabe mencionar que el 12.5% de los colaboradores encuestados declararon que la entidad no tendría ninguna reacción, estos recalcaron, que es una empresa que por naturaleza hace frente a cada situación que se presente y que no necesita de ninguna condición como tal para llegar a la conclusión de mejorar o superarse, puesto que es una entidad abierta y preparada para cualquier cambio.

De acuerdo con las referencias del supervisor de venta de Repuestos Genuinos, este señala que si llegase a aparecer otra empresa similar a CASA PELLAS, estos lo tomarían como una oportunidad de mejora con una observación precisa de los

movimientos de esta en el mercado para siempre estar en potestad de ser incursionadores en tácticas de abarcamiento de segmentos.

CASA PELLAS, según lo manifestado es una empresa abierta al cambio, ya que en su filosofía, le ha permitido visualizarlos como una oportunidad de mejora y no de retraimiento o timidez. También se caracteriza por ser una organización que siempre da la debida importancia a cada competidor y no subestimarlos, y siempre aprender de manera continúa de sus errores y de los de sus competidores. Lo que expresa que es una firma competitiva y capacitada ante cualquier contingencia.

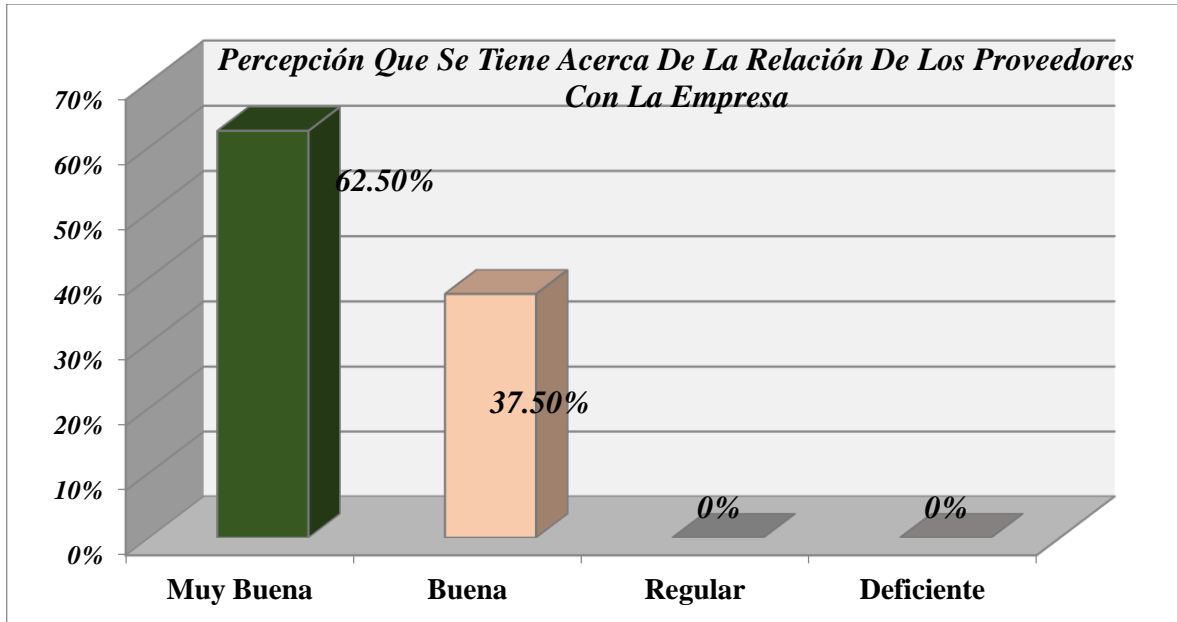
2. El poder de negociación de los proveedores.

Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos.

El poder de negociación de los proveedores depende de:

- ✓ El número de proveedores y su grado de concentración
- ✓ El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- ✓ La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
- ✓ La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.
- ✓ La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.
- ✓ La importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto/servicio. (Ferron, 2012)

Gráfica N° 10



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

A partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, estos expresaron que la relación que posee la entidad con los proveedores que permiten que esta sea una de las mayores importadoras de las marcas más reconocidas a nivel internacional es muy buena con un 62.5% y buena con un 37.5% de las opiniones manifestadas por los trabajadores.

Según la opinión del supervisor de venta sus principales proveedores son TOYOTA (originarios de Japón), SUZUKI (originario de Japón e India), HINO (originario de Japón), YAMAHA (originario de Japón y E.E.U.U.) ENERGYA (originaria de México y E.E.U.U), PANASONIC (originario de Japón), ACDELCO (originario de Japón), y Central Japonesa de Lubricantes. En cuanto a la imposición de términos ambas partes tienden a establecer sus criterios ya que son productos originales y de calidad.

Representa una fortaleza y ventaja para la organización puesto que le permite establecer una conexión fuerte con sus principales proveedores. Esto la identifica como una empresa responsable para la realización de sus actividades y como una entidad que establece lazos fuertes y confiables con sus contactos de índole internacional, por otra parte le permite obtener una oportunidad de abrir su mercado gracias a la confianza que esta manifiesta con sus proveedores, además de obtener cierto beneficio de aquellas modificaciones o mejoras de los mismos que le proporcionen a la empresa mayor calidad en su productos.

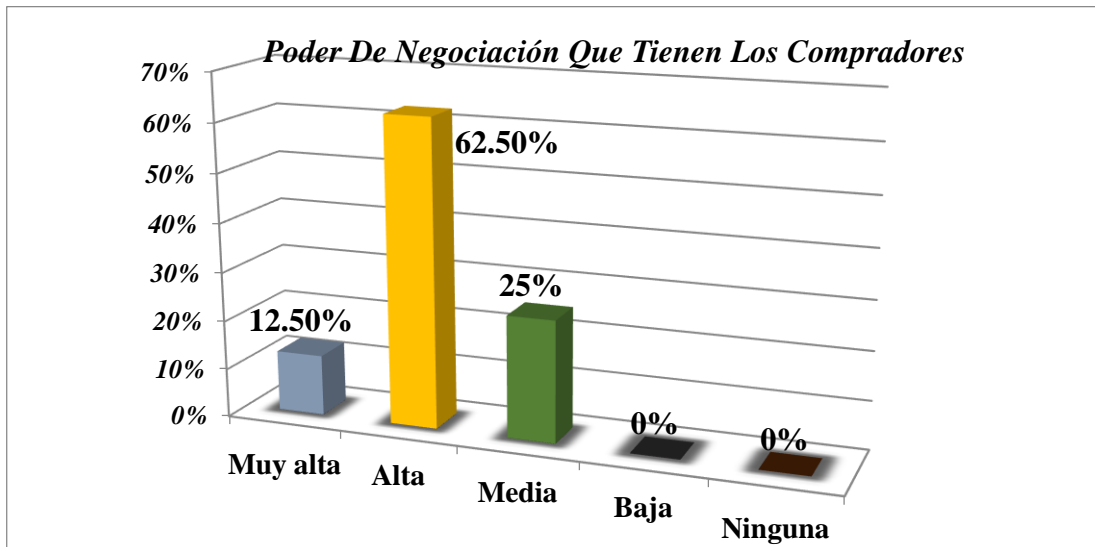
3. El poder de negociación de los clientes.

Consiste en evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los clientes significa que éstos pueden modificar las condiciones (por ejemplo, precio o calidad) para comprar a las empresas y, por tanto, los beneficios de estas empresas pueden verse disminuidos.

El poder de negociación de los clientes depende de:

- ✓ El número de clientes y su grado de concentración.
- ✓ El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecemos a los clientes.
- ✓ La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrecemos a los clientes.
- ✓ El grado de rentabilidad del sector del cliente industrial
- ✓ La amenaza de integración vertical hacia atrás por parte del cliente industrial.
- ✓ La importancia de nuestro producto/servicio sobre el coste final del cliente.
- ✓ La información de la que dispone el cliente. (Ferron, 2012)

Gráfica N° 11



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

De acuerdo con la apreciaciones de los trabajadores acerca del poder de negociación que tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones son altos con un 62.5%, puesto que son productos que requieren de asistencia técnica, y poder adquisitivo. Así mismo mediante la guía de observación se determinó que los clientes realizan sus compras con nivel alto de frecuencia pese a que la mayoría son propietarios de tiendas de repuestos, talleres, y particulares que necesitan de realizar mantenimiento de sus móviles.

Se deduce que de acuerdo a la tipología de los productos es de esperar la exigencia de los clientes hacia estos, además del imponer sus condiciones de compra, lo cual no es ningún inconveniente para CASA PELLAS, ya que ha demostrado responsabilidad y atención incondicional a las necesidades e interrogaciones del público interesado; lo que le ha brindado el prestigio que goza.

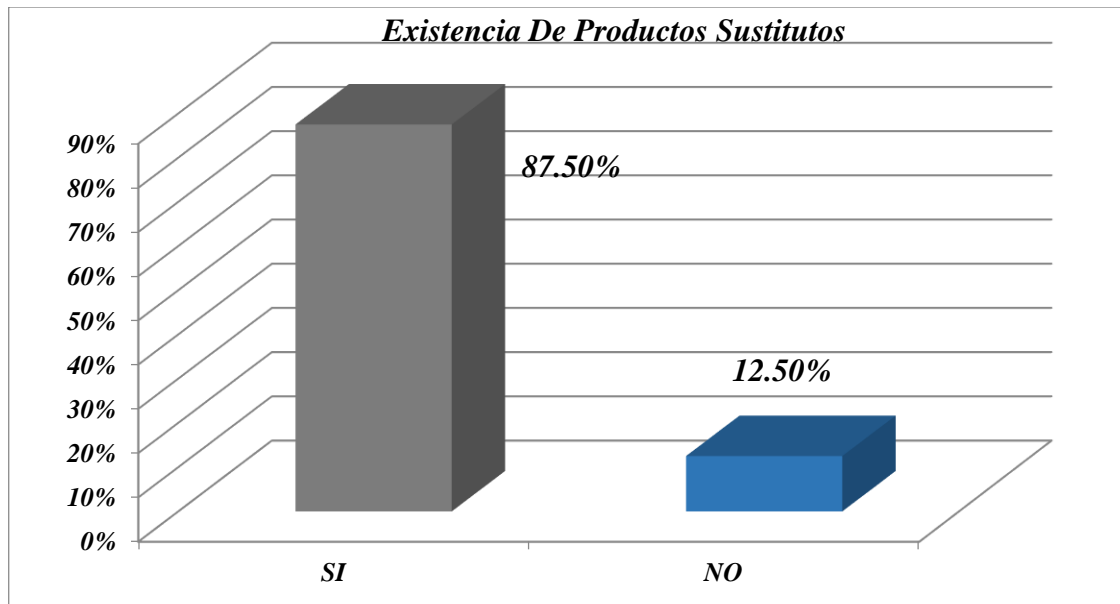
4. La amenaza de productos sustitutos

Consiste en evaluar la amenaza que suponen las tecnologías alternativas para cubrir las mismas (o similares) necesidades. Cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada significa que los beneficios de las empresas pueden verse disminuidos puesto

que el sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector. La amenaza de sustitutos depende de:

- ✓ El grado de sustitución: si el sustituto cubre perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen, el grado de sustitución será alto y, por tanto, mayor la amenaza.
- ✓ Los precios relativos: si el precio del sustituto es muy inferior al del producto al que sustituyen, mayor será la amenaza. (Ferron, 2012)

Gráfica N° 12



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

La mayoría de los trabajadores en un 87.5% de la empresa manifestaron a través de la encuesta, que poseen pleno conocimiento de la existencia de repuestos alternos o sustitutos propios de la competencia, lo que determina que estos se les ha manifestado la importancia que tiene el conocer el mercado en el cual se desenvuelve la entidad, y qué papel juega dentro de él. Cabe mencionar que hay cierto nivel de desconocimiento del 12.5% de los colaboradores de la entidad sobre la existencia de estos productos similares a los que ofrece CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, esto es debido a que suelen tener poca experiencia laboral dentro de las instalaciones de la organización.

Con respecto a la existencia de productos sustituto el supervisor del área de venta de repuestos genuinos manifestó que la empresa CASA PELLAS también cuenta con su

propia marca de repuestos (KOBE) además de las que ya ofrece, y a los que poseen la competencia se refiere a repuestos alternos como los son las marcas Chinas, Japoneses, Taiwaneses, las marcas de estos se derivan las YAMAHA, SUZUKI con precios más accesibles por su procedencia y calidad.

CASA PELLAS, debe tener presente que el aumento de productos alternos a los que ofrece es una amenaza constante dentro del mercado en el que opera por la capacidad adquisitiva que tienen los clientes al encontrarse precios bajos en repuestos de supuesta calidad, pero también cuenta con la ideología de la imagen que ha transmitido por años la empresa ofreciendo repuestos durables y de calidad integral, lo que le permite de cierta manera tener una garantía sobre la demanda, siempre y cuando tenga presente la importancia de prestarle atención a este criterio.

5. La rivalidad entre competidores existentes.

Consiste en evaluar la rivalidad entre los competidores que están instalados en el sector. Cuando la rivalidad entre competidores existentes es elevada, las empresas ven la oportunidad de mejorar su posición reduciendo costes y precios (v.g., guerras de precios), incrementando la diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez. En el caso extremo se encuentra la ausencia de rivalidad, es decir, el monopolio. El grado de rivalidad entre los competidores existentes depende de:

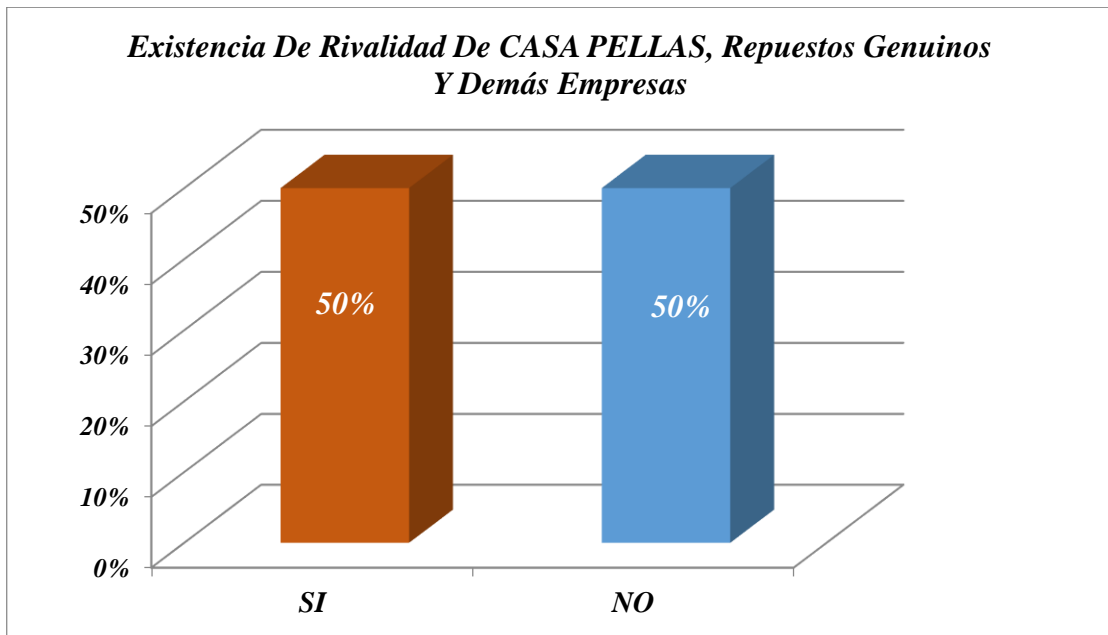
- ✓ El número de competidores y su grado de concentración: si existen pocos competidores y de gran tamaño la rivalidad será menor porque, en muchos casos, la empresa más grande suele marcar las reglas que rigen la competencia.
- ✓ El crecimiento del sector industrial: en sectores en crecimiento todas las empresas pueden mejorar los resultados sin que las demás tengan que reducir los suyos; por el contrario, en sectores maduros o en declive la rivalidad aumenta.
- ✓ El grado de diferenciación de los productos/servicios del sector: cuanto más diferenciados estén los productos/servicios, menor será la rivalidad.
- ✓ Los costes fijos de la actividad: cuanto más elevados sean los costes fijos de una actividad, mayor será la necesidad de trabajar a plena capacidad y, por tanto, mayor será la rivalidad.

- ✓ La existencia de barreras de salida: las barreras de salida son factores de carácter económico, estratégico o emocional que hacen costoso salir del sector. (Ferron, 2012)

Comparando las ideas de los autores, Velázquez y Ferrón; las 5 fuerzas de Porter son determinantes de los involucrados que se encuentran dentro del entorno y aquellas diversas situaciones que las empresas enfrentan, así mismo la premisa para hacer frente a las mismas, designando estrategias convenientes, por consiguiente la intensidad de la competencia en la industria.

Se puede deducir que estas se clasifican en: *Amenaza de Nuevos Entrantes* (esta solo depende de la facilidad en la accesibilidad que se posean en las barreras de entrada de determinado país en el que se encuentre la entidad, también de la respuesta esperada de los demás competidores establecidos, lo cual designa la expectativa de respuesta ya sea positiva o negativa por parte de aquellas organizaciones que poseen el deseo de adentrarse en un mercado nuevo), *Rivalidad entre competidores existente*(con la iniciativa de abaratar el mercado realizan ciertas introducciones como de precios, productos o servicios para contra restar a su contendiente fuerte del mercado, en muchas ocasiones el incremento de esta rivalidad trae consigo la pérdida de beneficios, y aquí es donde entran la flexibilidad de las barreras de salida, si estas no son un obstáculo no existirá un acaparamiento de mercado exuberante por parte de los mismos), *Productos Sustitutos* (aquellas empresas que tienen en su manifiesto productos que sustituyan a los propios, poseen la ventaja de determinar precios en el mercado, no obstante limitarían su potencial en el mismo), *Poder de Negociación de los compradores* (entre mayor control posea la empresa entre los compradores mayores beneficios en cuanto al margen de ganancias, puesto que la demanda es un determinante del precio, por lo tanto estos están en capacidad de disminuir precios), y *Poder de Negociación de los Vendedores*(este pretende sobre el control que se posea sobre los proveedores, es decir, el poder de disminuir o aumentar la calidad de materia prima o producto terminado).

Gráfica N° 13



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

El 50% de los colaboradores de la entidad considera que si existe rivalidad entre CASA PELLAS y demás entidades del mismo giro, aclararon que una de la principal competencia de la firma es AUTONICA, ya que son las que lideran el mercado de Repuestos, con la diferencia que esta entidad no vende en exclusivo repuestos de marcas originales sino también alternos. Por otra parte también trabajadores manifiestan que CASA PELLAS, no posee competencia ni mucho menos rivalidad con ninguna entidad, ya que la consideran una empresa fuerte y competente.

Con respecto a la rivalidad autentica que posee CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa, según el supervisor de venta del área manifiesta que AUTONICA es su principal competidor ya que distribuye igualmente las marcas de repuestos y por consiguiente son los dos únicos concesionarios de TOYOTA en el país. De acuerdo a la guía de observación no se encontraron establecimiento que brinden o comercialicen productos iguales o similares al que esta ofrece cerca de las instalaciones.

CASA PELLAS es una empresa que se encuentra bien establecida en el territorio nacional siendo además para la entidad una oportunidad de mejora ante el reto que día a día ambas empresas se exponen, también que su principal punto fuerte sería el

reconocimiento que tiene el público para con ella y la fidelidad que alguno de estos manifiestan hacia ella de lo cual se ha beneficiado la organización.

4.2.7 Análisis del Entorno Interno

David R, (2003) explica que “El análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito de detectar las fortalezas y las debilidades de la organización”.

Este análisis según David, es aquel que brinda la información correspondiente acerca de los aspectos internos que afectan o fortalecen la organización, así mismo como las características que identifican a la organización como tal. También es aquel que ofrece la ventaja del conocimiento sobre cómo se debe utilizar los recursos con los que se cuentan, para así obtener el nivel máximo de desempeño óptimo y resultados.

En la actualidad las empresas en algunas ocasiones suelen pasar por alto su situación interna, dejando por fuera lo que en realidad están en potestad de crear o hacer en beneficio de la misma; esta como tal se basa en las fortalezas y debilidades de las organizaciones lo que beneficiará a dicho documento para brindar un contenido más completo sobre las características más relevantes de la entidad en dicho caso CASA PELLAS, Repuestos Genuinos.

4.2.7.1 Cadena de Valor

“El negocio de una empresa se describe mejor como una *cadena de valor*, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como la obtención de materia prima, diseño de productos, construcción de instalaciones, establecimiento de acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales excedan a los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la

cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.” (David R, 2003, pag 154).

La cadena de valor son todas aquellas actividades de los procesos de adquisición, producción y ventas propias del negocio para la obtención del producto terminado, detallando la recuperación de los costos y el margen de utilidad que se obtiene al vender dicho producto en su fase final.

En el caso de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, la cadena de valor se deriva desde el pedido de repuestos a sus proveedores hasta la distribución de los mismo hasta las manos de los clientes o consumidores finales. Esto beneficia a CASA PELLAS ya que le proporciona tener un mayor control de cada actividad, puesto que esta le garantiza mayor control sobre las mismas, y por ende el cumplimiento de objetivos minimizando riesgos al tener en consideración cada proceso que interviene en la operación eficiente de la organización, por otra parte hacia los colaboradores porque les permite tener un idea clara de los costos que se derivan al efectuar una actividad indispensable que produce un bien o servicio, así como una comprensión absoluta del porque la empresa ejecuta cada actividad.

4.2.8 Análisis del Entorno Externo

Según Mintzberg, 1979, citado por Francés, (2006) manifiesta que “Es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización, o que influyen en ellas. Así mismo, se puede añadir, que entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización pero puede incluir en ella.”

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias

que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos. (Según Mintzberg, 1979, citado por Francés, 2006, pág. 63)

Un análisis externo de acuerdo con francés es tomar en cuenta todos aquellos factores o características de índole externo que no se encuentran dentro del control de la entidad, tiene como finalidad dar conocimiento de las posibilidades que posee la empresa de crecer. Este tiene como objetivo identificar las ventajas que posee el mercado al que desea dirigirse la empresa o en el cual se encuentra. A su vez muestra las fallas que posiblemente estén dándose por faltas de control.

En la actualidad las empresas realizan con mayor frecuencia análisis de esta categoría puesto que les brinda y una perspectiva sobre los factores sobre los cuales pueden tomar provecho o de los cuales necesitan tomar cierto interés de advertencia y de acción de mejora. CASA PELLAS, realiza continuos estudios de mercado que le proporcionen la información suficiente para la toma de decisiones y de estar preparado para cualquier contingencia.

4.2.9 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. (Instituto Politecnico Nacional, Secretaria Tecnica, 2010)

De acuerdo David R, (2003), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (pág 221)

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Para Ingemar, (2009) este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una Institución y el entorno en el cual ésta compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

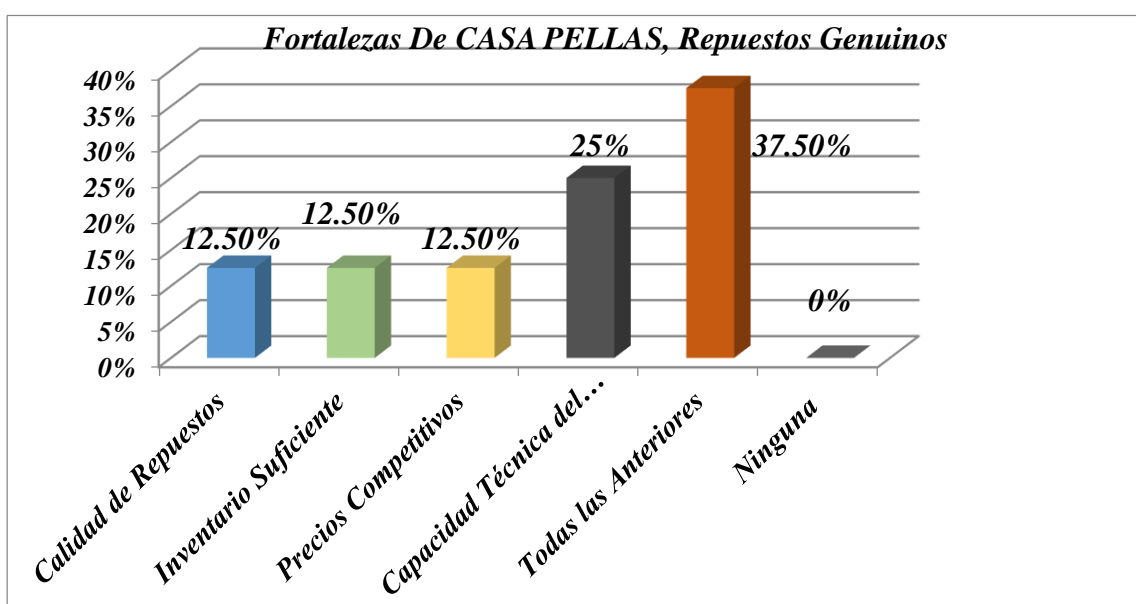
Con respecto a lo anteriormente señalado por los autores; el análisis FODA es el estudio completo y racional de los componentes externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) de la empresa, donde se da a conocer aquella información relevante para la toma de decisiones que prioricen aquellas estrategias que conlleven a mejorías de la organización, es decir, una herramienta fundamental al momento de disponerse a realizar cualquier tipo de acción de desarrollo, puesto que esta otorga la pauta para dar conocimiento de si la empresa está en capacidades de establecer cualquier tipo de acción que este en pro de la mejoría de la misma.

4.2.9.1 Fortalezas

David R. (2003), explica que una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Son aquellos factores económicos, políticos, humanos, culturales, así como las características en las cuales la entidad posee cierto poder sobre los mismos o ha garantizado a través de los años de operación que cierta parte de la misma es fuerte a pesar de ciertas circunstancias negativas. Es toda aquella capacidad solida por la cual la empresa tiende a tomar en cuenta como un factor que sea de ayuda a la solución de problemas.

Gráfica N° 14



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según opiniones de los trabajadores del área, las principales fortalezas que identifican en la entidad son la calidad de los repuestos con un 12.5%, el inventario suficiente con un 12.5% (stock de repuestos), precios competitivos con un 12.5%, la capacidad técnica con un 25%, es decir el capital intelectual que posee, así mismo manifestaron que es debido a la filosofía que implementan en cada una de las operaciones que realizan, así como también la transferencia de esta hacia su personal, para la creación de una visión más sólida, concreta y definida hacia el acatamiento del fin que se persigue.

De acuerdo con la opinión del supervisor de venta del área de Repuestos Genuinos las principales fortalezas de la empresa son: la estructura funcional, la diferenciación de marcas en la línea de Repuestos, así como la imagen, y el conocimiento técnico y las continuas capacitaciones para aumentar el capital intelectual del recurso humano con el que cuentan.

Con respecto con la guía de observación efectuada se ha determinado que los clientes luego de efectuar sus compras se muestran satisfechos, puesto que encuentran lo que necesitan o desean.

TABLA N°1: Fortalezas de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ♣ <i>F1- Amplias instalaciones.</i> ♣ <i>F2- Línea de repuestos de marcas de calidad internacionales.</i> ♣ <i>F3- Productos de larga durabilidad y garantía.</i> ♣ <i>F4- Atención personal al cliente de buena calidad.</i> ♣ <i>F5- Conocimiento y experiencia en la línea de repuestos (39 años de estar en el mercado Matagalpino).</i> ♣ <i>F6- Repuesto (Kobe) que la competencia no ofrece y es patentizado, además de alta calidad.</i> ♣ <i>F7- Capacitación constante a la fuerza de venta.</i> ♣ <i>F8- Ventas al por mayor y al detalle.</i> ♣ <i>F9- Seguimiento post-venta a los clientes.</i> ♣ <i>F10-Asesoramiento a clientes.</i> ♣ <i>F11-Filosofía KAISEN.</i> ♣ <i>F12-Precios Competitivos.</i> ♣ <i>F13-Inventario Suficiente.</i>
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: Autoría propia, a partir de aplicación de instrumentos.

CASA PELLAS tiene enfatizada sus fortalezas y ventajas dentro de la filosofía que se han planteado por años que les ha permitido el avance continuo en el mercado, que es la denominada KAISEN que consiste en la mejora continua y abarca cada actividad y operación que se realiza en la entidad, así mismo los años de experiencia que le han permitido ganar prestigio y el práctica de resolver problemas o dificultades usuales y captar mayor segmentos de mercado a través del poderío de las sucursales en diferentes puntos geográficos del país. Así mismo la relación estrecha y amena con los clientes, brindándoles seguridad y confianza de los que ofertan, resguardando la atención de

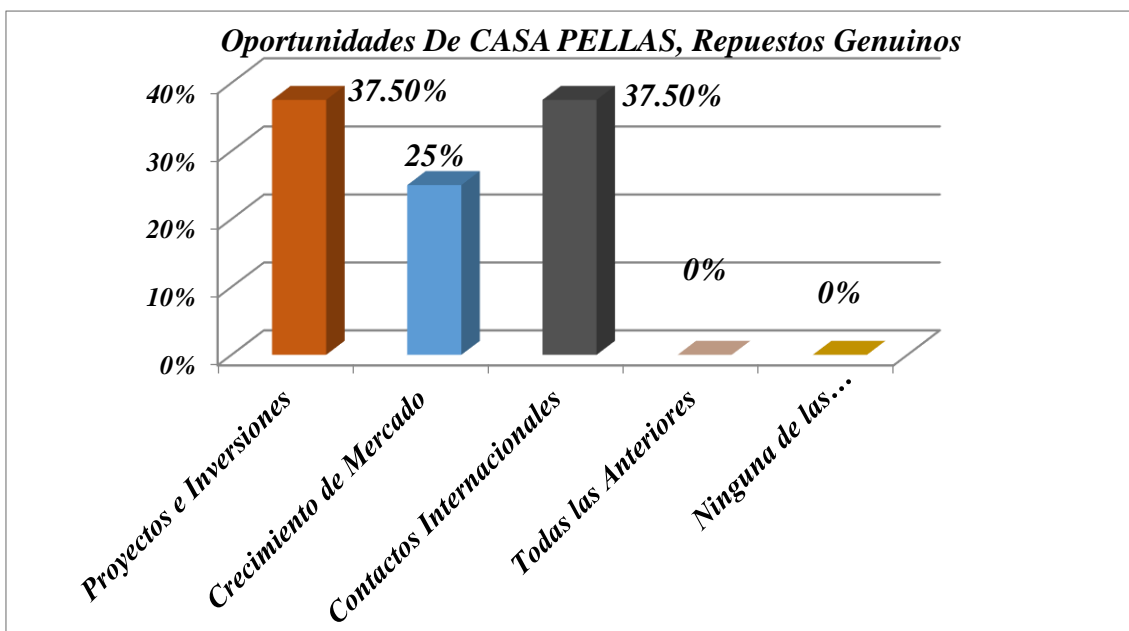
calidad con las capacitaciones o formaciones integrales con continuidad, obteniendo así capital humano e intelectual.

4.2.9.2 Oportunidades

Las oportunidades, “constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”. (David R., 2003, pag 221)

De acuerdo con R. David son un factor externo que le permite a las entidades en ciertas ocasiones crecer o invertir interno o externamente, son factores cambiantes que no se encuentran dentro del control gerencial de la organización. Así mismo es un componente dentro de la herramienta del análisis FODA. Son aquellos eventos situacionales que deben ser aprovechados en tiempo y forma porque se corre el riesgo de que no se vuelvan a presentar.

Gráfica N° 15



FUENTE. Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Los trabajadores de CASA-PELLAS declararon que una de las oportunidades que tiene la empresa es las capacidad para ejecutar nuevos proyectos (37.5%) con el objetivo de ampliar sus actividades así mismo el crecimiento de mercado (25%) es decir

abarcando nuevas zonas para obtener nuevos clientes y por consiguiente los contactos internacionales (37.5%) es otra oportunidad que le podría dar oportunidades de crecimiento.

De acuerdo con el representante del área de repuestos genuinos de la empresa CASA PELLAS, Matagalpa, las principales oportunidades de la empresa es el desarrollo de los sectores del mercado, la accesibilidad de camino en referencia a la plaza. Los proyectos como las minas en el municipio de Siuna de la región RAAS.

TABLA N°2: oportunidades de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos

<i>OPORTUNIDADES</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ <i>O1- Posicionamiento en el mercado.</i> ♣ <i>O2- Prestigio.</i> ♣ <i>O3- Fácil acceso en el mercado nacional.</i> ♣ <i>O4- contactos internacionales.</i> ♣ <i>O5- Accesibilidad de caminos de la sucursal (plaza).</i> ♣ <i>O6- Desarrollo del sector ganadero y agrícola.</i> ♣ <i>Crecimiento de Mercado.</i> ♣ <i>O7- Tecnología adecuada para operar en el mercado.</i> ♣ <i>O8- Expansión de marcas de líneas de repuesto.</i> ♣ <i>O9- Comercialización de productos únicamente originales.</i> ♣ <i>O10-Proyectos e inversiones.</i>
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: Autoría Propia, a partir de instrumentos aplicados.

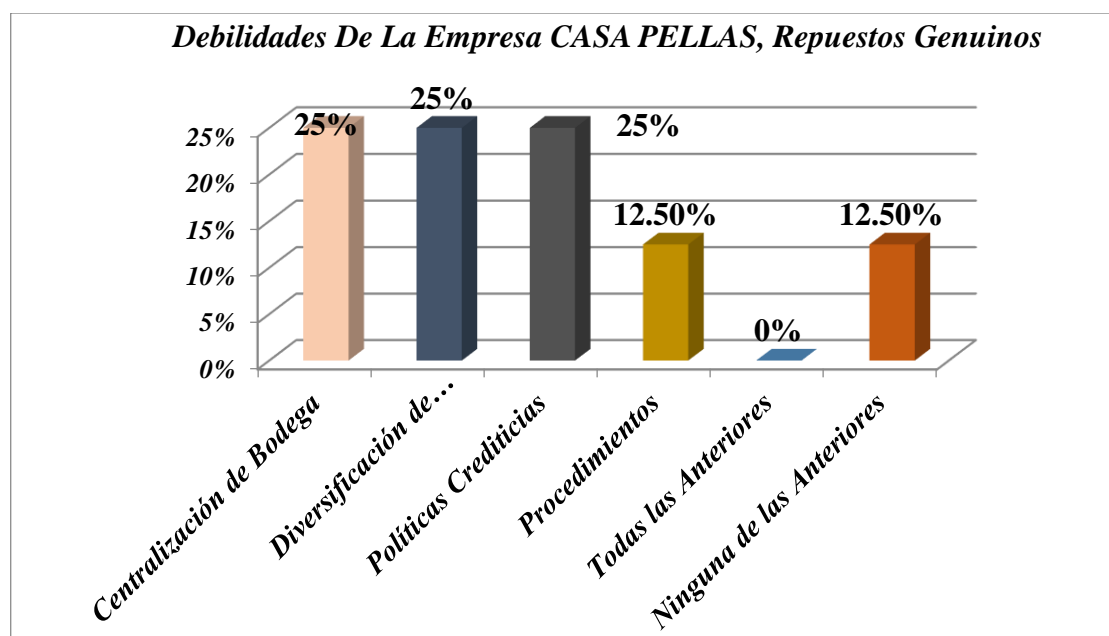
Las oportunidades que CASA PELLAS, podría conseguir para su alto rendimiento son los proyectos e inversiones que hoy en día se están destacando como los son el proyecto Tumarín, el canal interoceánico, ya que aumentaría la demanda de repuestos industriales, y por ende al aumento de actividades económicas de los sectores comerciales que son los clientes potenciales para la organización. Lo que contribuiría a la expansión de las líneas de marcas de repuestos y el empleo de más personal calificado, así mismo el desarrollo de la firma en sí.

4.2.9.3 Debilidades

David R.,(2003), expresa que “una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.”

De acuerdo con David R. las debilidades son todos aquellos factores los cuales la empresa ha manipulado de manera irregular, es decir por lo cual ha sido inherente al control y dirección eficiente de los mismos. También es considerado como un componente de ámbito interno, todo aquel punto vulnerable que tiene la entidad, y se considera así ya que la firma no ha solidificado como para tomarlo como base, se podría decir que es como una parte de holgura de la misma.

Gráfica N° 16



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según lo declarado por los trabajadores las principales debilidades de la empresa son la centralización de bodegas lo cual es una acción que podría perjudicar el procedimiento en la venta o entrega de los productos a un cliente así mismo está la diversificación de líneas lo que provoca en ocasiones una deficiente calidad en la atención al cliente. Las políticas crediticias es otra de las debilidades percibidas por los trabajadores ya que muchos de los clientes no llenan todos los requisitos que la empresa exige para que se le pueda otorgar un crédito.

De acuerdo con la opinión del supervisor de venta encargado del área de repuestos de la empresa las principales debilidades que se han presentado son la dificultad en la

distribución o asignación de funciones y por consiguiente un sobrecargo de funciones debido a que poseen una estructura funcional definida pero no documentada así mismo por la existencia de la gran cantidad de marcas de repuestos designados por vendedor; y como consecuencia a este factor interno ha afectado la calidad en la atención telefónica.

TABLA N°3: debilidades de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ♣ <i>D1- Falta de una estructura funcional documentada.</i> ♣ <i>D2- Sobrecarga de funciones al personal por la diversificación de las líneas de marcas de repuestos.</i> ♣ <i>D3- Administración centralizada.</i> ♣ <i>D4- Falta de una estructura funcional exclusiva para el área de repuesto.</i> ♣ <i>D5- Atención telefónica a los clientes deficiente.</i> ♣ <i>D6- Aplicación deficiente del stock. Bodega Centralizada</i> ♣ <i>D7- Escasa publicidad ante las diversas. promociones que ofrece.</i> ♣ <i>D8- Políticas Crediticias.</i> ♣ <i>D9- Faltas de tiendas de repuesto en zonas rurales Y municipios.</i> ♣ <i>D10- Procedimientos</i>
--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: Autoría Propia, a partir de instrumentos aplicados.

Las debilidades destacadas son presentadas por el sobrecargo de la gama de marcas de repuestos que existen el mercado y que CASA PELLAS, RG, pretende abarcar, cuenta con la capacidad financiera pero no con la cantidad de personal que cubra dicha demanda y que por ende trae consigo afectaciones en la eficiencia en los procedimientos y atención de calidad.

4.2.9.4 Amenazas

David R. , (2003) explica que las amenazas, “son lo contrario de las oportunidades, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”.

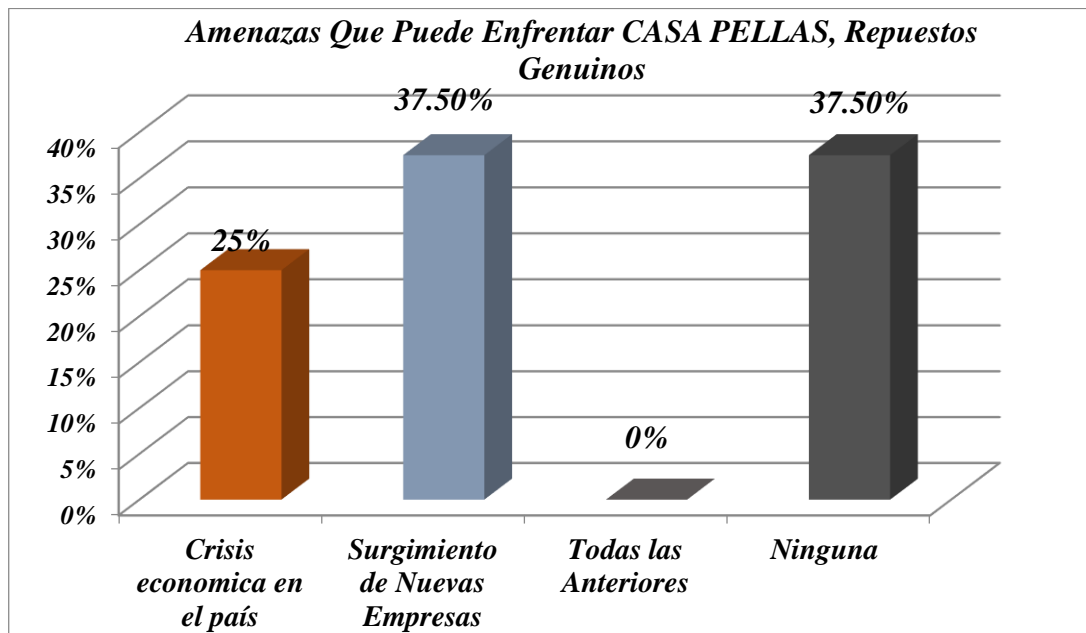
Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Las amenazas pueden ser:

- Ingreso de nuevos competidores al sector.

- Productos sustitutos.
- Competencia muy agresiva.
- Cambios en la legislación.
- Tendencias desfavorables en el mercado.

Para David R. las amenazas son todos los factores situacionales externos que afectan de cierta manera a la empresa desfavoreciéndola en el mercado, es decir algo que pueda interferir en los intereses de la empresa, y a su vez puede afectar los objetivos que se haya propuesto la entidad con anterioridad.

Gráfica N° 17



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

La crisis económica en un 25% y el surgimiento de nuevas empresas similares a CASA-PELLAS repuestos genuinos en un 37.50%; fueron algunas de las opiniones de los trabajadores involucrados, según estos destacaron que la crisis económica afectaría en gran medida el poder adquisitivo de las personas así mismo el surgimiento de otras sería otra de las amenaza debido a que las ventas vejen en un cierto porcentaje lo que podría ocasionar recortes de personal.

El supervisor de venta manifiesta que una de las posibles amenazas que pudiesen enfrentar serían la entrada de nuevos competidores que manifestaran interés por este segmento de mercado, pero que en su opinión solo sería una oportunidad más para la empresa CASA PELLAS de mejorar en mayor nivel, la situación económica del país, es decir la capacidad adquisitiva de los clientes hacia los productos que ofrecen, así como el nivel de crecimiento de los sectores económicos y en particular el segmento ganadero y agricultor que son uno de los principales consumidores en repuestos y demás productos que venden.

TABLA N°4: amenazas de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos

AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ♣ <i>A1- Entrada de nuevos competidores que ofrezcan sus mismos productos.</i> ♣ <i>A2- Sensibilidad de los precios de los productos ante la inflación.</i> ♣ <i>A3-Crisis Económica</i> ♣ <i>A4- Poco poder Adquisitivo; bajos salarios</i> ♣ <i>A5- Ingresos de productos chinos y coreanos a precios más accesibles.</i>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: Autoría Propia, a partir de instrumentos aplicados.

Una de las amenazas más significativas es la entrada de nuevos competidores, ya que pueden contar con características más potenciales a las de CASA PELLAS, RG, además está la incógnita de si tendría la capacidad esta nueva entidad de abaratar el mercado que prioritariamente es un monopolio de CASA PELLAS; por consiguiente el aumento de repuestos de marcas chinas y coreanos de precios accesibles. Así mismo gracias a que Nicaragua es un país del tercer mundo, puede enfrentar crisis económicas que afecten la capacidad adquisitiva de los clientes potenciales de la misma, los cuales son de los sectores principales del comercio para la organización (ganadero, y agrícola).

4.3 ESTRATEGIA

4.3.1 Concepto

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. La estrategia se refiere a la

combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica.” (Francés, 2006, pag. 23)

La estrategia la podemos definir en forma amplia o en forma restringida.

Estrategia (amplia): definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa).

Estrategia (restringida): plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. (Francés, 2006, pág. 23)

La estrategia según Francés, es la que crea acciones que determinan la manera del cómo proceder ante cualquier situación que se pueda presentar en el medio en el que se desenvuelve, es decir es la manera por la cual una empresa se adapta ante los cambios del entorno general, buscando aquellos factores que favorezcan o desfavorezcan a la empresa para crear una fusión de tal manera que esta garantice mejores oportunidades de continuidad y crecimiento para la misma.

4.3.2 Tipos de Estrategia

4.3.2.1 Estrategias Genéricas

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, (2012) explica que “Se identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron”:

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación

3) El enfoque

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

De acuerdo con Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III, las estrategias genéricas son precisamente una manera de mejorar el nivel competitivo de la entidad para con los demás. Esta es una herramienta que se utiliza de manera individual o combinadas según la situación en la se encuentre la organización; dentro de las cuales se afirman *Liderazgo en Costos* (esta se refiere a la sensibilidad por parte de los consumidores a los cambios en los precios de productos primordial de consumo), *Diferenciación* (es diferenciarse de la competencia en cuanto al producto o servicio que se ofrece o de manera general lo que representa la entidad) y *Enfoque o Alta Segmentación* (es la capacidad que posee la organización para atender un nicho o segmento de mercado en específico, o clientes potenciales).

4.3.2.1.1 Liderazgo en Costo

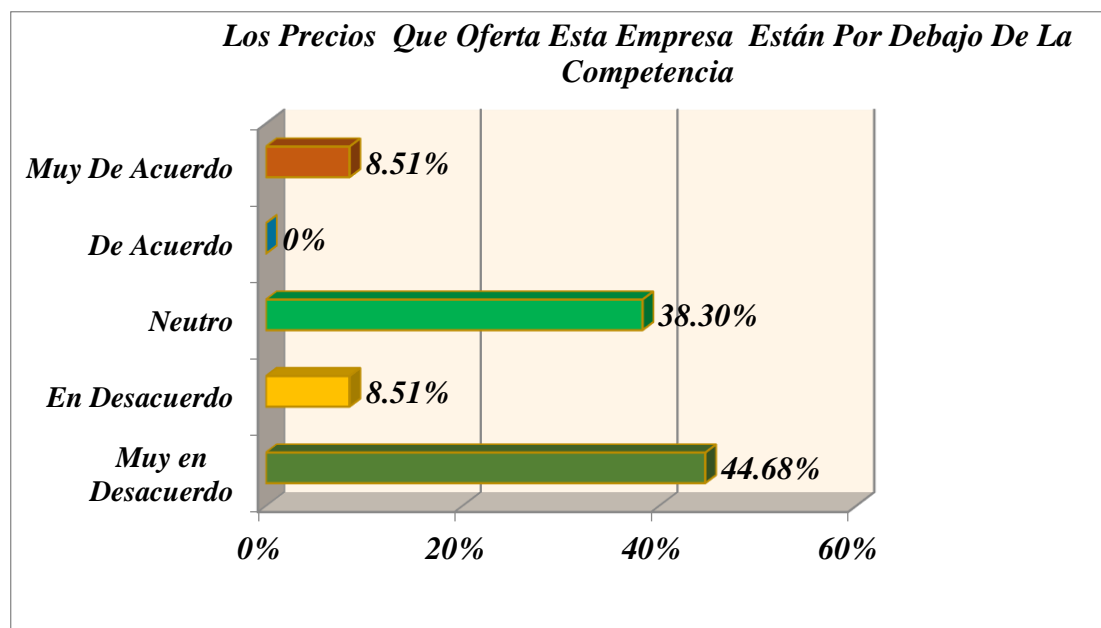
León, (2004), explica que “El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.”

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos

y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

Con respecto a lo mencionado por León, el liderazgo en costo es cuando una empresa pretende ser líder en precios bajos para la atracción de nuevos o futuros clientes, pero a su vez esta puede tener sus desviaciones, como la afectación a la imagen del producto o servicio, dando a entender que este es de baja calidad. También esta hace referencia a aquellas entidades que poseen dentro de su repertorio de gama de productos, aquellos que son indispensables, es decir la influencia que ejercen estos en los clientes y estos a su vez en las fluctuaciones de precios.

Gráfica N° 18



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los clientes

Un 44.68% de los clientes declararon estar en desacuerdo de que la empresa ofrezca precios que estén por debajo de la competencia, ya que esta suele ofrecerlos a un precio más accesible puesto que en la mayoría de las ocasiones no son genuinos, pero al no

encontrar el artículo que buscan en ellas toman la decisión de dirigirse a las instalaciones porque es un producto necesario para ejecutar una determinada actividad; por otra parte otros se manifestaron en una escala neutral (más o menos) en un 38.30%; debido a que no siempre los productos que ofrece la empresa están a precios elevados. También señalan que el precio que encuentran en CASA PELLAS, Repuestos Genuinos es de tal nivel puesto que son de alta calidad y rendimiento, así como de prestigio internacional.

El supervisor de venta del área de repuestos genuinos enfatizo que el objetivo de CASA-PELLAS no es ser líderes en precios bajos; sino es el de, ofrecer precios competitivos porque de esta manera se denomina la calidad, percepción e integridad de sus productos es decir precio por calidad.

CASA PELLAS, ha integrado la percepción del pago por calidad de repuestos que son de calidad y alto prestigio internacional, fiándose de los proveedores internacionales con los que cuenta, Dándole la oportunidad de ser precursora en la determinación de precios en el mercado.

4.3.2.1.2 Diferenciación

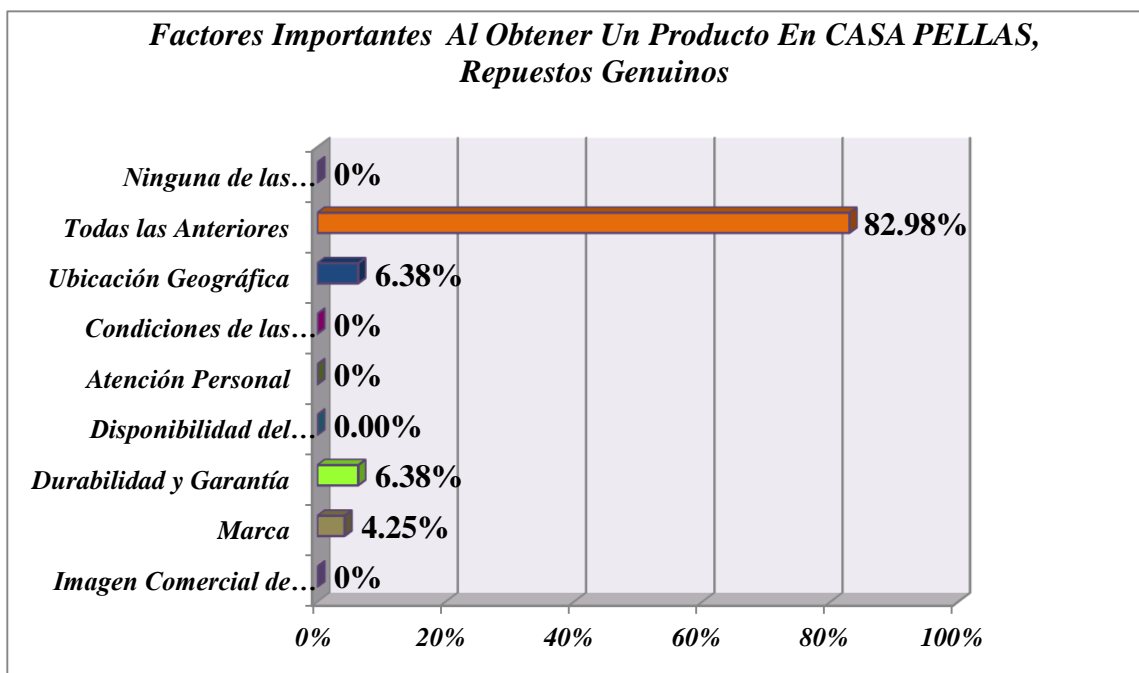
“La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.” (León, 2004, capítulo 2 y 3)

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para

justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

La estrategia de diferenciación de acuerdo con León, es aquella que pretende otorgarle a la empresa una ventaja competitiva, algo que la identifique de las demás dentro de su industria, esta estrategia se ejecuta con el propósito de captar más consumidores con el fin de crear en ellos cierta imagen y satisfacción de lo que adquieren

Gráfica N° 19



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los clientes

De acuerdo a los datos obtenidos a través de las encuesta aplicadas a los clientes se puede considerar que los aspectos que toman en cuenta estos para realizar sus compras en CASA-PELLAS son la ubicación geográfica, durabilidad, garantía (6.38%) y la marca (4.25%) ya que son factores importantes y relevantes que toman en consideración al momento de realizar sus inversiones de primera necesidad. La ubicación geográfica (6.38%) es un elemento de importancia puesto que la empresa cuenta con un fácil

acceso, lo que hace más cómodo al momento de querer dirigirse a las instalaciones y poder adquirir un producto así mismo la durabilidad es otro elemento ya que según las opiniones de los clientes lo que se pretende adquirir es para un tiempo estimado a largo plazo y que así mismo le ofrezcan garantía de lo que se está adquiriendo ya que sus compras están siendo aseguradas que son de calidad, para los clientes la marca es un componente de relevancia al querer realizar la compra de un determinado artículo ya que para ellos esto representa calidad y garantía.

Según la opinión del supervisor de ventas los factores preferentes para que los clientes realicen sus compras en CASA PELLAS son la seguridad, confianza, calidad, asesoramiento y garantía ya que es una empresa que presta su servicio todos estos elementos de calidad que la representan como empresa responsable.

CASA PELLAS es una empresa que ha empleado bien a lo largo de los años la táctica o la ventaja de diferenciarse de las demás empresas y de mejorar su servicio de manera continua, atendiendo a las necesidades de los clientes que son parte influyente en su crecimiento y desarrollo, es por ello que estos tienen tal percepción de la entidad, por tal razón la organización enfatiza sus recursos hacia la imagen que los clientes posean de ella, y como tema central de ello es el prestigio que ha logrado mantener, gracias a los factores anteriormente señalados por clientes y colaboradores mismos.

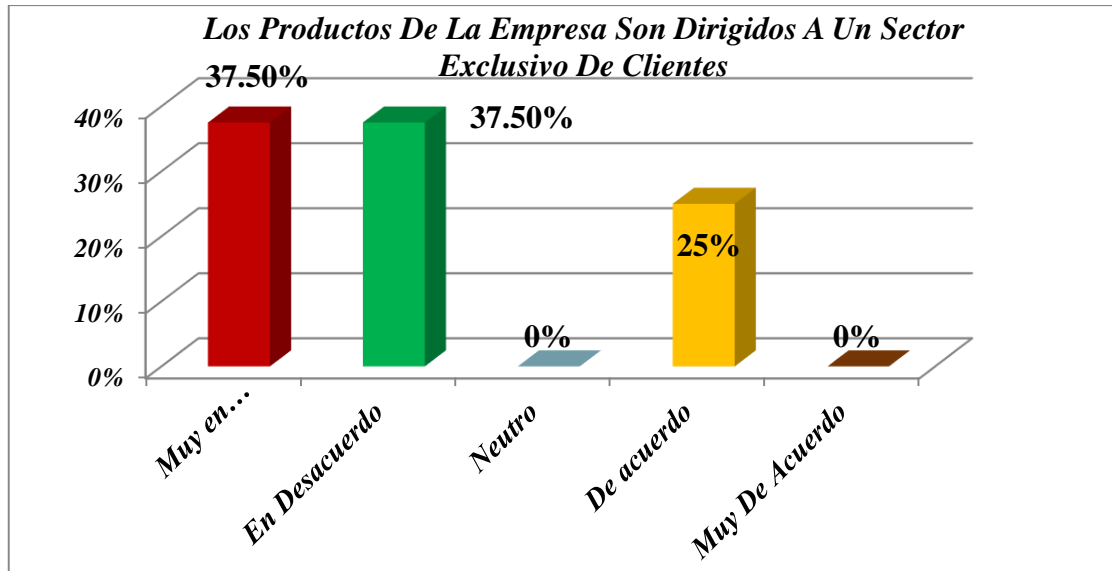
4.3.2.1.3 Enfoque o Alta Segmentación

“Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria a un no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado” (David, 2003, pág 176)

Esta estrategia define que un empresa hace uso de esta cuando especifica su producto o servicio con distintas características que abarquen una gama de listas de elección que cubran distintas necesidades y preferencias de consumidores o clientes siendo una

oportunidad de mercado para aquellas empresas que desean incrementar los beneficios y su cartera de clientes.

Gráfica N° 20



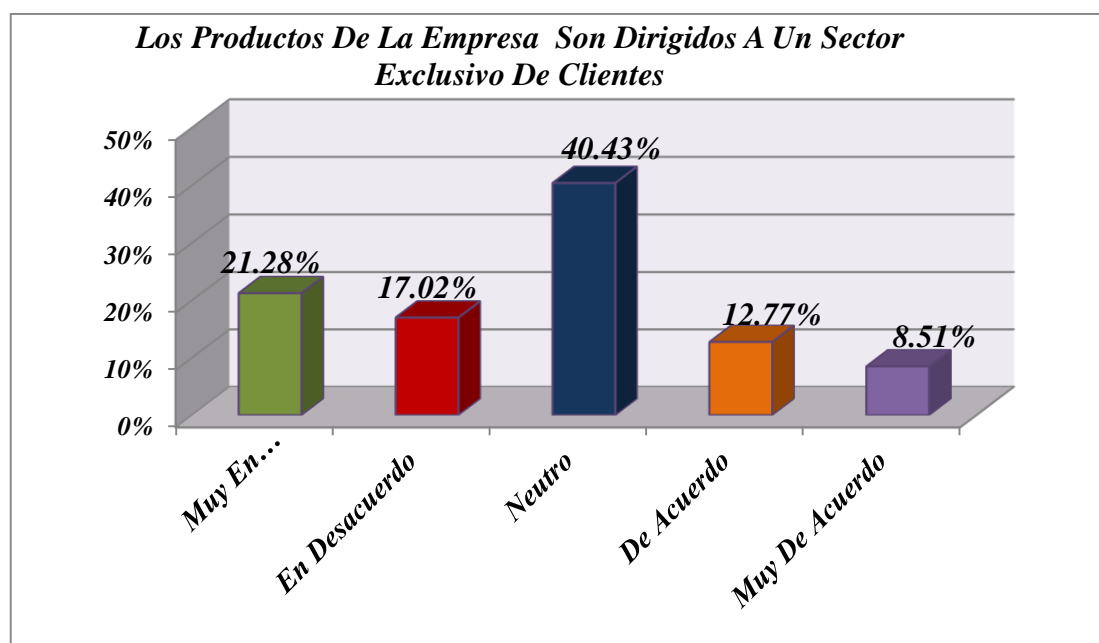
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

El 75% de los trabajadores encuestados de la empresa CASA-PELLAS manifestaron estar en desacuerdo en que los productos están dirigidos a un sector exclusivo de clientes ya que esta empresa acogen a todas aquellas personas que requieran de su servicio que a como pueden ser propietarios de negocios de giro industrial como talleres, auto lavados, gasolineras, vulcanizadoras, tiendas de repuestos; que son clientes mayoristas, también son dirigidos hacia clientes particulares que suelen ser minoristas que requieren de algún tipo de producto en especial o servicio para el mantenimiento de su medio de transporte o de trabajo.

Esto puede deducirse, que los repuestos y servicios que CASA PELLAS, RG, ofrece al mercado no son de uso exclusivo para determinados clientes o consumidores que tienen la necesidad y la capacidad de adquirir los productos tangibles e intangible que ofrece la entidad, partiendo de ello la organización cubre un alto segmento de mercado por la particularidad de estos que a como pueden ser particulares o de índole mayorista o propietarios de negocios.

En un caso que CASA PELLAS, RG, Sucursal Matagalpa, dirigiera sus productos a un sector exclusivo (clase alta), sus beneficios se verían limitados puesto que el sector en el cual está posicionado la entidad existe una variedad de clases económicas y con poder adquisitivo distintivo.

Gráfica N° 21



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los clientes

De acuerdo con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes, un 21.28% de estos consideran que los productos que ofrece la entidad no están dirigidos a un sector exclusivo de clientes ya que son productos de suma necesidad para sus labores diarias y este puede ser adquirido por todas aquellas personas que requieran hacer uso de un determinado producto, otros clientes destacaron en una escala neutra que la empresa dirige sus productos a una clase determinada de la sociedad debido a que sus precios son elevados en algunos de los productos que esta ofrece.

Según lo destacado por el supervisor del área de repuestos genuinos los productos que la empresa ofrece están dirigidos a todo tipo de clases económicas sin distinción algunas

mencionando que los sectores que más requieren o hacen uso de estos servicios son el automotriz y el industrial.

Para CASA PELLAS, el distribuir productos de marcas exclusivas le ha permitido que la percepción que tiene el mercado sobre los productos que ofrecen sean para personas con poder adquisitivo, lo cual de cierta manera le presenta una desventaja (el precio por el cual deben de estar dispuestos a pagar los clientes, lo que conlleva a la pérdida de estos en algunas ocasiones.) y ventaja (por que los clientes poseen la imagen de calidad, durabilidad y garantía que estos repuestos les proporcionan) a la vez.

4.3.2.2 Estrategia de Integración

Amaya, (2000), explica que “Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.” (pag 54)

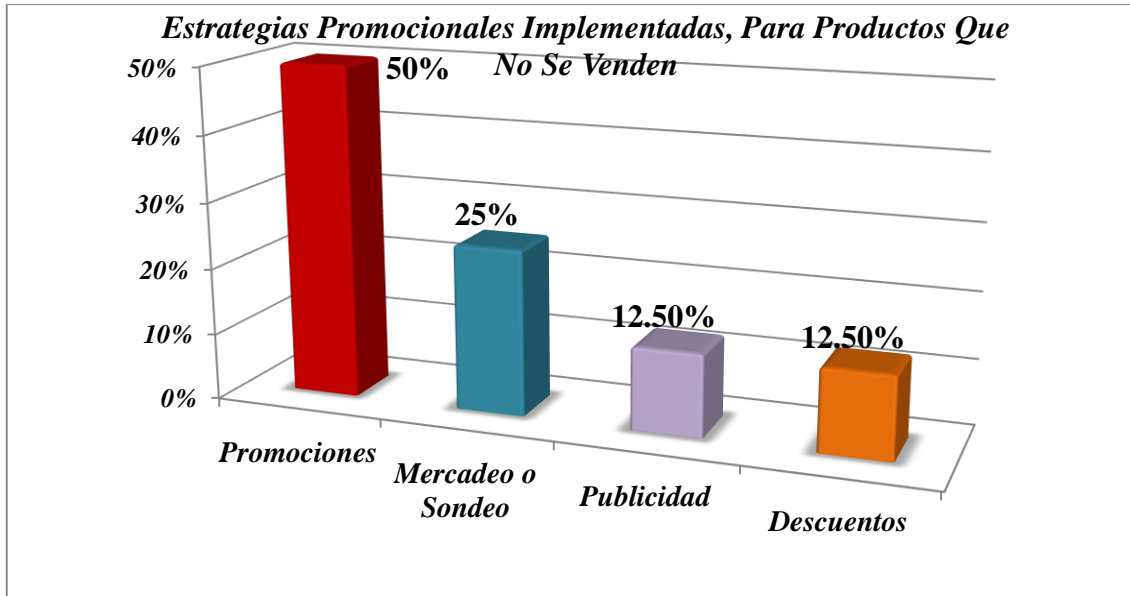
De acuerdo con Amaya, son aquellas que busca tener el control sobre la distribución, producción y el poder de negociación sobre las mismas, dependiendo de la manera de ejercer de la empresa, es decir si esta produce su propia materia prima o distribuye por si misma lo que produce, o ambos.

4.3.2.2.1 Estrategia de Integración hacia adelante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y oportunidades se reparten entre muchas personas. (Amaya, 2000, pág. 54)

La estrategia de integración hacia adelante implica el tener un mayor control en cuanto al contacto con los clientes, es decir lo referente a canales de distribución, así mismo la posibilidad de ser su propio distribuidor.

Gráfica N° 22

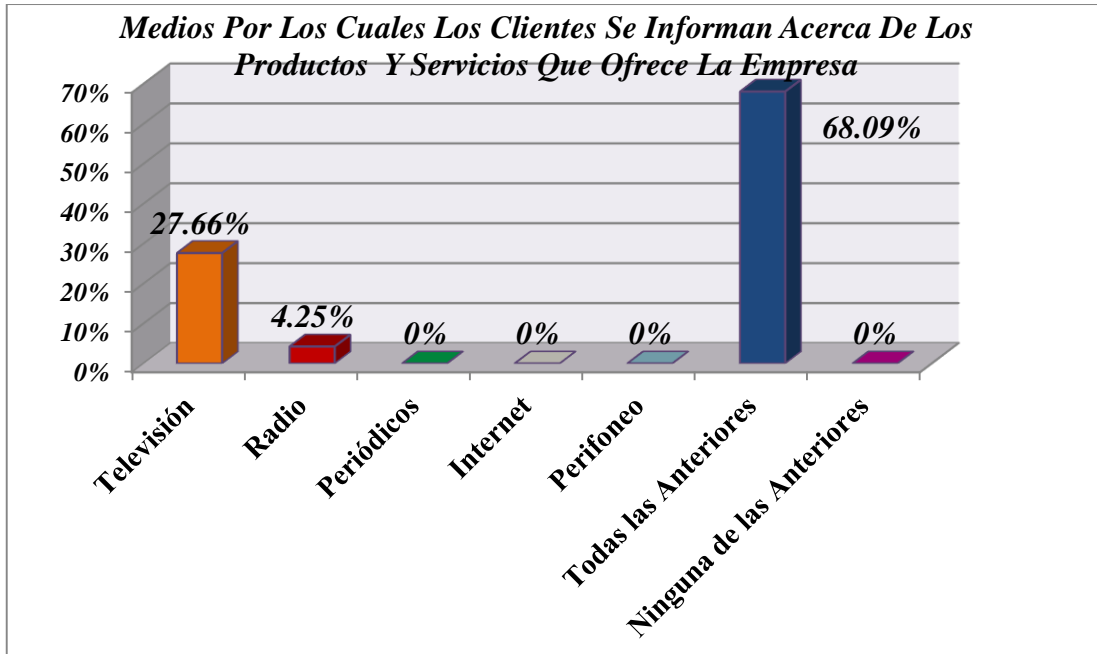


FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según opiniones de los trabajadores las estrategias promocionales más utilizadas cuando un producto no se ha podido vender o tiene cierta permanencia en existencia son la publicidad (12.5%), descuentos (12.5%), promociones (50%), mercadeo o sondeo (25%), Destacando estos que son las que proporcionan mayor rendimiento.

Estas son consideradas acciones efectivas para alcanzar ciertas metas que le darán un mayor rendimiento en sus ingresos a la entidad así mismo se considera que serán de gran beneficio para quienes lo demandan el adquirir un producto a un precio más accesible y con la calidad debida, y de acuerdo a lo manifestado por el supervisor de ventas, de esta manera se puede generar una táctica para mantener la fidelidad de los clientes ya que el objetivo no solo es deshacerse de los productos que tengan cierta permanencia sino también darle un debido seguimiento post-venta lo que producirá una grata satisfacción a los clientes que requieran del servicio o repuestos de calidad de la entidad.

Gráfica N° 23



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los clientes

Según los datos recolectados de las encuestas aplicadas a los clientes estos suelen informarse acerca de los productos y servicios que la empresa ofrece a través de medios masivos como la televisión, radio, periódicos, internet y perifoneo en un 68.09%; los cuales les permiten a los clientes tener mayor conocimiento de la entidad y en si de lo que se pretende comprar. Por otra parte el 27.66% de los clientes encuestados determinaron que el medio más usual donde suelen ver la diversificación de promociones y la integración de marcas nuevas es la televisión; así mismo con 4.25% algunos manifestaron que se informan a través de la radio, ya que es el medio que tienen a la mano ya que suelen ser clientes de zonas rurales.

De acuerdo a lo manifestado por el supervisor de ventas estos medios son una herramienta básica para que el cliente este bien informado y además una forma de incentivar a la población de realizar sus compras en la empresa, además hace referencia que se utilizan varios medios para ofrecer sus productos ya que no toda la población tiene la capacidad para informarse de la misma manera.

Teniendo la facilidad de contar en el consorcio Pellas con el canal 14 Voz TV en el cual expresan y publican sus promociones, eventos de importancia, integración de marcas y demás.

CASA PELLAS, RG, hace uso de los medios teniendo en cuenta las características del mercado, un ejemplo de ello es la transmisión de información en la radio para aquellos clientes que suelen vivir en zonas rurales que es el medio más usual de transmisión. Es decir que la entidad adapta los medios hacia la necesidad de los clientes y la capacidad visual y auditiva de los mismos. Lo que le ha proporcionado a la empresa una consolidación de información y aceptación por parte de los clientes.

En cuanto a los canales de distribución que hace uso la entidad, estos se entablan desde los proveedores de repuestos que proveen a la sede central (Managua) y de la misma se da el abastecimiento a cada sucursal departamental, y por ende, las sucursales a los clientes finales; y a aquellas tiendas de repuestos o negocios que requieran de dichos productos de la entidad que hacen entrega a su vez de los mismos hacia el cliente final.

4.3.2.2.2 Estrategia de Integración hacia Atrás

Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. (Amaya, 2000, pág. 55)

Dicha estrategia tiene como propósito que la entidad emprenda como productor de su materia prima, para disminuir riesgos en cuanto a la calidad de la misma, y el tiempo de entrega. También es una manera de obtener una ventaja competitiva ante la competencia, y obtener mayor seguridad en cuanto al control de insumos.

El supervisor de venta del área de Repuestos Genuinos considera que no sería ventajoso para la empresa ser su propio proveedor de todas y cada una de las líneas de marcas de repuestos, por la capacidad de la misma al abarcar la creación de marcas globalizadas.

Puesto que para la puesta en marcha de tal proyecto se requeriría de una alta inversión requerida para la obtención de mano de obra especializada, así mismo de la materia prima necesaria.

4.3.2.2.3 Estrategia de Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de los recursos y competencia. (Amaya, 2000, pág.55)

Es cuando una empresa pretende abarcar más mercado a través de concatenaciones con otras empresas siendo del mismo giro incluyendo el objetivo de producir y distribuir, por consiguiente dirigirse a clientes potenciales.

CASA PELLAS, abarata el mercado con la diversificación de las líneas de marcas de repuestos que esta distribuye. Así mismo está tomando en general en consorcio empresarial posee una amplia gama de negocios destinados para diferentes tipos de consumidores.

4.3.2.3 Estrategias Intensivas

“La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas porque requieren un esfuerzo intensivo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.” (Amaya, 2000, pag 56).

Son estrategias que requieren de un mayor esfuerzo por parte de la entidad tomando todos los recursos y explotándolos para obtener resultados y tomar las oportunidades que se presenten, esta tiene como objetivo el posicionamiento de mercado conocido o nuevo.

Esta no solo implica expandirse sino también las mejorías o cambios en los productos o servicios que oferta la entidad con el objetivo de satisfacer a mayor escala a los clientes que posee y así obtener fidelidad segura y una imagen sólida.

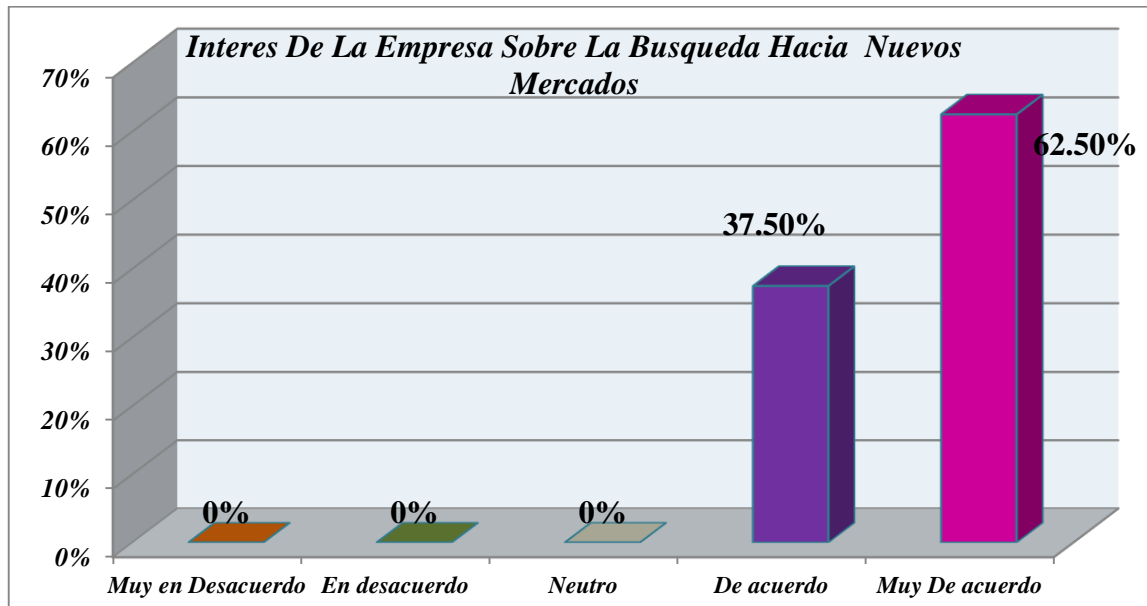
4.3.2.3.1 Estrategia Intensiva de Desarrollo de Mercado

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. 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. (Amaya, 2000, pág. 56-57)

Esta se refiere a la ampliación o expansión territorial, es decir aquellas empresas que fundamentan el propósito de abarcar mercados de conveniencia dentro de los cuales se pretende obtener un mayor reconocimiento teniendo en cuenta las posibles desventajas que conllevaría este avance, así mismo se requiere tener el conocimiento necesario, las tácticas, y los recursos para llevar a cabo dicho objetivo de gran magnitud.

El método más utilizado para incrementar las ventas según la opinión del supervisor de venta, es el seguimiento a clientes potenciales y a sectores de mayor relevancia como lo es la ganadería; otorgando una atención personalizada inspirando la confianza de que el producto que se está vendiendo es de calidad, garantía, de durabilidad y de prestigio internacional.

Gráfica N° 24



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

De acuerdo a lo expresado por los trabajadores el 62.50% se encuentra muy de acuerdo con que la empresa tenga la iniciativa de búsqueda de nuevos mercados ya que de esta manera se estarían generando más empleos para la población nicaragüense y en específico para los matagalpinos un factor crítico dentro de la economía (desempleo) así mismo se incrementaría la cantidad de clientes lo que sería beneficioso para la entidad. El querer ejecutar dicha acción genera comodidad para quienes harán uso del servicio que ofrece la empresa ya que su adquisición sería más fácil que por consiguiente generaría el ahorro personal ya que se disminuirían elementos como el dinero y el tiempo.

El supervisor de ventas manifestó que la entidad cuando pretende expandirse hacia otros mercados realiza estudios de mercados o sondeos, pero aun estando establecida en un área determinada se realizan constantemente investigaciones de mercado para tener un mayor control de este, en donde se encuentran operando lo que muchas ocasiones les facilitan alternativas de mejoras.

CASA PELLAS mediante los estudios de mercado que realiza le brinda la potestad de mantener un conocimiento pleno del mercado de interés, eliminando todo punto de

desconocimiento y de pérdidas de tiempo y dinero, ya que poseen la asimilación de los pro y contra de los segmentos de mercado a los que les realizan dichos estudios para abrirse camino en el sector industrial.

4.3.2.3.2 Estrategia Intensiva de Penetración de Mercado

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 gasto publicitario, ofrecer una importante cantidad de promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. (Amaya, 2000, pág.56)

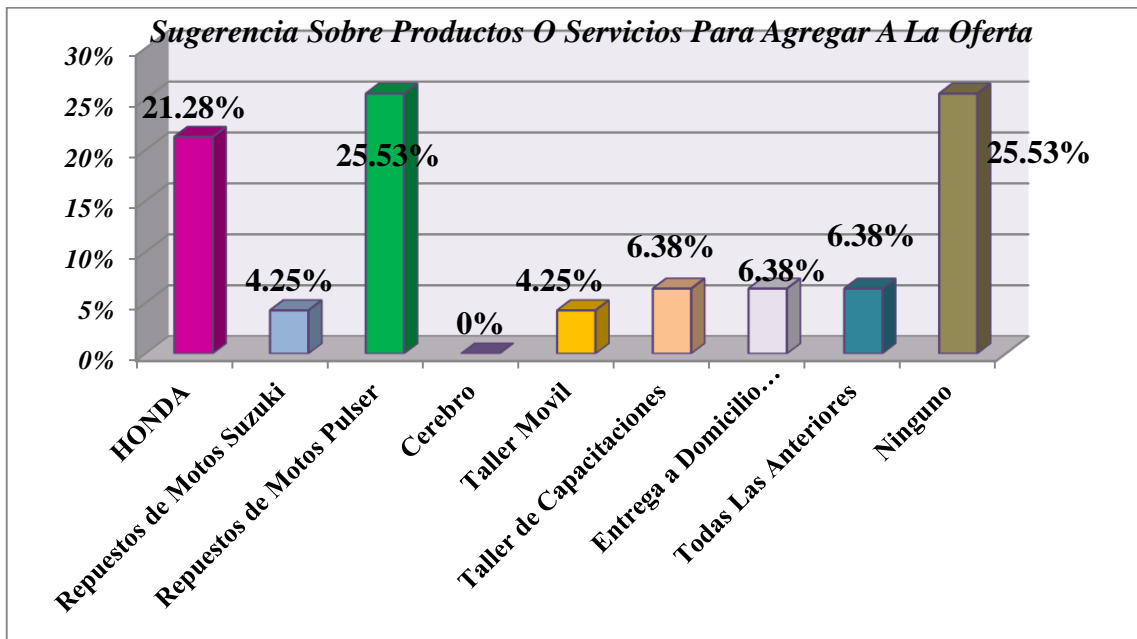
Comúnmente la estrategia de penetración de mercado implica crecimiento en el mercado ya sea para una entidad que intenta a conglomerarse en un mercado atractivo y desconocido, en donde podría aumentar sus rendimientos económicos, por consiguiente requiere de mayores recursos, y del conocimiento pleno de sus ventajas hacia el mercado que desea dirigirse y así adentrarse a él.

4.3.2.3.3 Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto.

Pretende incrementar las ventas mediante la 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 de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas, con el sabores, colores, olores, beneficios (mas blancuras, con calcio y demás) y tamaños. (Amaya, 2000, pág. 57)

Esta se ejecuta con el propósito de garantizar mayor satisfacción hacia el consumidor, gracias a las preferencias y gustos cambiantes de los mismos, a su vez esto es una de los mayores desafíos de las organizaciones. Es por tal razón el cumplimiento de la misma para obtener o crear un distintivo ante los demás productos o servicios que se encuentran en el mercado.

Gráfica N° 25



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a clientes

Los productos dentro de los cuales los clientes estarían interesados que CASA-PELLAS agregue a su oferta en mayor medida están, repuestos de motos PULSER (25.53%) y HONDA (21.28%), ya que estos muchas veces son difíciles de adquirir y por otro lado estas son las marcas de motos más utilizadas por la población hoy en día. Así mismo detallan que se brindasen servicios como talleres de capacitación para ellos, para mejorar el uso e instalación de dichos repuestos y ahorrar tiempo y dinero, la entrega a domicilio a particulares, es otra asistencia que procuran los interesados, ya que proporcionan un servicio más completo. También se hace constar que el 25.53% de los clientes encuestados optaron por ningún producto o servicio adicional, puesto que se sienten conformes con lo que ya ofrece la entidad.

Según opiniones del supervisor de ventas la empresa ha valorado la incorporación de productos relacionados con el giro del negocio como es la ampliación de marcas en línea KOBE así mismo la implementación de un taller móvil de motos y vehículos todo esto en función de prestar un servicio más completo.

Esto convierte a CASA PELLAS en una empresa atenta hacia lo que el mercado hoy en día requiere, tomando como fundamento la innovación, lo que le trae consigo el aumento de sus beneficios, en cuanto a finanzas y cartera de clientes. Así mismo la implementación continúa de diversificación y desarrollo de las marcas de repuestos y el mejoramiento e incorporación de características importantes a su servicio.

4.3.2.4 Estrategia de Diversificación

Amaya, (2000) explica que “hay tres tipos de generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. Michael Porter dice: “Los gerentes descubrieron que no podían manejar la bestia” De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.”

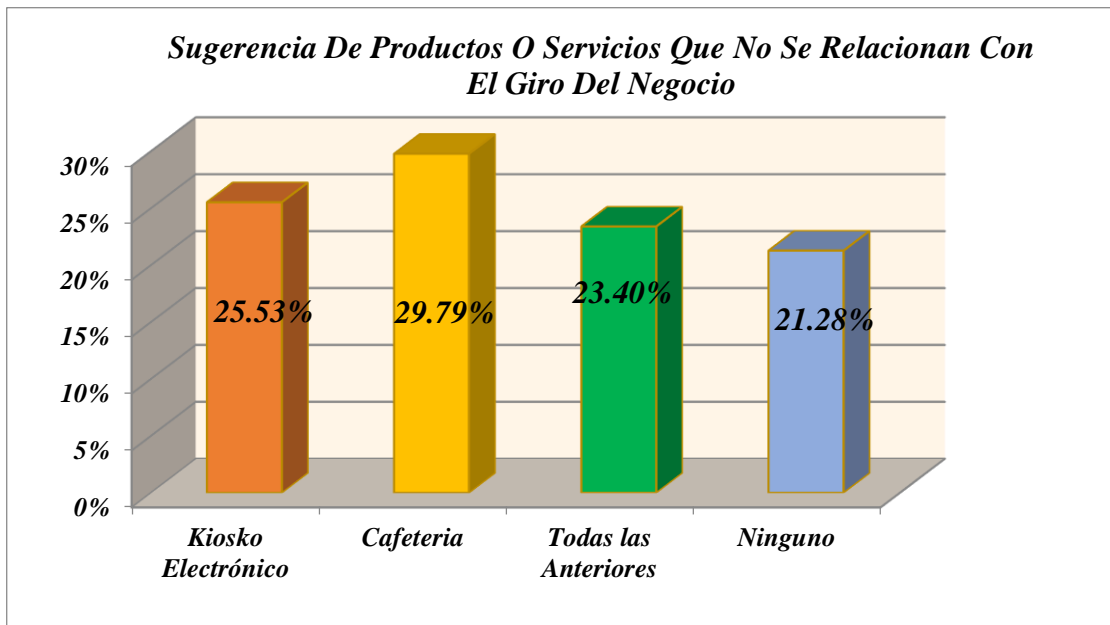
Esta estrategia permite a los clientes y consumidores ofrecerles una gama de opciones de los productos que demandan sean estos relacionados o no con el giro del negocio; lo cual es también una ventaja competitiva que la favorece para llegar a nuevos mercados.

4.3.2.4.1 Estrategia de Diversificación de Conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose en partes, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. (Amaya, 2000, pág. 57)

Según Amaya esta se diferencia de la concéntrica en el ámbito de que son productos o servicios no relacionados con la gama tradicional de la organización con el propósito de abarcar más segmentos de mercados pero con la misma finalidad el aumento de las ventas y variedad.

Gráfica N° 26



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los clientes

Los clientes manifiestan en las encuestas aplicadas a estos, que demuestran interés por los servicios de la integración de una cafetería con un 29.79% que aumente la calidad en la atención del consumidor y creando su permanencia en la empresa de manera placentera, también establecieron interés sobre un kiosco electrónico con un 25.53% para realizar de manera inmediata solicitudes de producto o para visualizar de manera inmediata de las existencias de repuestos en la sucursal para obtener un ahorro de tiempo.

Según la opinión del supervisor de venta del área de repuestos genuinos declaro el interés que se tiene sobre la integración de una cafetería pero no de índole de negocio, es decir como un medio alternativo de obtener dinero, sino para mayor comodidad de los visitantes o clientes de la empresa.

CASA PELLAS es una empresa que posee una amplia gama en sus productos pero no incluye un servicio adicional como lo es un kiosco electrónico para realizar consultas de manera personalizada lo que la hace no selecta en la atención al cliente.

Así mismo el incorporar una cafetería generaría más comodidad y confianza para quienes visitan las instalaciones; brindándole a la misma la oportunidad de diversificar su servicio de acuerdo a la calidad.

4.3.2.4.2 Estrategia de Diversificación Horizontal

“La adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.” (Amaya, 2000, pág. 57)

Esta describe el mismo objetivo de la estrategia de diversificación conglomerada con la diferencia de que esta se dirige a un sector específico de clientes los cuales deben ser potenciales y nuevos en la cartera de clientes con la que cuenta la entidad para su ejecución, además teniendo el pleno conocimiento de la caracterización de los mismos para minimizar cualquier riesgo.

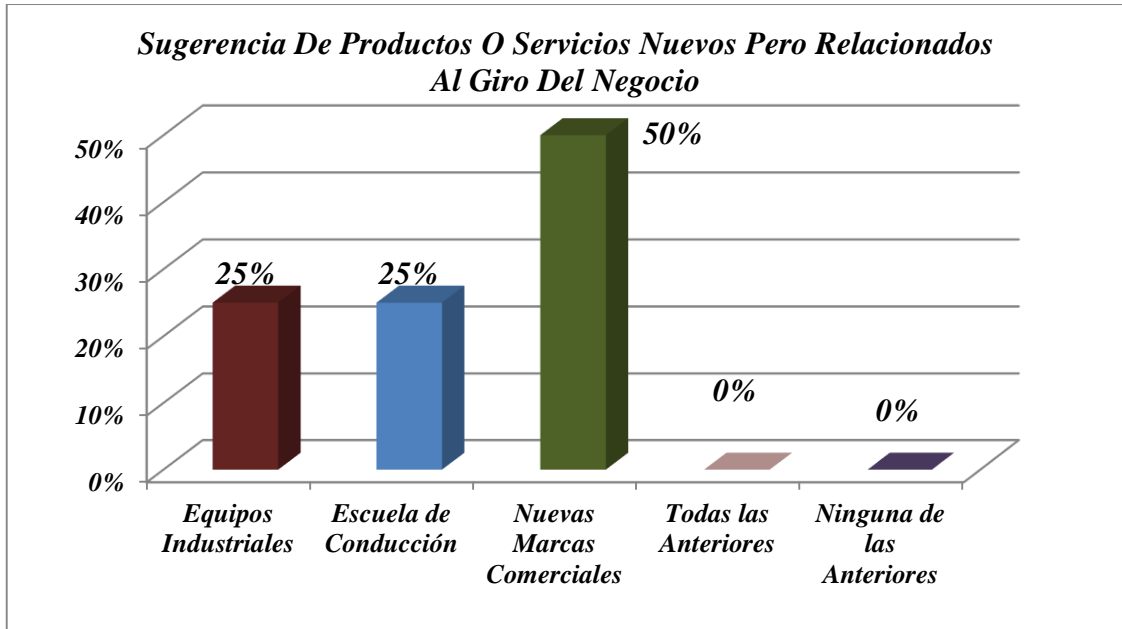
Según especificaciones del supervisor de venta, CASA PELLAS no posee ningún servicio o producto para clientes nuevos que no se relacionen al giro del negocio.

4.3.2.4.3 Estrategia de Diversificación Concéntrica

“La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.” (Amaya, 2000, pág. 57).

De acuerdo con Amaya, esta consiste en la ampliación de la gama de productos de la línea de la empresa con el objetivo de aumentar las ventas para ofrecer más opciones dentro del mercado.

Gráfica N° 27



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según lo enfatizado por los trabajadores de CASA-PELLAS los productos o servicios que podría incorporar la entidad pero relacionados con el giro de negocio son equipos industriales en un 25% esto con el objetivo de incrementar los ingresos y por ende ofrecer más empleos para atender estas actividades, así mismo ofrecer el servicio de escuela de conducción en un 25% ya que muchos clientes adquieren un vehículo y aún no están en la capacidad para hacerlo funcionar, por otra parte declararon que otros de los productos que podrían agregar a la oferta es ampliar la variedad de marcas comerciales 50%.

Según lo que manifiesta el representante de la línea de repuestos genuinos de Matagalpa la empresa ha mostrado interés en la incorporación de nuevas marcas como las de la línea KOBE, así mismo la incorporación de un taller móvil de motos y vehículos para crear a su vez una ventaja competitiva y una característica que la represente como única.

CASA PELLAS ha incorporado una nueva marca como lo es KOBE lo que significa que está haciendo uso de las estrategias de diversificación concéntrica y al mismo tiempo adquiere una ventaja competitiva con respecto a la ampliación de la gama de sus productos. Además de incursionar en la estrategia de integración hacia atrás, por ser su propio proveedor en su marca exclusiva y patentada.

4.3.2.5 Estrategia Defensivas

“Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la diversificación o la liquidación.” (Amaya, 2000, pág. 58)

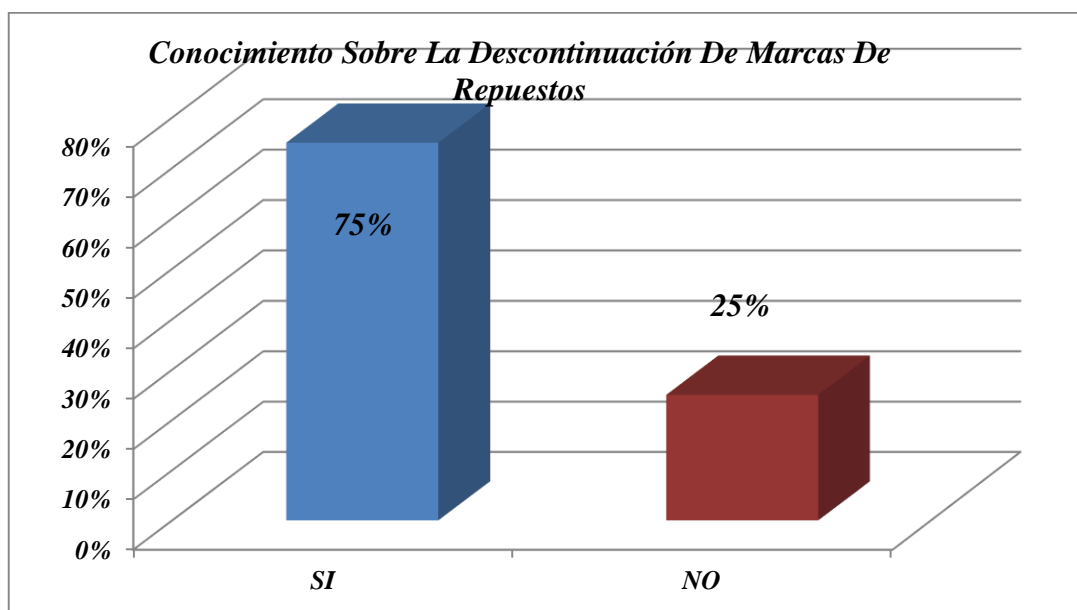
Estas suelen darse cuando una entidad tiene el objetivo de proteger o cuidar sus activos, así mismo desprendiéndose de una parte de la misma para reducir costos y gastos innecesarios, y como alternativa de última opción es aprovechar y recuperar lo máximo posible mediante una liquidación.

4.3.2.5.1 Estrategia Defensivas de Encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento las estrategias trabajan con recursos ilimitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse. (Amaya, 2000, pág. 58)

Esta estrategia consiste cuando una organización se reorganiza con el fin de reducir una parte de la misma que no le proporciona utilidades ni resultados y que genera gastos que afectan los intereses de la misma.

Gráfica N° 28



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Un 75% de los colaboradores encuestados destacaron tener conocimiento acerca de la discontinuación de marcas de repuestos, puesto que en los talleres de capacitación se les ha dado a conocer dicha información, pero esta debe de manejarse con sumo sigilo por parte de estos.

El supervisor de venta del área de Repuestos Genuinos de la empresa CASA PELLAS enfatizó que discontinuaran una marca de repuesto, pero que no puede proporcionar la información sobre el nombre de la marca ya que son datos de sigilo por los momentos.

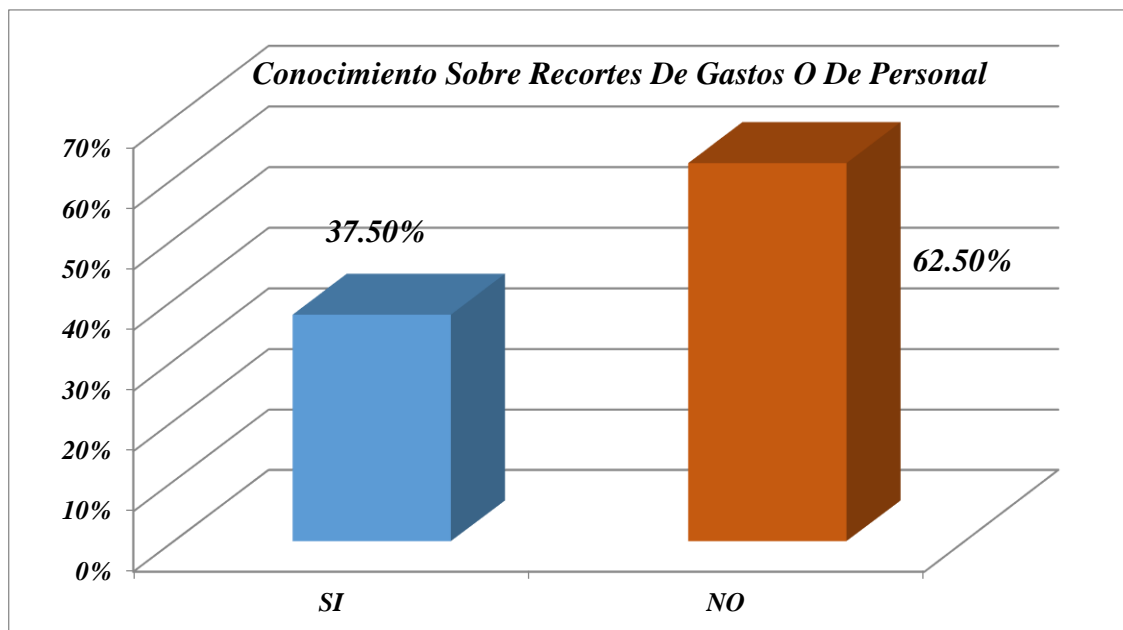
CASA PELLAS tiene la necesidad de discontinuar una marca y dicha información es tratada con mucho cuidado por parte de los colaboradores debido a que esta puede ser conocida por la competencia. Esta discontinuación se realizara debido a que no se está generando lo esperado, es decir que la empresa está poniendo en práctica estrategias de mejoras y eliminación de actividades que podrían perjudicar económicamente a la entidad.

4.3.2.5.2 Estrategias Defensivas de Recorte de Gastos

“Esta estrategia impone una gran presión para mejorar el rendimiento, en un intento por eliminar las debilidades, que están hundiendo a la empresa, la administración puede seguir una o varias estrategias de reducción las cuales varían desde la estrategia de cambio o convertirse en una empresa cautiva hasta la estrategia de venta total, bancarrota, o liquidación” (Hunger & Wheleen, 2007, p. 176)

Las estrategias de recorte de gastos suelen ocurrir cuando una entidad se ve en la obligación de disminuir a aquellos consumos que son innecesarios que pueden afectar de manera directa o indirecta a la organización; brindándole más oportunidad dentro del aspecto financiero, el cumplir con demás obligaciones que poseen más relevancia. Los recortes también suelen ser de personal y en muchas ocasiones suelen presentarse cuando ciertas áreas o personal no son fundamentales en las operaciones de la entidad.

Gráfica N° 29



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

El 62.50% de los involucrados enfatizaron tener desconocimiento acerca de los recortes de gastos o de personal puesto que muchas veces se les ha comunicado el necesitar o requerir de más mano de obra para evitar el sobre cargo de funciones y proporcionar una mejor atención al cliente.

El supervisor de venta del área de repuestos genuinos el Lic. Wilfredo Somarriba manifiesta en la entrevista realizada acerca de la interrogante que si alguna vez se ha pensado realizar recortes de colaboradores o si ya se han hecho, y el respondió que en ningún momento se ha pensado en realizar recortes de personal, al contrario se desea expandir el número de personal de vendedores, por el sobrecargo de funciones debido a lo extensas que son las líneas de marcas de repuestos.

Se deduce que CASA PELLAS realiza actividades rentables que conlleva a tener una economía sustentable es por tal razón que la misma no tiene ningún interés de realizar recortes de gastos y personal, además la entidad no solo se dedica a una sola operación sino que durante los años de operación se ha ido expandiendo en productos y servicios para cubrir las necesidades del público.

Lo que da a comprender que dicha empresa necesita ocuparse de más personal y no de eliminarlo, así mismo, esto da pauta a que la empresa está en pleno auge de desarrollo comercial sustentable y además le permite contar con más recurso humano capacitado que le proporcione beneficios y cumplimiento de metas en tiempo y forma.

4.3.2.5.3 Estrategia Defensivas de Enajenación

“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. 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 de demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa.” (David, 2003, pág. 173)

La estrategia defensiva de enajenación se ejecuta cuando una empresa requiere invertir en una determinada actividad pero esta no cuenta con el capital para ejecutar dicho proyecto, también esta se utiliza cuando un negocio no genera lo esperado debido a que sus gastos pueden ser mayores que sus utilidades.

De acuerdo a la opinión del supervisor de venta y colaboradores, CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, es una empresa con el suficiente capital financiero como para que ejecute la decisión de incorporar nuevos negocios alternativos a los ya existentes, así mismo no se ha deshecho de ningún negocio puesto que los ha integrado de manera funcional al giro de la entidad. Pero tiene interés de discontinuar una marca que tiene un consorcio con otra empresa, pero esto es debido a que la misma no genera lo esperado y planeado.

4.3.2.5.4 Estrategia Defensivas de Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible. (David R., 2003, pág. 59)

“Vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama liquidación. La liquidación implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil.” (David R., 2003, pag 186)

Esta estrategia implica la alternativa de última instancia que una empresa debe de tomar para proteger los últimos intereses de la misma, vendiendo a esta por partes o en su totalidad, esta suele pasar cuando el negocio pierde rentabilidad, crecimiento, así mismo por crisis económicas que no ha podido superar.

De acuerdo a lo manifestado por el supervisor de venta el Lic. Wilfredo Somarribas CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, no ha tenido los motivos necesarios para decidir sobre la ejecución de dicha estrategia puesto, esta es una entidad que con base financiera sólida, así como en sus antecedentes no han sufrido de ventas algunas de parte de negocios del consorcio, así mismo cuentan con el capital intelectual y la fuerza para seguir en el mercado con el poderío que tienen sobre sus actividades comerciales.

4.3.2.5.5 Estrategia Defensivas de Fusiones

“La fusión y la adquisición son dos maneras que se utilizan comúnmente para seguir estrategias. Una *fusión* se realiza cuando dos organizaciones de aproximadamente el mismo tamaño se unen para formar una empresa.” (David, 2003, pág. 180)

La estrategia defensiva de fusiones se realizan en función de la unión de dos empresas con la finalidad de formar una sola ya sea para ampliar la gama de sus productos o servicios o bien para compartir oportunidades.

En el caso de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, de acuerdo con el supervisor de venta no existe la incorporación de dicha estrategia ya que no se encuentra fusionada con otra empresa con el fin de incrementar su rubro o crear una alta segmentación de mercado; puesto que dicha empresa es un consorcio y concesionario de las marcas más representativas a nivel internacional.

4.3.2.6 Estrategias Ofensivas

“Las Estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Existen dos formas para conseguir estas estrategias” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pag 73)

- ✓ Realizar un ataque a los puntos fuertes de los rivales retándolos con un producto igual de bueno o mejor que el suyo, pero con un precio más bajo o mejores servicios adicionales. Con ello, se consigue anular la ventaja competitiva de un rival, actuando al mismo nivel del representado por las fortalezas del competidor.

Pero es importante que la empresa disponga de los recursos y capacidades suficientes para poder igualar, al menos, los puntos fuertes del competidor.

- ✓ Realizar un ataque a los puntos débiles de los competidores de varias maneras distintas:
 1. Actuando en áreas geográficas donde el rival tiene una débil participación.

2. Actuando en segmentos descuidados por los competidores.
3. Lanzando campañas de imagen frente a aquellos que tienen escaso reconocimiento público.
4. Sobrepasando a los competidores que no hayan dado un buen servicio a sus clientes, en calidad, características o rendimiento del producto.
5. Completando líneas de productos no desarrolladas completamente por los competidores.
6. Introduciendo mejoras en los productos para satisfacer necesidades ignoradas por los rivales.
7. En general, atacar a los puntos débiles es una estrategia más fácil que atacar a los puntos fuertes, y, por tanto, existen más probabilidades de éxito.

Las estrategias ofensivas son aquellas tácticas utilizadas para aprovechar oportunidades que ofrece el mercado en un determinado momento, por ejemplo expandir los segmentos de mercado a través de la compra de otro negocio o marca reconocida que sea propia al mercado en el que se está establecido con el propósito de obtener mayores beneficios.

Se deduce que CASA PELLAS- Repuestos Genuinos es una empresa que posee ventajas competitivas que ha sabido aprovechar, afirma el supervisor de venta del área; las que le han permitido tener un crecimiento alto durante los años de operación en el mercado, dentro de estas ventajas está el poseer una marca propia, productos y atención de calidad y servicios post-venta. Lo que le permite ser una empresa ofensiva en cuanto a la diferenciación ante su competencia.

4.3.2.6.1 Estrategia Ofensivas de Adquisiciones

“Una *adquisición* ocurre cuando una gran organización compra (adquiere) una empresa pequeña o viceversa. Cuando una fusión o adquisición no es deseada por ambas partes, se llama *toma de control* o *toma de control hostil*.” (David,R, 2003, pag 197)

La estrategia de adquisición son aquellas oportunidades de mercado en las cuales se presenta la oferta de adquirir una empresa que es mayor o menor a la principal con el objetivo de obtener una alta segmentación de mercado o ampliación en la gama de productos a ofrecer así mismo el prestigio que posee la entidad comprada del mismo carácter comercial.

Lo que induce a que en la actualidad la incorporación de estas estrategias suele ocurrir cuando las empresas desean contar con un mayor control del mercado en el que se desenvuelve, así mismo cuando ven la oportunidad de liderarlo a través del abaratamiento de demás empresas pequeñas. CASA PELLAS no posee ninguna adquisición de empresas gracias al control que posee del mercado en el que incursiona actualmente.

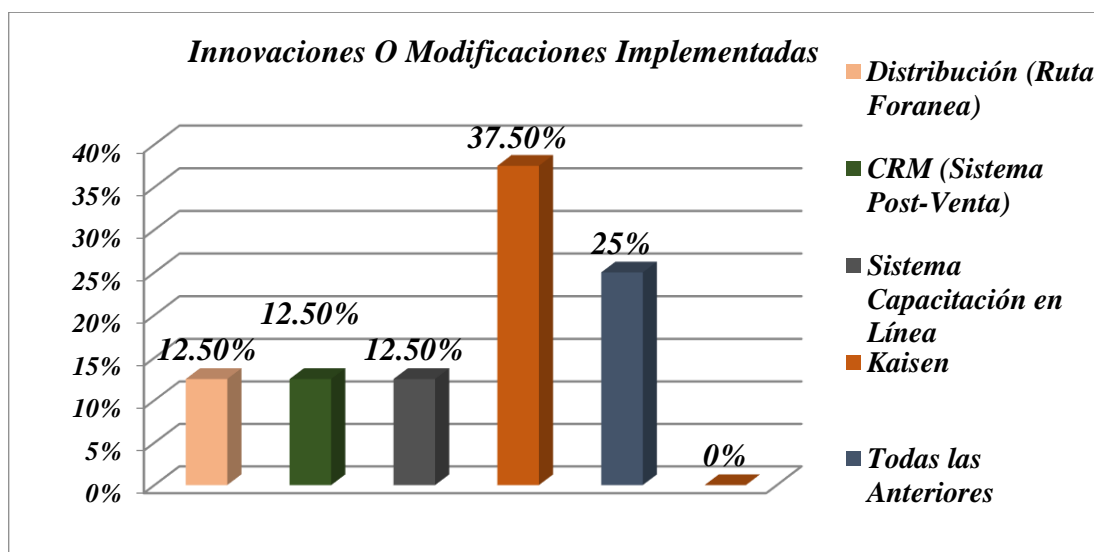
4.3.2.6.2 Estrategia Ofensivas de Innovación

“Esta estrategia es la que forman las empresas que quieren alcanzar y mantener el liderazgo en un sector industrial existente o nuevo. La empresa busca algo nuevo y diferente que en principio no se conoce detalladamente como va a ser, motivada por la esperanza de obtener una alta rentabilidad si logra dar con ello. Se trata pues de una estrategia de alto riesgo, casi un auténtico juego de azar. Este tipo de estrategia requiere que la empresa concentre sus recursos y capacidades en un desarrollo costoso y constante, muchas veces con matices incrementales” (Ruiz & Mandado, 1989, pág. 16)

De acuerdo con Ruiz y Mandado; esta se refiere al valor agregado que crean o generan las empresas para convertirlas a su vez en una ventaja competitiva que las haga distintas de las demás, es decir de la competencia.

En conclusión, es una estrategia que debe de motivar en gran medida el desarrollo y mantenimiento del liderazgo que poseen o desean poseer.

Gráfica N° 30



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Según las opiniones de los trabajadores del área de repuestos genuinos las innovaciones o modificaciones implementadas en la entidad son kaisen en un 37.50% (mantener la filosofía de la empresa en cuanto al ordenamiento de sus productos y mejora continua), distribución en la ruta foránea en un 12.50% (abarcar más zonas geográficas que demandan el producto), sistema post-venta en un 12.50% (es decir seguimiento y asesoramiento a los clientes), sistema de capacitación en línea 12.50% (se realizan con el fin de cortar distancia y minorar tiempo), todas estas modificaciones se realizan con el objetivo de ser más eficaces en sus actividades.

De acuerdo con las especificaciones del representante del área de repuestos, las innovaciones están a cargo de un módulo que se encarga de crear un sistema de innovaciones continuas, y un resultado de dicho módulo es la marca KOBE , una marca que es propia y patentada de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Sucursal Matagalpa.

CASA PELLAS ha incluido dentro de su oferta productos con una marca nueva, propia y patentada donde destaca ser una empresa que aprovecha de la mejor manera las oportunidades que se le presentan y hacer buen uso de las estrategias las estrategias ofensivas de innovación.

4.3.2.7 Estrategia Asociativas

Magnazo & Orchansky, (2007), definen que “las estrategias de acción son “un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores - empresas, personas u organizaciones -interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente.”

Esta estrategia consiste en que dos empresas de común acuerdo lleguen a consolidar esfuerzos con la meta de obtener u aumento de beneficios teniendo en cuenta los riesgos que dicha alianza temporal o permanente puede traer consigo.

4.3.2.7.1 Estrategia Asociativas de Operaciones Conjuntas

C.A, (2010), define que la estrategia asociativa de operaciones conjuntas se dan “Es cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer sola”.

Es cuando una empresa requiere de la participación de otra empresa, para disponer en cierta manera de la capacidad de esta, unificándose los recursos para fortalecer una actividad de común interés que traiga beneficios de manera equitativa.

Con respecto a lo manifestado por el supervisor de venta del área actualmente CASA PELLAS, Repuestos Genuinos realiza operaciones conjuntas con la empresa denominada VELOSA (consorcio de venta de motos) y BAC (área de crédito y demás aplicaciones con el banco de América Central) según la opinión de Supervisor de Venta del área; pero con la premisa de que estas dos entidades pertenecen al Grupo empresarial PELLAS.

4.3.2.7.2 Estrategia Asociativas de Alianzas Estratégicas

“Es una estrategia común que se presenta cuando dos o más empresas forman una sociedad o consorcio temporal con el fin de aprovechar algunas oportunidades. A

menudo, las dos o más empresas en cuestión forman una organización aparte y comparten la participación en la propiedad de la nueva entidad.” (David R., 2003, pag 193)

Son los convenios o acuerdos temporales entre entidades con el fin de aprovechar circunstancias que le permitan a ambas el mejorar su rendimiento de mercado, también porque les permiten mejorar la comunicación con demás contactos que favorezcan el nivel de sus operaciones individuales o conjuntas. Así mismo para reducir gastos y costos que sufriría una sola empresa para abaratar una oportunidad de cualquier magnitud.

En la actualidad las empresas tienden a optar por dichas estrategias para crear cierta influencia, así mismo para abarcar más segmentos de mercado con el propósito de crear más ganancias de manera compartida, asumiendo riesgos al contraer las responsabilidades, así como manifestación o reconocimiento en el caso que sean entidades nuevas.

Según lo enfatizado por el representante del área el Lic. Wilfredo Somarriba, en el caso de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, no posee alianzas estratégicas, puesto que puede deberse al hecho que son un consorcio monopolista que ha abaratado el mercado gracias a la percepción que posee el segmento al que está dirigido que es el industrial, y esto a su vez le proporciona el prestigio que hoy en día goza. Esta empresa posee un consorcio con VELOSA que se encarga de la distribución y comercialización de motos de otras marcas que no son comercializadas en las instalaciones, estas a precios más accesibles y siempre de calidad. Este proyecto nace con la necesidad de brindar más variedad en marcas de motos a la población y al mismo tiempo aprovechar una oportunidad que por consiguiente trae un crecimiento para la entidad aplicando estrategias asociativas de forma eficaz.

4.3.2.8 Estrategia Funcional

“Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para

proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional.” (Wheelen, 2007, pág.189)

Según Wheelen, esta estrategia en particular concierne la influencia que ejerce el relacionar la visión estratégica que posee la corporación con los objetivos y la manera en cómo se definen las actividades o perfiles de los procedimientos y funciones de los colaboradores en pro de su filosofía táctica; así mismo de las distintas operaciones que radiquen en aquellas empresas que tienen por enfoque el crecer y desarrollarse, y por ende crean una primacía o ventaja que les permite sobresalir y crear influencias en el mercado en el que residen, y que en muchas ocasiones suele ser el prestigio y calidad de sus servicios o productos que comercializan o distribuyen.

De acuerdo con las referencias del supervisor de venta del área de repuestos genuinos, manifiesta que cuentan con la definición de una estructura funcional pero esta no se encuentra documentada en la sucursal, esto es debido dado a que la empresa CASA PELLAS, su gestión gerencial es centralizada. También aprecio que cuando definen la estructura funcional esta debe de adecuarse o adaptarse al perfil del trabajador y a la localidad con el fin de eliminar tiempos ociosos.

Por otra parte destaco que esta se adecúa a la misión y visión de la firma. A demás enfatizo la existencia de un personal encargado en la elaboración y ejecución del control de planes estratégicos, pero no se encuentran en áreas definidas o incluidas como una unidad más en el organigrama.

Esta entidad presenta debilidades en documentos donde se muestren o detallen las funciones para cada cargo y puesto dentro de la empresa ya que esta no cuenta con escritos importantes como manuales de funciones debido a que dentro de su estructura organizativa no existe una unidad encargada de la elaboración de dichos documentos. Cada colaborador tiene pleno conocimiento de sus funciones lo cual le permite a la entidad estar organizada según sus actividades. **(PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL-ANEXO N° 9).**

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el primer objetivo planteado, se determina que la situación actual de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, es buena ya que hacen uso de diferentes estrategias para llevar a cabo las diversas actividades. Por otra parte en cuanto a planeación la entidad está bien estructurada ya que poseen los criterios básicos de dicho paso del proceso administrativo. Así mismo integra de manera eficiente todos sus recursos para el cumplimiento de objetivos y posteriormente las metas a alcanzar. En cuanto a la dirección se deduce que es la adecuada ya que existe fluidez de información y posee un sistema de control sobre cada actividad u operación que se realiza con el fin de mejorar de manera continua. Cabe destacar que CASA PELLAS en la sucursal de Matagalpa, por ser un órgano centralizado no cuenta con un área específica que integre la elaboración de planes estratégicos y por ende no documenta las estrategias usadas pero si poseen conocimientos de las mismas pero sin determinarlas por su nombre o categoría.

2. Según el segundo objetivo de la investigación las diferentes estrategias utilizadas por CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, son:
 - a) **Integración hacia adelante** (ruta foránea; y ser su propio distribuidor de marcas internacionales).
 - b) **Genérica de enfoque o alta segmentación** (está dirigido al sector industrial-particulares o mayoristas).
 - c) **Genérica de Diferenciación** (repuestos genuinos de calidad, durabilidad y garantía).
 - d) **Intensivas de desarrollo de mercado** (sucursales departamentales; fácil acceso para los clientes).
 - e) **Diversificación Concéntrica** (KOBE marca exclusiva de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos).
 - f) **Defensiva de encogimiento.** (eliminación de una marca de repuestos por no obtener los resultados esperados)
 - g) **Ofensiva de Innovación** (CRM, capacitación en línea, KAISEN, ruta foránea).

h) Asociación de Operaciones Conjuntas y alianzas estratégicas (VELOSA).

3. De acuerdo con el tercer objetivo de la investigación; las estrategias que CASA PELLAS, RG, implementa le ha permitido obtener una ventaja competitiva que la hace sobresalir ante su principal competencia, generándole altos beneficios no solo económicos sino de desarrollo organizacional. Donde el impacto de cada una de las estrategias es:

- ✓ **Estrategia De Integración Hacia Adelante;** abarcamiento de clientes que se encuentran ubicados a larga distancia, gracias a la implementación de la ruta foránea, que a su vez también les ha permitido obtener mayor dominio del mercado.
- ✓ **Estrategia Genérica de Enfoque o Alta segmentación;** cubrir más de un sector en específico debido a la gama de líneas de marcas de repuestos y precios.
- ✓ **Genérica de Diferenciación,** gracias a la venta exclusiva de repuestos originales, propios de proveedores internacionales y reconocidos lo que también le ha garantizado la seguridad y garantía que los clientes perciben de los productos que esta les ofrece.
- ✓ **Estrategia Intensiva De Desarrollo De Mercado;** el impacto que ha generado es el dominio del mercado sobre el cual tiene interés la empresa, por medio de las sucursales establecidas en diferentes puntos del país.

- ✓ **Diversificación Concéntrica**, ampliación de líneas de marcas de repuestos que ha tenido gran aceptación por parte del mercado, a su vez le ha generado el incremento de ventas por ende obtiene beneficios económicos, y la adquisición de recurso humano por la incorporación de la nueva línea de la marca KOBE.

- ✓ **Defensiva de Encogimiento**, lo cual permite eliminar gastos innecesarios.

- ✓ **Ofensiva de Innovación**, lo que le garantiza ser una empresa emprendedora, manteniendo por lo tanto la ventaja competitiva de ser incursionadora, que la diferencia de las demás entidades.

- ✓ **Asociaciones de Operaciones Conjuntas y alianzas estratégicas** que CASA PELLAS, RG tiene son con el propósito de minizar riesgos e incrementar beneficios, ya que al establecer dichos convenios con empresas del mismo consorcio empresarial son menos los riesgos y mayores el impacto positivo esperado ya que se posee mayor control de cada operación y de las negociaciones comunes que se establecen a lo largo de estas uniones permanentes o temporales, como lo es el caso de CASA PELLAS y VELOSA ambas originadas dentro del Grupo Empresarial PELLAS.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2000). *Gerencia: Planeacion y Estrategia*. Colombia: La Vid.
- Angel, L., & Encinasen, V. (13 de diciembre de 2008). *Políticas Empresarial*. Obtenido de Universia.net:
http://www.universia.net.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4318
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para la Administración, Economía y Ciencias Humanísticas*. Colombia: Prentice Hall Pearson.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación, para la Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación para la Administración, Economía y Ciencias Humanísticas*. Colombia: Prentice Hall Pearson.
- Borghino, M. (2012). *Recetas para crecer en tiempos de crisis*. Mexico: Penguin Random House.
- C.A, B. (22 de septiembre de 2010). *ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. Obtenido de EUMED.NET:
<https://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/>
- Caballero, G., & Freijeiro, A. (2007). *Dirección Estratégica de la PYME, Fundamentos y Teorías para el éxito empresarial*. España: Ideas Propias Editorial S.L.
- Castellanos, R. (2008). *Pensamiento, Herramientas y acción del estratega, Objetivos estratégicos*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>
- Cuno, P., & García, S. (1993). *Estrategia Empresarial: Como Implementar la Estrategia en la Empresa*. España: Ediciones Díaz Santos, Casa del Libro.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición*. Mexico: Pearson Educación.
- David, R. (2003). *Diccionario de conceptos economicos, juridicos y sociales, administracion*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Enciclopedia de Economía. (2009). *La gran enciclopedia de economía*. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de barreras de entrada:
<http://www.economia48.com/spa/d/barreras-de-entrada/barreras-de-entrada.htm>
- Espinoza, R. (2010). *Blog de marketing y ventas*. Obtenido de <http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

- facultad de ciencias economicas, Universidad de Rio Cuarto. (noviembre de 2011). *Analisis Organizacional*. Rio cuarto, Argentina: horizon. Obtenido de Licenciaturas.
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado, 2da. edición*. España: ESIC.
- Ferron, V. (octubre de 2012). *Analisis del entorno Empresarial*. granada, España: URG. Obtenido de Universidad de Granada: <http://veraferron.files.wordpress.com/2012/10/gta-entorno-de-la-empresa.pdf>
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Fred, R. D. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. mexico: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Garci, J., & Lopez, P. (1998). *Empresa Y entorno*. España: Murcia.
- Gómez, O. (enero de 2005). *Contribuciones a la Economia*. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/>
- Guevara, T. M. (2005). *Gerencia de Servicios Psicologicos: Una Estrategia para la Formulación de Programas*. Venezuela: Editorial Torino.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodologia de Investigacion*. México, D.F: McGrawHill.
- Hunger, J. D., & Wheleen, T. L. (2007). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICAS DE NEGOCIOS. decima edicion*. Mexico: Prentice Hall.
- Ingemar, R. (2009). *Biblioteca virtual de derechos, economia y ciencias sociales*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/618/Diagnostico%20Organizacional%20Analisis%20FODA.htm>
- Instituto Politecnico Nacional, Secretaria Tecnica. (21 de abril de 2010). *Metodologia para el analisis FODA*. Obtenido de lacoctelera.net: <http://sociologialdia.lacoctelera.net/post/2010/04/21/metodologia-el-analisis-foda-instituto-politecnico>
- León, V. J. (2004). *Modelo De Competitividad Global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii*. Mexico: Ccocodrilos Mexicanos.
- Lundin, P. (2000). *La Eficacia de un Equipo radica en su capacidadde Motivacion*. Barcelona: Urano S.A.
- Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). *Estrategias Asociativas para micro y medianas empresas*. Argentina: Programa Area.

- Malhotra, N., Francisco, J., Dávila, J., & Treviño, M. (2004). *Investigación de Mercado, Un Enfoque Aplicado, 4ta Edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Métodos de Investigación. (1999). Mexico: Pearson Education.
- Muñiz, G. R. (2014). *Marketing XXI*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de marketing estrategico.:
https://www.google.com.ni/?gws_rd=cr&ei=Z3F8VI_tAtCCgwSy24NY#q=barreras+de+salida
- Naghi, M. (2005). *Mtodologia de la Investigación, 2 da edición*. Mexico: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Outeiro, R. (2012). *Business Intelligence, Ventaja Competitiva*. Obtenido de Sinnexus:
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx
- Palermo. (2007). *pnl articulos*. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de pnlpalermo:
http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/
- Ponce, G. (2008). *Conceptos de vision y mision*. Obtenido de Slideshare:
<http://slideshare.es.slideshare.net/ponceguillermo71/conceptos-de-mision-y-vision>
- Prósper, G. B., & Songel, G. (2004). *Factores de Innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*. valencia: Editorial Universidad Politecnica de Valencia.
- Pümpin, C., & García, E. S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. España: Diaz de Santos.
- Ruiz, G. M., & Mandado, P. E. (1989). *la innovacion y la tecnologica y su gestion*. España: Productiva.
- Sánchez, F. E. (2010). *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo.
- Santandreu, E. (08 de junio de 2011). *Centre Metalurgic, los valores*. Obtenido de centrem.cat: <http://www.centrem.cat>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administracion Estrategica, Teoria y Casos, 18a edicion*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Valiño, P. (2006). *Estrategias de Crecimiento de las empresas de distribucion comercial*. España: Tesis doctorales, ZIP.
- Varo, J. (1994). *Gestión Estrategica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Velazquez, J. (2004). *las cinco fuerzas competitivas (factores externos)*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2a.htm>

Wheelen, T. (2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*. España: Pearson Educación.

Zubia, O. (2006). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de eumed.net: <https://www.eumed.net/libros/2006b/voz/>

VII. ANEXOS



ANEXO N°1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

ENTREVISTA

Dirigida al gerente de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos

Estimado gerente: esta entrevista se hace con el objetivo de indagar sobre un Diagnóstico Estratégico de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____ ***Fecha:*** _____

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

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

- 3. ¿Qué políticas rigen a CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, Matagalpa?***

- 4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?***

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

6. *¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa en el área de repuestos genuinos?*

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

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

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

10. *¿Quiénes son sus principales proveedores?*

11. *¿La empresa cuenta también con productos sustitutos?*

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

13. ¿Quiénes son sus principales competidores?

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

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

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

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

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

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

20. ¿Se consideran líderes en precios bajos? ¿Por qué?

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

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

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

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

25. ¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?

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

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

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

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

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

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

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

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

34. ¿Poseen una estructura funcional?

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

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

ANEXO N°2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa
ENCUESTA**

Dirigida a los clientes de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos

Estimados Clientes: esta encuesta se hace con el objetivo de indagar sobre un Diagnostico Estratégico de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Qué tipo de políticas de compra conoce en CASA PELLAS, Repuestos Genuinos-Matagalpa? Seleccione una de las respuestas que usted crea conveniente.

- a) Crediticias en pequeños y grandes Volúmenes**
- b) Contado**
- c) Promoción**
- d) Descuentos;**
- e) Todas las Anteriores**
- f) Ninguna de las Anteriores**

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

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

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

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

4. *¿Qué factor considera más importantes al obtener un producto en CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, Matagalpa? Seleccione una de las respuestas que usted crea conveniente.*

- a) Imagen Comercial de la empresa*
- b) Marca*
- c) Durabilidad y garantía*
- d) Disponibilidad de Producto*
- e) Atención Personal*
- f) Condiciones de las Instalaciones*
- g) Ubicación Geográfica*
- h) Todas las Anteriores*
- i) Ninguna de las Anteriores*

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

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

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

- a) Televisión*
- b) Radio*
- c) Periódicos*
- d) Internet*
- e) Perifoneo*
- f) Todas las Anteriores*
- g) Ninguna de las Anteriores*

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

- a) *Honda*
- b) *Repuestos de motos Suzuki*
- c) *Repuestos Pulsar*
- d) *Cerebro*
- e) *Taller Móvil*
- f) *Taller de Capacitaciones*
- g) *Entrega a Domicilio*
- h) *Todas las Anteriores*
- i) *Ninguno*

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

- a) *Kiosco Electrónico*
- b) *Cafetería*
- c) *Todas las Anteriores*
- d) *Ninguna de las Anteriores*

ANEXO N°3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa**

ENCUESTA

***Dirigida a los trabajadores de la empresa CASA PELLAS-Repuestos
Genuinos***

Estimados Trabajadores: esta encuesta se hace con el objetivo de indagar sobre un Diagnostico Estratégico de la empresa CASA PELLAS-Repuestos Genuinos. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

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

- a) SI***
- b) NO***

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

- a) SI***
- b) NO***

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

<i>FE</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>FAMILIA</i>		
<i>INTEGRIDAD</i>		
<i>EXCELENCIA</i>		
<i>RESPONSABILIDAD SOCIAL</i>		
<i>SERVICIO</i>		

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

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

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

- a) *SI*
- b) *NO*

6. *Dentro de su criterio ¿Cuál sería la principal ventaja que hace sobresalir a CASA PELLAS, Repuestos Genuinos-Matagalpa?*

- a) *Calidad y Garantía de los Repuestos*
- b) *Respaldo Técnico*
- c) *Compromiso con la atención al cliente*
- d) *Todas las Anteriores*
- e) *Ninguna*

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

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

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

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

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

- a) *SI*
- b) *NO*

10. *¿Considera usted que existe una rivalidad entre CASA PELLAS, Repuestos Genuinos-Matagalpa, y las demás entidades del mismo giro?*

- a) *SI*
- b) *NO*

11. *¿Cuál cree usted que sería la reacción de la empresa sobre la incorporación de una nueva organización similar a CASA PELLAS, Repuestos Genuinos?*

- a) *Oportunidad de Mejora*
- b) *Timidez*
- c) *Cobardía*
- d) *Retraimiento o reclusión*
- e) *Retiro*
- f) *Ninguna*

12. *¿Qué fortalezas cree usted que posee CASA PELLAS, Repuestos Genuinos?*

- a) *Calidad*
- b) *Inventario Suficiente*
- c) *Precios Competitivos*
- d) *Capacidad Técnica*
- e) *Todas las Anteriores*
- f) *Ninguna de las Anteriores*

13. *¿Qué oportunidades cree usted que pueda beneficiarse CASA PELLAS, Repuestos Genuinos?*

- a) *Proyectos e Inversiones*
- b) *Crecimiento de Mercado*
- c) *Contactos Internacionales*
- d) *Todas las Anteriores*
- e) *Ninguna*

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

- a) *Centralización de Bodega*
- b) *Diversificación de líneas de marcas de repuestos*
- c) *Políticas Crediticias*
- d) *Procedimientos*
- e) *Todas las Anteriores*
- f) *Ninguna*

15. *De acuerdo a su criterio ¿Cuáles serían las principales amenazas que CASA PELLAS pudiese enfrentar?*

- a) *Crisis Económica en el país*
- b) *Surgimiento de una nueva empresa similar*
- c) *Todas las Anteriores*
- d) *Ninguna*

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

- a) *Muy en Desacuerdo*
- b) *En Desacuerdo*
- c) *Neutro*
- d) *De Acuerdo*
- e) *Muy De Acuerdo*

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

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

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

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

19. *¿Qué marcas de repuestos o servicios nuevos pero relacionados al giro del negocio debería de integrar CASA PELLA?*

- a) *Equipos Industriales*
- b) *Escuela de Conducción*
- c) *Nuevas Marcas Comerciales*
- d) *Todas las Anteriores*
- e) *Ninguna*

20. *¿Se han discontinuado marcas de repuestos?*

- a) *SI*
- b) *NO*

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

- a) SI**
- b) NO**

22. ¿Qué tipo de innovaciones o modificaciones se han implementado en los repuestos o servicios que ofrece CASA PELLAS?

- a) Distribución (Ruta Foránea)**
- b) CRM (Sistema Post-Venta)**
- c) Sistema de Capacitación en línea**
- d) KAISEN**
- e) Todas las Anteriores**
- f) Ninguna**

ANEXO N°4



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa**

GUIA DE OBSERVACION

DATOS GENERALES:

Lugar de Observación:

Hora de Observación: _____ *Fecha:* _____

DESARROLLO:

1) la visión y misión se encuentran a la vista del público que visita la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa

- a) Si
- b) No

2) los valores que más sobresalen dentro de los trabajadores mientras estos realizan sus labores en CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa son:

- a) Servicio al cliente
- b) Trabajo en equipo
- c) Eficacia
- d) Eficiencia
- e) Fe
- f) Familia
- g) Integridad
- h) Responsabilidad
- i) Innovación

3) las políticas descritas por la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa se cumplen:

- a) Si
- b) No

4) *los trabajadores de la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa utilizan el uniforme correspondiente mientras realizan sus labores*

- a) *Si*
b) *No*

5) *existe una distribución eficiente de los espacios físicos en donde los clientes de la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa son atendidos*

- a) *Si*
b) *No*

6) *la zona en la que se encuentra ubicada CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa es la adecuada para la comercialización de sus productos*

- a) *Si*
b) *No*

7) *El ambiente que se presenta en la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa es:*

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

8) *la actitud que toman los vendedores para con sus clientes durante el día es:*

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

9) *existe una distribución eficiente de los espacios físicos en donde laboran los trabajadores de la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa*

- a) *Si*
b) *No*

10) *la variedad de productos que ofrece la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa se encuentran visibles para sus clientes*

- a) *Si*
b) *No*

12) *Poseen una estructura funcional:*

- a) *Si*
b) *No*

13) *las ventas que realizan con más frecuencia dentro de la empresa son:*

- a) *Al por mayor*
b) *Al detalle*

14) *Con qué frecuencia los clientes de la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa realizan sus compras de repuestos, durante el día*

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

15) *Se encuentran ubicados cerca de CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa otras entidades que brinden o comercialicen productos iguales o similares al que esta ofrece*

- a) *Si*
b) *No*

17) *luego de que los clientes realizan sus compras en la empresa estos se manifiestan*

- a) *Muy Satisfecho*
b) *Satisfecho*
c) *Insatisfecho*
d) *Muy Insatisfecho*

18) *las compras que efectúan los clientes en la empresa CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa se realizan de manera:*

- a) *Al crédito*
b) *De contado*

ANEXO N°5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	INSTRUMENTOS	DIRIGIDA
Diagnóstico estratégico	Filosofía de la empresa	Misión	¿Se encuentra definida la misión de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimiento sobre la misión de la empresa?	a) Si b) No	Encuesta	Trabajador
			La misión se encuentra ubicada a la vista del público que visita la empresa	a)Si b)no	Guía de Observación	Instalaciones
		Visión	¿Se encuentra definida la visión de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa?	a)Si b)No	Encuesta	Trabajador
			La visión se encuentra ubicada a la vista del público que visita la empresa	a)Si b)No	Guía de Observación	Instalaciones
		Valores	¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Practica usted algunos de estos valores dentro de la empresa? fe familia integridad excelencia responsabilidad social servicio	a)Si b)No	Encuesta	Trabajador
			Los valores que más sobresalen en los trabajadores mientras estos realizan sus labores son	a)Fe b)familia c)integridad d)excelencia e)responsabilidad social f)servicio	Guía de Observación	Trabajador

		Políticas	¿Qué políticas rigen a CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, Matagalpa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Qué nivel de conocimiento posee acerca de las políticas internas de la empresa?	a)Muy Alto b)Alto c)Medio d)Bajo e)Ninguno	Encuesta	Trabajador
			¿Qué tipo de políticas de compra conoce en CASA PELLAS, Repuestos Genuinos, Matagalpa?	Crediticias en pequeños y grandes volúmenes; De contado; Promoción; Descuentos Todas las Anteriores; Ninguna de las anteriores	Encuesta	Clientes
			Las políticas descritas por la empresa se cumplen	a)SI b)NO	Guía de Observación	Gerente y Trabajador
		Objetivos estratégicos	¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		¿Conoce en su totalidad los objetivos de la empresa?	a)Si b)No	Encuesta	Trabajador	
	Análisis organizacional	Estructura organizacional	¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa en el área de repuestos genuinos?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa?	a)Excelente b)Muy Bueno c)Bueno d)Regular e)Deficiente	Encuesta	Clientes

			Los trabajadores de la empresa utilizan el uniforme correspondiente	a)si b)no	Guía de Observación	Trabajador
			Existe una distribución eficiente de los espacios físicos en donde los clientes y trabajadores interactúan	a)si b)no	Guía de Observación	Instalaciones
			La zona en la que se encuentra ubicada la empresa es la adecuada para la comercialización de sus productos	a)si b)no	Guía de Observación	Instalaciones
			El ambiente que se presenta la empresa es:	a)Excelente b)Muy buena c)Buena d)Regular c)Deficiente	Guía de Observación	Instalaciones
			La actitud que toman los vendedores	a)Excelente b)Muy buena c)Buena d)Regular c)Deficiente	Guía de Observación	Trabajador
			Se realizan supervisiones a los trabajadores de la empresa	a)si b)no	Guía de Observación	Trabajador
			La variedad de productos que ofrece la empresa se encuentran visibles para sus clientes.	a)si b)no	Guía de Observación	Instalaciones

	Análisis del Entorno Competitivo	Ventajas competitivas	¿Cuáles son las ventajas que tiene la empresa dentro del mercado en el que se desarrolla?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			Dentro de su criterio ¿Cuál sería la principal ventaja que hace sobresalir a CASA PELLAS, Repuestos Genuinos-Sucursal Matagalpa?	a) Calidad y Garantía de los repuestos b) Respaldo Técnico c) Compromiso en la atención al cliente d) Todas las Anteriores e) Ninguna de las Anteriores	Encuesta	Trabajador
		Barreras de entrada	¿Cuáles fueron las dificultades que se les presentaron al momento de entrar en el sector que opera su empresa?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
	Barreras de salida	¿Cuáles serían las complicaciones que puede tener la empresa si esta quiere salir del mercado?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente	
	Análisis del sector industrial(Las cinco fuerzas competitivas)	Amenaza de Nuevos Entrantes	¿Cómo tomaría la organización el hecho de que aparezca otra empresa igual a la de ustedes?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Cuál cree usted que sería la reacción de la empresa sobre la incorporación de	a) Oportunidad de Mejora b) Timidez c) Cobardía	Encuesta	Trabajador

			una nueva organización similar a CASA PELLAS, RG?	d) Retraimiento Reclusión e) Retiro f) Ninguna		
		Poder de negociación con los proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			Desde su punto de vista ¿Cómo percibe que es la relación entre la empresa y los proveedores?	a) Muy Buena b) Buena c) Regular d) Deficiente	Encuesta	Trabajador
		Poder de negociación con los clientes	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?	a)Muy Alta b)Alta c)Media d)Baja e)Ninguna	Encuesta	Trabajador
			Las ventas que realizan con más frecuencia dentro de la empresa son:	a)al por mayor b)al detalle	Guía de Observación	Trabajadores y clientes
			Con que frecuencia los clientes de la empresa realizan sus compras de repuestos durante el día	a)Muy Alta b)Alta c)Media d)Baja e)Ninguna	Guía de Observación	Clientes
		Amenazas de Productos Sustitutos	¿La empresa cuenta también con productos sustitutos?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿Considera que la competencia cuenta con productos sustitutos a los que ustedes ofrecen?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿Considera usted	a) Si	Encuesta	Trabajador

			la existencia de repuestos sustitutos o suplentes de la competencia?	b) NO		
		Rivalidad entre competidores	¿Quiénes son sus principales competidores?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Considera usted que existe una rivalidad entre CASA PELLAS, RG y las demás entidades del mismo giro?	a) SI b) NO	Encuesta	Trabajador
			Se encuentran ubicados cerca de CASA PELLAS-Repuestos genuinos, Matagalpa otras entidades que brinden o comercialicen productos iguales y similares al que esta ofrece.	a)SI b)NO	Guía de Observación	Alrededores de las instalaciones
	Análisis FODA	Fortalezas	¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
				¿Qué fortalezas cree usted que posee CASA PELLAS, RG?	a) Calidad b) Inventari o Suficiente c) Precios Competitivos d) Capacidad Técnica e) Todas las Anteriores	Encuesta

				f) Ninguna de las Anteriores		
			Luego de que los clientes realizan sus compras en la empresa estos se manifiestan:	a)muy satisfecho b)satisfecho c)insatisfecho d)muy insatisfecho	Guía de Observación	Clientes
		Oportunidades	¿Qué factores externos influyen en la empresa para alcanzar un máximo rendimiento?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Qué oportunidades cree usted que pueda beneficiarse CASA PELLAS, RG?	a) Proyectos e Inversiones b) Crecimiento de Mercado c) Contactos Internacionales d) Todas las Anteriores e) Ninguna	Encuesta	Trabajador
		Debilidades	¿Cuáles son los factores internos que afectan a la organización?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Cuáles serían las principales debilidades que ha identificado en CASA PELLAS?	a) Centralización de Bodega b) Diversificación de líneas de marcas de repuestos c) Política Crediticias d) Procedimientos	Encuesta	Trabajador

				e) Todas las Anteriores f) Ninguna de las Anteriores		
		Amenazas	¿Qué factores del entorno externo afectan a la empresa?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			De acuerdo a su criterio ¿Cuáles serían las posibles amenazas que CASA PELLAS, RG, pudiese enfrentar?	a) Crisis Económica en el país b) Surgimiento de una nueva empresa similar c) Todas las Anteriores d) Ninguna de las Anteriores	Encuesta	Trabajador
Estrategia	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costos	¿Se consideran líderes en precios bajos? ¿Por qué?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Considera que los precios de los productos de la empresa están por debajo de la competencia?	a)Muy en desacuerdo b)En desacuerdo c)Neutro d)De acuerdo e)Muy de acuerdo	Encuesta	Clientes
			Las compras que efectúan los clientes en la empresa se realizan de manera	a)al crédito b)de contado	Guía de Observación	Clientes
		Diferenciación	¿Por qué considera que existen	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente

			preferencias por parte de sus clientes sobre los productos o servicios que ofrecen?			
			¿Qué factor considera más importante al obtener un producto en CASA PELLAS-Repuestos Genuinos, Matagalpa?:	Imagen comercial de la empresa; Marca; Durabilidad y garantía; Disponibilidad de producto; Atención personal; Condiciones de las instalaciones ; Ubicación de la empresa. Todas las Anteriores; Ninguna de las Anteriores	Encuesta	Cientes
		Enfoque o alta segmentación	¿Describa el sector al cual están dirigidos los productos que ofrecen?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?	a)Muy en desacuerdo b)En desacuerdo c)Neutro d)De acuerdo e)Muy de acuerdo	Encuesta	Trabajador
			¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?	a)Muy en desacuerdo b)En desacuerdo c)Neutro d)De acuerdo e)Muy de acuerdo	Encuesta	Cientes

Tipos de estrategias	Estrategia de integración hacia adelante	¿Cuáles son los medios publicitarios que utilizan para dar a conocer los productos que ofrecen?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		¿Qué táticas ejecutan para atraer y mantener la fidelidad de los clientes?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		¿Qué tipo de estrategias promocionales utilizan para un producto que no se ha podido vender?	Promociones ; Mercadeo o Sondeo; publicidad; Descuentos	Encuesta	Trabajador
		¿Por qué medio se enteró de los productos y servicios que ofrece la empresa?	Televisión; Radio; Periódicos; Internet; perifoneo; Todas las anteriores; Ninguna de las anteriores	Encuesta	Clientes
	Estrategia de integración hacia atrás	¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
	Estrategias intensivas de desarrollo de mercado	¿Cuál es el método más utilizado para aumentar las ventas en la empresa?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
	Estrategias intensivas de penetración de mercado	¿Se han realizado estudios de mercados para expandir el negocio geográficamente?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
		¿Cómo trabajador de la empresa, que piensa de	a)Muy en desacuerdo b)En	Encuesta	Trabajador

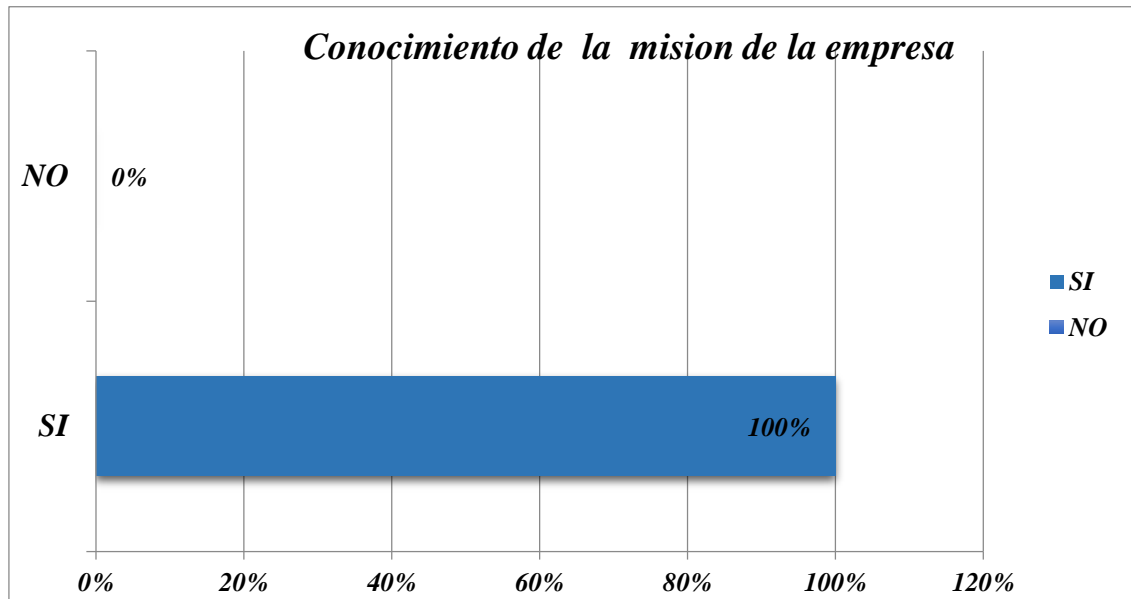
			que esta busque nuevos mercados?	desacuerdo c)Neutro d)De acuerdo e)Muy de acuerdo		
		Estrategias intensivas de desarrollo de producto	¿Qué otros productos o servicios le interesaría que esta empresa agregue a su oferta?	Honda; Repuestos de motos Suzuki; Repuestos Pulsar; Cerebro; Taller móvil; Taller de capacitación a clientes; entrega a domicilio; Todas las anteriores; ninguno de las anteriores	Encuesta	Clientes
		Estrategia de diversificación conglomerado	¿Ha valorado la empresa incorporar nuevos productos o servicios <u>no</u> relacionados al giro del negocio?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿En qué productos o servicios que no están relacionados con el giro del negocio estaría interesado?	a)Kiosco Electrónico; b) Cafetería; c) Todas las anteriores; d) Ninguna de las anteriores	Encuesta	Clientes
		Estrategia de diversificación concéntrica	¿Ha valorado la empresa incorporar nuevas marcas o repuestos relacionados al giro del negocio?	Pregunta abierta	Entrevista	Gerente
			¿Qué marcas de Repuestos o servicios nuevos pero relacionados	a) Equipos Industriales b) Escuela	Encuesta	Trabajador

			al giro del negocio debería integrar CASA PELLAS.RG?	de Conducción c) Nuevas Marcas Comerciales d) Todas las Anteriores e) Ninguna		
		Estrategias defensivas de encogimiento	¿En estos momentos tienen la necesidad de discontinuar una marca de repuesto? ¿Cuál es o sería la razón?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿Se han discontinuado marcas de repuestos?	a) SI b) NO	Encuesta	Trabajador
		Estrategias ofensivas de recorte de gastos	¿Alguna vez se ha pensado o realizado recortes de personal?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿Ha manifestado algún tipo de recorte ya sea de personal o de gastos?	a) SI b) NO	Encuesta	Trabajador
		Estrategias Ofensivas de innovación	¿Qué tipo de innovaciones o modificaciones se han implementado en los productos o servicios?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿Qué tipo de innovaciones o modificaciones se han implementado en los repuestos o servicios que ofrece CASA PELLAS?	a) Distribución (Ruta Foránea) b) CRM(Sistema Post-Venta) c) Sistema de Capacitaciones en	Encuesta	Trabajador

				línea d) Kaizen e) Todas las Anteriores f) Ninguna		
		Estrategias Asociativas de operaciones conjuntas	¿Actualmente realizan operaciones conjuntas con otras empresas? ¿Qué beneficios obtienen?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
		Estrategia Funcional	¿Poseen una estructura funcional?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿Considera que la estructura funcional se adapta a la misión y la visión de la entidad?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente
			¿Existe un área específica que lleve el control de los planes estratégicos?	Preg. Abierta	Entrevista	Gerente

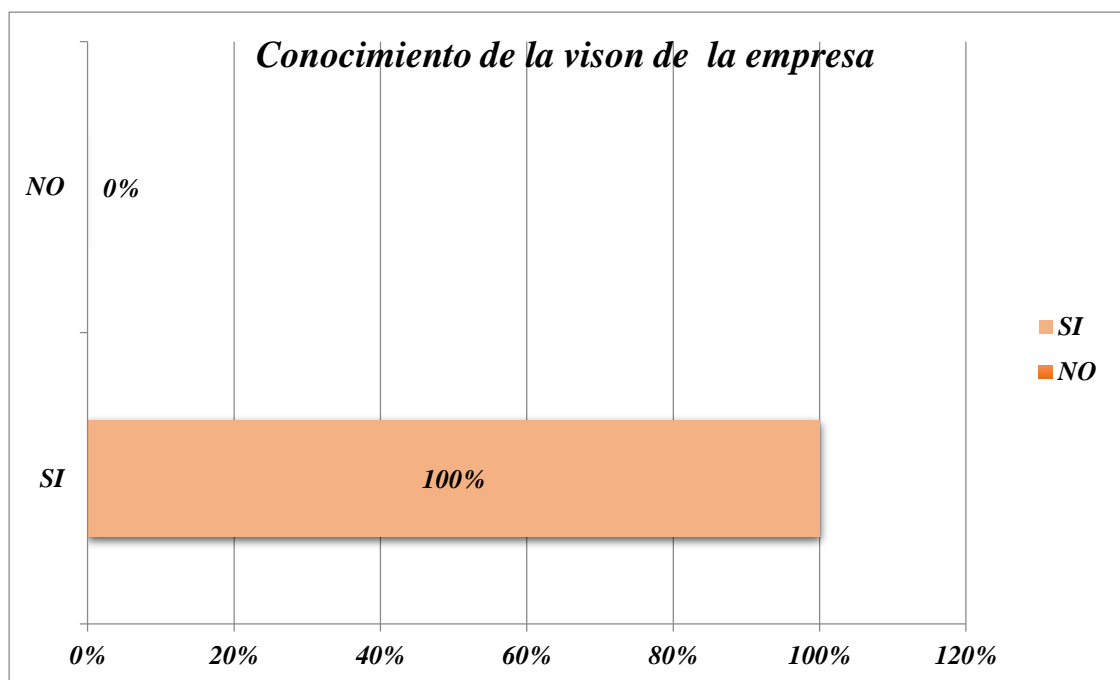
ANEXO N°6 : GRAFICAS DE 100%

Gráfica N° 1



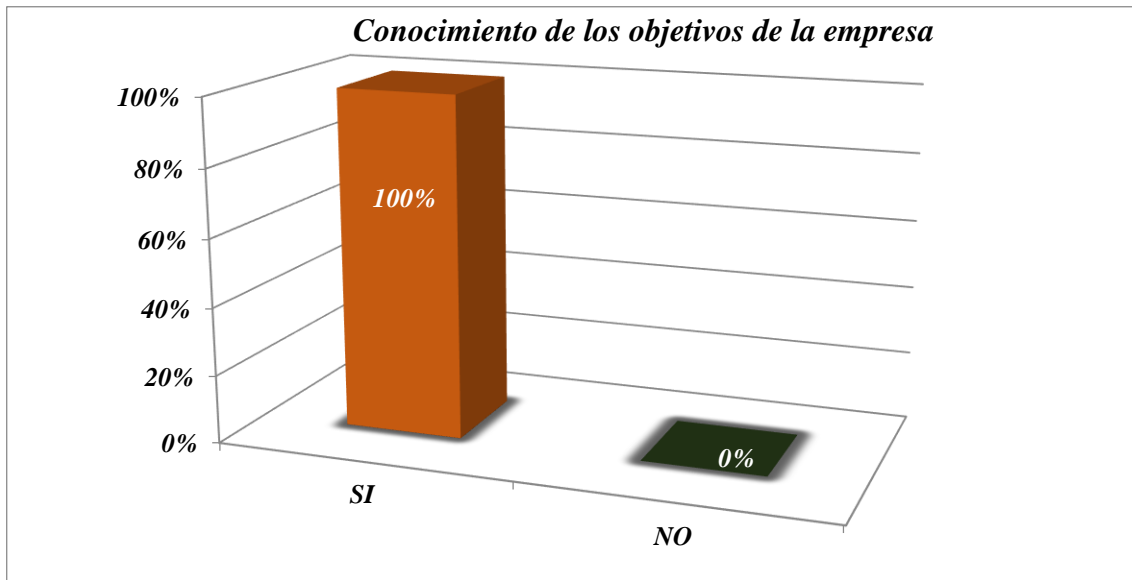
FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Gráfica N° 2:



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Gráfica N° 6:



FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°7: ANALISIS FODA DE LA EMPRESA “CASA PELLAS, Repuestos Genuinos-Sucursal Matagalpa”

Elaboración propia a partir de resultados de instrumentos aplicados a las fuentes primarias involucradas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ♣ F1- Amplias instalaciones. ♣ F2- Línea de repuestos de marcas de calidad internacionales. ♣ F3- Productos de larga durabilidad y garantía. ♣ F4- Atención personal al cliente de buena calidad. ♣ F5- Conocimiento y experiencia en la línea de repuestos (39 años de estar en el mercado Matagalpino). ♣ F6- Repuesto (Kobe) que la competencia no ofrece y es patentizado, además de alta calidad. ♣ F7- Capacitación constante a la fuerza de venta. ♣ F8- Ventas al por mayor y al detalle. ♣ F9- Seguimiento post-venta a los clientes. ♣ F10-Asesoramiento a clientes. ♣ Filosofía KAISEN. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ D1- Falta de una estructura funcional documentada. ♣ D2- Sobrecarga de funciones al personal. ♣ D3- Administración centralizada. ♣ D4- Falta de una estructura funcional exclusiva para el área de repuesto. ♣ D5- Atención telefónica a los clientes deficiente. ♣ D6- Aplicación deficiente del stock. ♣ D7- Escasa publicidad ante las diversas. promociones que ofrece. ♣ D8- Faltas de tiendas de repuesto en zonas rurales Y municipios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ♣ O1- Posicionamiento en el mercado. ♣ O2- Prestigio. ♣ O3- Fácil acceso en el mercado nacional. ♣ O4- relación con contactos internacionales. ♣ O5- Accesibilidad de caminos de la sucursal (plaza). ♣ O6- Desarrollo del sector ganadero y agrícola. ♣ O7- Tecnología adecuada para operar en el mercado. ♣ O8- Expansión de marcas de líneas de repuesto. ♣ O9- Comercialización de productos únicamente originales. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ A1- Entrada de nuevos competidores que ofrezcan sus mismos productos. ♣ A2- Sensibilidad de los precios de los productos ante la inflación. ♣ A3-Crisis Económica ♣ A4- Poco poder Adquisitivo; bajos salarios ♣ A5- Ingresos de productos chinos y coreanos a precios más accesibles.

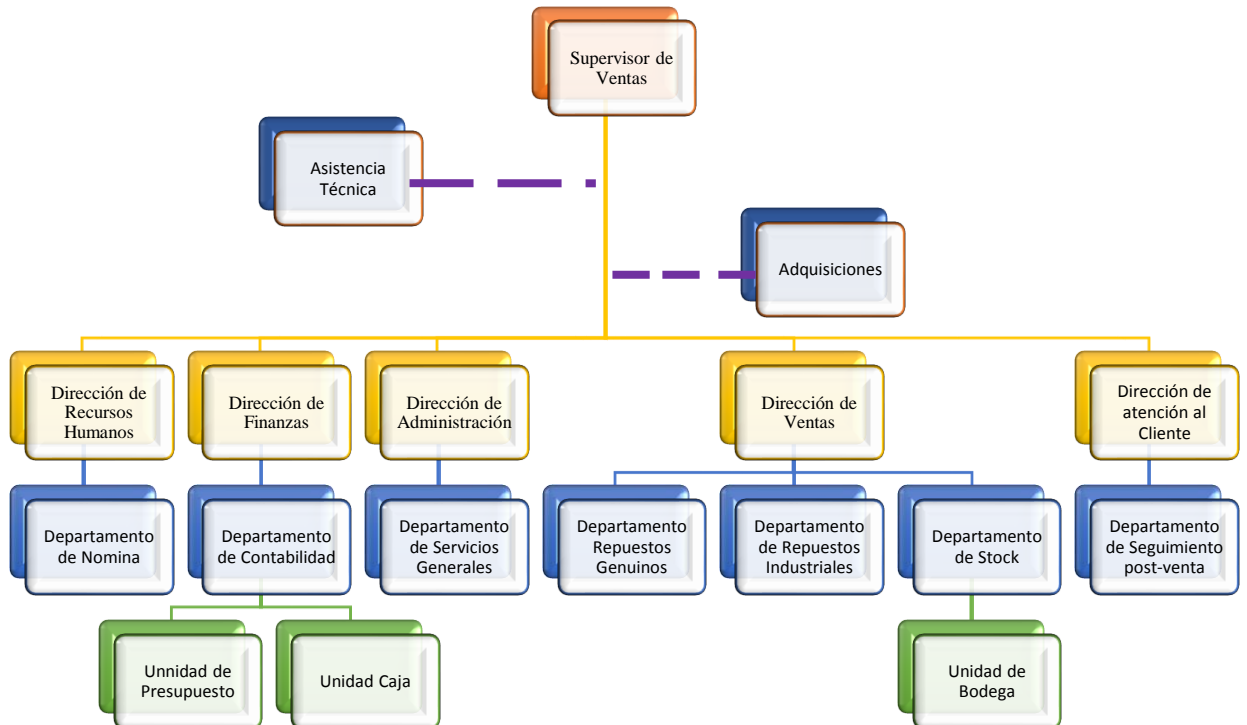
ANEXO N° 8



Fuente: extraído de Amaya, 2000, pag 54

ANEXO N°9

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO N° 10: EVALUACION Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

COMBINACIONES	DESCRIPCION	ESTRATEGIA
<i>F₂F₃O₉-A₃</i>	<i>Incrementar la percepción de los clientes en cuanto a precio por calidad, al poseer una línea de repuestos de calidad, larga durabilidad, garantía y de índole original.</i>	<i>Estrategia Genérica: Liderazgo en Costo</i>
<i>F₁O₈-D₁D₂</i>	<i>Proponer Fichas Ocupacionales que orienten a cada individuo las funciones adecuadas a su cargo, así mismo la contratación de personal; que se ocupe de las demás marcas de repuestos aprovechando el espacio físico de las instalaciones</i>	<i>Estrategia Funcional de Reestructuración de Funciones</i>
<i>F₆O₁O₂-A₁</i>	<i>Al poseer una marca exclusiva y patentada de la empresa como lo es KOBE, ofrece la oportunidad de cubrir nuevos segmentos de mercado que no serían atraídos por nuevas empresas, gracias al reconocimiento que posee CASA PELLAS-Repuestos Genuinos dentro del mercado en el cual se desarrolla.</i>	<i>Estrategia Genérica: Alta Segmentación</i>
<i>O₃-D₃</i>	<i>Crear una unidad sede central en cada uno de los departamentos en los que se encuentren las sucursales para el manejo eficiente y constante de las mismas y así disminuir el tiempo de toma de decisiones y espera de respuestas inmediatas.</i>	<i>Estrategia Funcional De Integración</i>
<i>F₈-D₇</i>	<i>Invertir e Incrementar el nivel de publicidad para transmitir la información acerca de las promociones y políticas de ventas que ofrece la empresa hacia sus clientes</i>	<i>Estrategia Genérica de Diferenciación</i>
<i>F₇F₉-D₅D₆</i>	<i>Integrar la temática de atención telefónica y stock de repuestos a la orientación de las capacitaciones como un componente medular para la eficiencia en el seguimiento post-venta por parte de los vendedores de la organización</i>	<i>Estrategia Genérica de Diferenciación</i>
<i>F₅-D₄</i>	<i>Elaborar un organigrama específico para el área de repuestos de la entidad así como la definición de cargos y funciones de manera documentada para la obtención de referencias e incrementar el desempeño de los colaboradores.</i>	<i>Estrategia Funcional de Estructuración de Organigrama</i>
<i>O₄O₆O₈</i>	<i>Aumentar la línea de marcas nuevas de repuestos que le permitan a la organización captar nuevos prospectos y por ende aumentar su capital intelectual</i>	<i>Estrategia Genérica de Alta</i>

	y financiero.	Segmentación
<i>F₅O₆-D₈</i>	<i>Crear tiendas de repuestos en otras zonas Geográficas que posean dificultad en el tiempo a la distancia de las distintas sedes donde se les permita a los clientes la accesibilidad del producto</i>	<i>Estrategia Intensiva de Desarrollo de Mercado</i>

ANEXO N° 11: SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIAS Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

COMBINACION	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA
<i>F₂F₃O₉-A₃</i>	<i>Estrategia Genérica: Liderazgo en Costo</i>	<i>Incrementar la percepción de calidad que se tiene de los productos que ofrece la empresa al mercado matagalpino.</i>	<i>Al contar con una línea de repuestos de calidad, de larga durabilidad, garantía y de índole original se pretenderá establecer los precios de acorde a la calidad del repuesto genuino.</i>
<i>F₁O₈-D₁D₂</i>	<i>Estrategia Funcional de Reestructuración de Funciones</i>	<i>Definición de Fichas Ocupacionales que orienten a cada individuo las funciones adecuadas a su cargo</i>	<i>Crear fichas ocupacionales para mejorar la capacidad laboral</i>
<i>F₆O₁O₂-A₁</i>	<i>Estrategia Genérica: Alta Segmentación</i>	<i>Incrementar la cartera de clientes cubriendo la demanda insatisfecha</i>	<i>Al poseer una marca exclusiva y patentada de la empresa como lo es KOBE, gracias al reconocimiento que posee CASA PELLAS-Repuestos Genuinos dentro del mercado en el cual se desarrolla ofrece la oportunidad de cubrir nuevos segmentos de mercado que no serían atraídos por nuevas empresas</i>
<i>O₃-D₃</i>	<i>Estrategia Funcional De Integración</i>	<i>Crear una unidad como sede central en cada uno de los departamentos en los que se</i>	<i>Integrar un centro que descentralice la administración de la empresa para el manejo eficiente y constante de las sucursales y</i>

		<i>encuentren las sucursales</i>	<i>así disminuir el tiempo de toma de decisiones y espera de respuestas inmediatas.</i>
<i>F₈-D₇</i>	<i>Estrategia Genérica de Diferenciación</i>	<i>Invertir en más campañas publicitarias para captar mayor atención del público</i>	<i>Incrementar el nivel de publicidad para transmitir la información acerca de las promociones y políticas de ventas que ofrece la empresa hacia sus clientes</i>
<i>F₇F₉-D₅D₆</i>	<i>Estrategia Genérica de Diferenciación</i>	<i>Crear un componente medular dentro de las capacitaciones (nuevas temáticas)</i>	<i>Integrar la temática de atención telefónica y stock de repuestos en la orientación de las capacitaciones Para mejorar la eficiencia en el seguimiento post-venta por parte de la fuerza de venta.</i>
<i>F₅-D₄</i>	<i>Estrategia Funcional de Estructuración de Organigrama</i>	<i>Definir un organigrama específico para el área de repuestos de la entidad</i>	<i>Crear una estructura organizativa para mejorar su capacidad funcional Así como la definición de cargos y funciones de manera documentada para la obtención de referencias e incrementar el desempeño de los colaboradores.</i>
<i>O₄O₆O₈</i>	<i>Estrategia Genérica de Alta Segmentación</i>	<i>Incrementar las ventas y por ende incrementar el capital financiero</i>	<i>Aumentar la línea de marcas nuevas de repuestos que le permitan a la organización captar nuevos prospectos</i>
<i>F₅O₆-D₈</i>	<i>Estrategia Intensiva de Desarrollo de Mercado</i>	<i>Establecer tiendas de repuestos en otras zonas Geográficas</i>	<i>Crear nuevas tiendas de repuestos para facilitar la adquisición de los productos a aquellos clientes que posean dificultad en el tiempo y distancia para llegar a las sedes o sucursales</i>