

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL – PROCOMIN



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS.**

TEMA:

**ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SERVITEC, S.A
CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2020.**

MAESTRANTE:

ING. SOFIA HAYDEE ALFARO ESPINOZA.

TUTORA:

MSC. ERIKA JANETH NAVARRETE MENDOZA

MANAGUA, NOVIEMBRE DEL 2020

i. Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de llegar a culminar mis estudios con salud y trabajo los cuales me permitieron lograr mis objetivos y por ser la principal fuente de sabiduría.

A mis padres, especialmente a mi papá Elías Alfaro que a pesar que ya no esté conmigo en este mundo y se haya marchado antes de verme culminar esta meta, fue y será mi mejor inspiración, el amor de mi vida y mi mejor amigo quien siempre me instó a ser una excelente profesional y persona, formándome con su amor y esfuerzo cada día hasta su último día, es por él y mi bella madre Liseth Espinoza, quienes me dieron esa oportunidad de llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por ser siempre mis motores aunque uno de ellos ya no esté, el hecho de saber que estarían orgulloso de mi me hace sentir que le he cumplido lo que le prometí especialmente a mi papá, cuando era una niña. Gracias Papi, este Máster es para ti.

A mis profesores quienes estuvieron cada día conmigo compartiendo sus experiencias y sabiduría que me lleva a ser una mejor profesional cada día.

ii. Agradecimiento

A DIOS porque sin él no somos nada, somos un suspiro, él permitió llegar hasta donde estoy y me guio en este camino difícil de esfuerzo y dedicación que me permitió continuar este largo proceso de estudio.

A mis Padres, porque ellos son la principal razón de mi inspiración y superación.

A mis estimados Maestros, que aportaron en gran manera con sus conocimientos amplios durante el trayecto de la maestría y ese entusiasmo que siempre me inculcaron para que hoy sea un profesional con nuevos conocimientos profesionales y valores.

iii. Carta Aval del Tutor

MSc. Ramfis Muñoz Tinoco

Director del Departamento de Procomin

Su despacho

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: “ Análisis del Plan estratégico de la Empresa SERVITEC, S.A correspondiente al periodo 2020 ” Realizada por la Ingeniera: *Sofía Haydee Alfaro Espinoza*, como requisito para optar al título de *Maestría en Administración Funcional de Empresas*, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Ingeniera.: *Sofía Haydee Alfaro Espinoza*, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Ingeniera.: *Sofía Haydee Alfaro Espinoza*, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de “*Estrategias Empresariales*”

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los seis días de noviembre del año dos mil veinte.

MSc/CPA. Erika Janeth Navarrete Mendoza

Tutor.

iv. Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar un plan estratégico para la Empresa SERVITEC, S.A correspondiente al periodo 2020, se efectúa un análisis externo de la empresa mediante el modelo PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter, uso de la matriz MPC y BCG y se elabora un análisis interno de la empresa haciendo uso de las 7S e Ishikawa que permitió realizar un análisis cualitativo FODA, así como conocer cuál sería el plan estratégico de la empresa que ayudará a la gestión empresarial de la empresa SERVITEC, S.A

El método utilizado para llevar a cabo el trabajo es de enfoque mixto de manera cualitativa y cuantitativa aplicado al estudio de Análisis de plan estratégico para la empresa SERVITEC, S.A., donde se entrevistará al personal de sistemas y servicios y al personal de todas las áreas involucradas para el cumplimiento de las estrategias para obtener la información necesaria del periodo 2020, se permitió verificar el problema de la Empresa y las propuestas para dar continuidad a la gestión empresarial. Y en estudio del caso, con un universo de la Empresa y una muestra de cada departamento, sus métodos y técnicas de recolección de datos fueron la entrevista y el análisis documental.

Dentro de las principales conclusiones se determina y se toma como referencia la importancia de la realización de un análisis interno y externo de la empresa que permitirá conocer cuáles son sus ventajas y desventajas ante el mercado donde se mueve y cuáles serán las próximas estrategias por aplicar para lograr los objetivos, y lograr un resultado eficaz manteniendo el debido seguimiento.

Palabras clave: Estrategias, BCG, MPC, FODA, cinco fuerzas de Porter.

v. Índice

i.	Dedicatoria	i
ii.	Agradecimiento	ii
iii.	Carta Aval del Tutor	iii
iv.	Resumen.....	iv
I.	Introducción	1
	1.1 Antecedentes	3
	1.1.1. Antecedentes teóricos	3
	1.1.2. Antecedentes de campo	7
	1.2 Justificación.....	10
	1.3 Planteamiento del problema	11
	1.4 Formulación del problema	12
II.	Objetivos	13
	2.1 Objetivo general.....	13
	2.2 Objetivos específicos	13
III.	Marco teórico	14
	3.1 Perfil de la empresa	14
	3.1.1. Historia de la empresa	14
	3.1.2. Misión	15
	3.1.3. Visión	15
	3.1.4. Objetivos.....	15
	3.1.5. Servicios.....	16
	3.1.6. Organigrama	17
	3.2 Antecedentes de la administración funcional de empresas.	17
	3.3 Planeación Estratégica	18
	3.3.1 Importancia de la planificación.....	23
	3.3.2 Fases de la Planeación	25
	3.3.3 Conceptos de la Planeación Estratégicas.....	26
	3.3.4 Modelo de Planeación Estrategias.....	30
	3.3.5 Etapas de la Administración Estratégica	31
	3.4 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	35
	3.4.1 Concepto de Análisis FODA	35
	3.4.2 Fortalezas	36



3.4.3 Debilidades.....	37
3.4.4 Oportunidades	37
3.4.5 Amenazas	37
3.4.6 Esquema del proceso de elaboración de un análisis FODA	38
3.4.7 Metodología Empleada para Analizar el Ambiente Externo.....	39
3.4.8 Matriz de Perfil Competitivo MPC	41
3.4.9 Metodología Empleada para la Evaluación del Ambiente Interno.	43
3.4.10 Matriz PEYEA.....	45
3.4.11 Matriz BCG	49
3.4.12 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	52
3.5 Modelo MCKINSEY de las 7S	56
3.5.1 Elementos compuestos por el enfoque de Mckinsey	57
3.6 Análisis PESTEL	58
IV. Preguntas directrices	59
V. Operacionalización de las Variables.....	60
VI. Diseño Metodológico.....	64
6.1 Tipo de Estudio.....	64
6.2 Tipo de Enfoque	64
6.3 Tipo de Alcance	65
6.4 Determinación del Universo o Población	67
6.5 Selección de la Muestra	68
6.6 Proceso de Investigación.....	68
6.7 Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	69
6.8 Entrevistas.....	69
6.9 Guía de Revisión Documental	70
6.10 Observación de Documentos y datos.....	70
6.11 Análisis de los Conceptos de Planificación Estratégicos de la Empresa.....	71
6.12 Análisis del Ambiente Externo e Interno.....	71
6.13 Formulación y Selección de Estrategias.....	71
6.14 Elaboración de los Planes de Acción.....	72
VII. Análisis de Resultados.....	73
7.1 Efectuar un análisis externo de la empresa SERVITEC S.A, que identifique las oportunidades y amenazas mediante el modelo de PESTEL y análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	73
7.1.1 Modelo PESTEL de la Empresa SERVITEC, S.A.....	73

7.1.1.1 Factores Políticos	73
7.1.1.2 Factores Económicos.....	76
7.1.1.3 Factores Sociales	81
7.1.1.4 Factores Tecnológicos	83
7.1.1.5 Factores Ecológicos	85
7.1.1.6 Factores Legales	87
7.1.1.7 Matriz de PESTEL.....	89
7.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	92
7.1.2.1 Análisis de la Industria del Mercado (los competidores)	92
7.1.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores.	94
7.1.2.1.2 Poder de negociación de los compradores.	96
7.1.2.1.3 Amenaza de los nuevos entrantes.	97
7.1.2.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos.....	99
7.1.2.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes.	100
7.1.2.2 Evaluación de la industria	102
7.2 Elaboración de un análisis interno de la empresa SERVITEC S.A que identifique las fortalezas y debilidades, mediante el modelo de las 7S e Ishikawa.....	106
7.2.1 Herramientas las 7 S	106
7.2.2 Diagrama de ISHIKAWA.	115
7.2.2.1 Diagrama Focal de ISHIKAWA.....	119
7.2.2.2 Falta de Organización en la Gerencia General	119
7.2.2.3 Deficiencia en la operación de Producción	120
7.2.2.4 Deficiencia en la operación de Producción	121
7.2.2.5 Deficiencia en la ejecución financiera	121
7.2.2.6 Deficiencia en la gestión TIC.....	122
7.2.2.7 Falta de un departamento de RRHH.....	122
7.2.2.8 Diagrama Completo ISHIKAWA	123
7.3 Realizar un Diagnóstico de la situación actual de la empresa SERVITEC S.A mediante un análisis cualitativo FODA y uso de las herramientas matriz MPC, BCG Y PEYEA.	124
7.3.1 Diagnóstico Estratégico	124
7.3.1.1 Diagnóstico Externo	124
7.3.1.2 Diagnóstico Interno	125
7.3.2 Matriz FODA.....	125
7.3.2.1 Matriz de Impactos Cruzados.....	127
7.3.2.2 Cruce de variables internas y externas – FODA	131
7.3.2.3 Matriz Interna y Externa (EFE y EFI) de la empresa SERVITEC, S.A	134
7.3.2.3.1 Matriz EFE – Síntesis de Factores Externos de Análisis de la empresa SERVITEC, S.A.....	134
7.3.2.3.2 Matriz EFI – Síntesis de Factores Internos de Análisis de la empresa SERVITEC, S.A.	137
7.3.2.3.3 Matriz Resultados de la Matriz Interna Externa (IE).....	139
7.3.3 Análisis de los competidores directos y la matriz de Perfil competitivo (Matriz MPC)	141
7.3.4 Matriz BCG: Matriz de Crecimiento – Participación.....	147

7.3.5 Matriz PEYEA.....	151
7.3.6 Selección de las estrategias	158
7.4 Proponer un plan de estrategias según los resultados obtenidos que ayude a la gestión empresarial de la empresa SERVITEC S.A. para ser aplicadas a partir del año 2021.	164
7.4.1 Plan de Intervención para la Empresa SERVITEC, SA.	164
7.4.2 Plan Estratégico para la Empresa SERVITEC, S.A.....	171
7.4.2.1 Establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa SERVITEC,S.A.....	172
7.4.2.2 Acciones estratégicas por departamento de la empresa SERVITEC, S.A.	174
7.4.3 Planes de acción para todas las estrategias de la Empresa SERVITEC, S.A.	176
7.4.5 Presupuesto para Ejecutar el plan de Mejoras para la Empresa SERVITEC, S.A.	178
VIII. Conclusiones	181
IX. Recomendaciones.....	184
X. Bibliografía	185
XI. Anexos.....	187

I. Introducción

La gestión empresarial en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de cumplir objetivos estratégicos de los cuales dependerá el éxito de la empresa. Es importante considerar que al pasar los años existirá cambios a nivel externo e interno la cual debe de manejarse de manera correcta. La gestión es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución.

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Esta investigación tiene como objetivo analizar un plan estratégico para la Empresa SERVITEC, S.A correspondiente al periodo 2020, se efectúa un análisis externo de la empresa



mediante el modelo PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter, uso de la matriz MPC y BCG y se elabora un análisis interno de la empresa haciendo uso de las 7S e Ishikawa que permitió realizar un análisis cualitativo FODA, así como conocer cuál sería el plan estratégico de la empresa que ayudará a la gestión empresarial de la empresa SERVITEC, S.A

El método utilizado para llevar a cabo el trabajo es de enfoque mixto de manera cualitativa y cuantitativa aplicado al estudio de Análisis de plan estratégico para la empresa SERVITEC, S.A., donde se entrevistará al personal de sistemas y servicios y al personal de todas las áreas involucradas para el cumplimiento de las estrategias para obtener la información necesaria del periodo 2020, se permitió verificar el problema de la Empresa y las propuestas para dar continuidad a la gestión empresarial. Y en estudio del caso, con un universo de la Empresa y una muestra de cada departamento, sus métodos y técnicas de recolección de datos fueron la entrevista y el análisis documental.

Esta investigación está conformada por once acápite los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápite II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis. Acápite III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación. Acápite IV. Preguntas directrices, presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada. Acápite V. Operacionalización de variables, donde muestra las variables de la investigación. Acápite VI. Diseño metodológico puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación. Acápite VII. Análisis de resultados. Según el planteamiento del problema. Acápite VIII. Conclusiones. Puntualiza a los objetivos específicos. Acápite IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones. Acápite X. Bibliografía. Donde se muestra las diferentes fuentes, tanto de libros e internet. Acápite XI. Anexos.

1.1 Antecedentes

Con el fin de tener una visión más amplia, así también información suficiente para la elaboración la presente investigación, se procedió a la búsqueda de estudios relacionados al tema.

1.1.1. Antecedentes teóricos

La planeación estratégica Según Thompson Jr., Strickland III y Gamble (2008): tiene una relación con la administración debido a que las estrategias en una compañía son el plan de acción para operar el negocio. La elaboración de una estrategia representa compromiso administrativo de las personas ubicadas en la alta dirección de la empresa 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 mercadeo.

De acuerdo con Thompson al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad: entre las diversas formas comerciales de conducir y competir que tienen las empresas a su disposición, se decide una combinación en particular de planteamientos competitivos y operativos para llevar a una empresa a la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y así mejorar su desempeño. Para esto se requiere una dirección capaz de diseñar las estrategias adecuadas para una empresa, controlar que esas estrategias se cumplan y evaluar el desempeño que estas tienen para tomar decisiones si estas no están funcionando de manera adecuada. (Thompson, 2008, p 3-4).

Fred (2012) en el artículo la planeación o planificación estratégica disponible en internet



afirma que es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Cuando se habla de trabajar un enfoque para analizar a la empresa se debe de considerar siete aspectos claves para toda organización: Valores, Análisis FODA, Estrategia, Estructura, Talento humano, Sistemas y Estilos de liderazgo. Estos elementos deben ser analizados individual e integradamente en la empresa, a fin de maximizar la utilidad del enfoque. (Peter, T. & Waterma, R., 2006, p. 50).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2003) afirma que la planeación estratégica es como el proceso de diagnosticar el ambiente externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.

En las organizaciones más grandes, la planeación estratégica comprende una planeación de contingencias preparación para cambios inesperados, graves y rápidos positivos o negativos del



entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas. Este proceso comienza cuando los gerentes previenen los sucesos que podrían ocurrir en el medio. Podrían idear un plan de contingencias ante un acontecimiento negativo para responder a un desastre, un sismo, una inundación o un incendio que destruya la planta principal de producción de la organización. De igual manera, podría desarrollarse un plan para un seceso positivo en respuesta a la demanda de productos bienes y servicios de los clientes y que rebase la capacidad actual de la compañía.

En general, debe plantearse en función de entre tres y cinco posibles sucesos fundamentales e inesperados. Es probable que la tentativa de tratar de considerar tales sucesos vuelva demasiado largo e inmanejable el proceso de planeación de contingencias. Esta planeación obliga a los gerentes a conocer las posibilidades y trazar las estrategias para responder a ellas. Permite adaptarse con orden y rapidez a diferencia de las reacciones desesperadas a los sucesos externos que son tan más allá del control directo de una organización.

Haciendo uso de herramientas como la matriz BCG o llamada también Matriz de Crecimiento-Participación hace referencia a un tipo de análisis interno, es decir realiza un análisis de la cartera de negocios al igual que la Matriz Mckinsey. esta Matriz representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial.

La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de



crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria.

La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x se establece por lo general en 0.50, que corresponde a una división que posee la mitad de la participación en el mercado de la empresa líder de la industria (David, 2003, pág. 206).

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones (Ponce, 2007, pág. 124).

1.1.2. Antecedentes de campo

Según Aguirre (2014). El objetivo general de la investigación se realizó con el objetivo de establecer la influencia de la planeación estratégica en la productividad laboral, estudio que fue realizado en el Hotel del Campo de la ciudad de Quetzaltenango. Para llevar a cabo esta investigación se realizaron dos escalas de Likert, una que mide el conocimiento de la planeación estratégica y otra que mide la productividad laboral, para la investigación se comprobaron las hipótesis. El resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método proporciones en la que se comprobó la hipótesis, que la planeación estratégica influye en la productividad laboral. Por lo que se propuso una guía para realizar una planeación estratégica, dirigido a las autoridades del Hotel del Campo, donde se detallan paso a paso la elaboración de esta y como deben de hacerlo. Esto con el objetivo de que sus procesos vayan orientados con la razón de ser y aspiraciones de la empresa beneficiando la productividad de los colaboradores. Se llegó a la conclusión que la planeación estratégica influye en la productividad laboral porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que direccionen los procesos y mejorar la productividad laboral.

Según Mendoza (2014). Esta investigación tiene como finalidad determinar la realidad del sector microempresarial en la zona y con base en la información obtenida formular planes con el objetivo de hacer más eficiente el apoyo que las distintas entidades le ofrecen a los microempresarios. Luego de caracterizar a las microempresas de la zona, se diseñó un plan orientado hacia la formación integral del microempresario, luego se estableció un plan de asesoría continua y fortalecimiento financiero para los microempresarios de las comunas 14 y 15 de la



ciudad de Cartagena. Plan estratégico de la subgerencia comercial de Telecartagena E.S.P. S.A. para los años 2002 – 2003. Susana Adelina Riaño Medina. Universidad de Cartagena. Programa Administración industrial. Cartagena 2002. Este proyecto tiene como finalidad incrementar la eficiencia y eficacia en las actividades que desarrollan las divisiones de mercadeo y atención al cliente, para lograr satisfacer de manera óptima las necesidades y expectativas de los suscriptores y lograr una mayor cobertura del servicio. Además, en este plan se hará posible la exploración de nuevos negocios que permitan a Telecartagena E.S.P. S.A. ofrecer servicios y productos de valor agregado a los suscriptores y/o usuarios pensando siempre en la satisfacción plena de estos.

Yu S. y Mata Y. (2007). *“Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA)”*. Este estudio se centró en el departamento de crédito y cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui. Luego de realizar las auditorías externas e internas los autores determinaron mediante la evaluación de los factores externos que la empresa en estudio no aprovechaba las oportunidades para eludir las amenazas, posteriormente se formularon las estrategias necesarias para que la empresa lograra superar esta situación, empleando la matriz FODA, por último, se formularon los planes de acción necesarios.

Martínez Y. y Ricardo A. (2008). *“Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Fabricación de Revestimiento para Paredes en el Estado Anzoátegui”*. En este estudio los autores analizaron la situación inicial de la empresa Pinturas Américas C.A., para desarrollar posteriormente objetivos estratégicos que cumplieran con la misión de la empresa,



analizaron el ambiente externo e interno de la empresa para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con las que contaba la empresa, para luego, mediante la aplicación de análisis formular estrategias y planes de acción para cumplir con dichas estrategias.

Gonzáles F. y Rúa Z. (2008). *“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Compra de una Empresa de Fabricación de Estructuras Metálicas”*. Los autores desarrollaron un plan estratégico para el departamento de compras de la empresa Proyectos y Construcciones II, después de realizar un estudio de la situación de la empresa, se procedió a estudiar el ambiente interno y externo mediante las matrices EFE y EFI, luego aplicando la matriz FODA se formularon estrategias para seleccionar las que mejor se adaptaran a los objetivos de la empresa y se establecieron planes de acción.

Acuña M. y Díaz D. (2008). *“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Comercialización de una Empresa Fabricante de Tubos de Acero Ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui”*. Este estudio se centró en la empresa HELVESA, específicamente en el departamento de comercialización, con el fin de optimizar los procesos comerciales de la empresa. Inicialmente se formuló una nueva misión para la empresa, luego se evaluó el ambiente externo para determinar las oportunidades y amenazas, de igual forma se evaluó el ambiente interno para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Posteriormente se redactaron objetivos estratégicos, se seleccionaron estrategias para cumplir con dichos objetivos y por último se formularon planes de acción.

1.2 Justificación

Este trabajo de investigación pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la planeación estratégica para la empresa SERVITEC S.A de manera que pueda encontrar la solución a los procesos para la toma de decisiones a nivel gerencial, el compromiso de los trabajadores con los clientes, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, el poco reconocimiento en el mercado, la venta competitiva sustentable y la pérdida de la participación en el mercado.

La información de esta tesis será de mucho provecho para la empresa SERVITEC, puesto que la planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que desarrollaran en el corto y en el largo plazo, que ayudaran a que las metas puedan ser controladas y la empresa conozca cual son y será su situación. Se ve la necesidad de desarrollar un plan estratégico con el objetivo de mejorar la gestión gerencial que permitirá garantizar un mejor clima en la empresa, así como planes de mejoras en cada una de las áreas. Este diagnóstico se hará para implementar acciones que permitan tener una mayor visibilidad y control de la operación del negocio.

Con la propuesta de mejora para la organización se pretende resolver los problemas focales presentados en el transcurso de la investigación. La importancia de diseñar e implementar estrategias de negocios es proponer acciones que sean usada como herramientas de control y que de alguna manera permiten conocer la situación actual de la organización.

1.3 Planteamiento del problema

Dentro de los principales **síntomas**: se debe a la deficiencia en la gestión empresarial los cuales no permiten cumplir la definición de la misión, visión, así como poder definir políticas y estrategias para la empresa que le permitan desarrollarse en el mercado ante nuevos competidores, la carencia de control en las áreas de apoyo, la inexistencia de un líder comercial que coadyuve al cumplimiento de estrategias con el fin de mejorar los ingresos de la empresa, así como mejorar el servicio con herramientas de medición.

Las causas: no hay claridad de las políticas y procesos que deben de aplicarse para el cumplimiento de la visión y misión como la ausencia de controles como KPIs, inexistencia de planes de seguimiento por departamento, ausencia de directrices estratégicas, carencia de un sistema de seguimiento a los clientes que ayude controlar cuales son las debilidades que deben de mejorarse de manera inmediata.

Teniendo así, un **pronóstico** donde hay personal de la empresa sin objetivos definidos los cuales ocasiona malestar en los clientes impactando de manera negativa en la satisfacción del cliente, no hay controles para medir los gastos operativos, haciendo reprocesos en el servicio y teniendo así pérdida de ingresos recurrentes de los contratos actualmente ofrecidos, debido a la mala imagen en el servicio.

Por lo que se puede **controlar el pronóstico** haciendo un análisis del plan estratégico de la empresa el cual permitirá implementar un plan de acción estratégico en cada una de las áreas definiendo objetivos y planes de acción con criterios de cumplimiento por ende poder proponer



una consultoría y revisión de cada uno de los procesos de cada área y mejoras que permitan llevar un seguimiento adecuado a los clientes y en consecuencia a los ingresos de la empresa.

1.4 Formulación del problema

¿Al Analizar el plan estratégico ayudará a mejorar la gestión empresarial de la empresa SERVITEC, S. A?

II. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar el plan estratégico de la empresa SERVITEC S.A correspondiente al periodo 2020.

2.2 Objetivos específicos

- Efectuar un análisis externo de la empresa SERVITEC S.A., que identifique las oportunidades y amenazas mediante el modelo de PESTEL y análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Elaborar un análisis interno de la empresa SERVITEC S.A que identifique las fortalezas y debilidades, mediante el modelo de las 7S e Ishikawa.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa SERVITEC S.A mediante un análisis cualitativo FODA y uso de las herramientas matriz MPC, BCG y PEYEA.
- Proponer un plan de estrategias según los resultados obtenidos que ayude a la gestión empresarial de la empresa SERVITEC S.A. para ser aplicadas a partir del año 2021.

III. Marco teórico

El presente acápite asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma, para plantear el problema se recolectó información bibliográfica, basada en las variables objetivos, encontrando una gran variedad bibliográfica de textos, de los cuales se extrajo los conceptos y definiciones que delimitan esta investigación, en los distintos medios de información como bibliotecas, internet, revistas y artículos.

3.1 Perfil de la empresa

3.1.1. Historia de la empresa

Hace más de 45 años, se constituyó la empresa SERVITEC, sobre una cultura de servicio, su visión es ofrecer las soluciones más innovadoras de tecnología, con un servicio de alta calidad. SERVITEC, inicia operaciones en el año 1972 en Panamá donde abre sus puertas con el objetivo de proporcionar servicios para un mercado en constante demanda, desarrolla un software innovador que calcula la planilla de pagos. Luego en 1979, inicia otras líneas de negocio vendiendo y alquilando equipos de oficina ofreciendo el sistema de procesamientos de palabras automáticos. Luego en 1984 empieza a realizar alianzas con la empresa más grande en fabricar computadores llamada Digital Equipment Corporation (DEC).

En 1998, para satisfacer las necesidades de producción de DEC, SERVITEC, recibe la certificación de Microsoft solution provider y centro autorizado para dar capacitaciones.



Tiene subsidiarias en toda Centroamérica y el Ecuador, durante su larga trayectoria, ha sido reconocida por brindarle confianza a sus clientes, entregando un gran servicio con las mejores soluciones tecnológicas y ayudándoles a alcanzar resultados excepcionales para la organización.

3.1.2. Misión

Entregamos soluciones tecnológicas cuidadosamente planificadas y de la más alta calidad creando una experiencia de servicio integral unificada y apropiada a la dimensión y necesidades de nuestros clientes.

3.1.3. Visión

Ser reconocida como la empresa de más alta calidad de servicios de tecnología y consultoría por cada empresa, mercado vertical y región geográfica.

3.1.4. Objetivos

Proveer soluciones en tecnologías en constante evolución, en todas las áreas demandantes de desarrollo informático inteligente aplicado a la gestión de procesos productivos, buscando permanentemente la diferenciación por la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Ser una Empresa reconocida y elegida como “socio tecnológico” de sus clientes por la calidad de las propuestas y el estricto cumplimiento de los compromisos asumidos.



Desarrollar cuidadosamente nuestros recursos humanos para asegurar una cultura institucional basada en la ética, la innovación y la búsqueda permanente de la excelencia, para que estas sean las bases para un crecimiento sustentable que aseguren el futuro de nuestra Compañía.

3.1.5. Servicios

- Arquitectura de Soluciones
- Consultoría
- Educación y Capacitación
- Gestión de Incidentes y Monitoreo Remoto
- Gestión de Proyectos
- Outsourcing de Personal Técnico
- Soporte y Mantenimiento

3.1.6. Organigrama

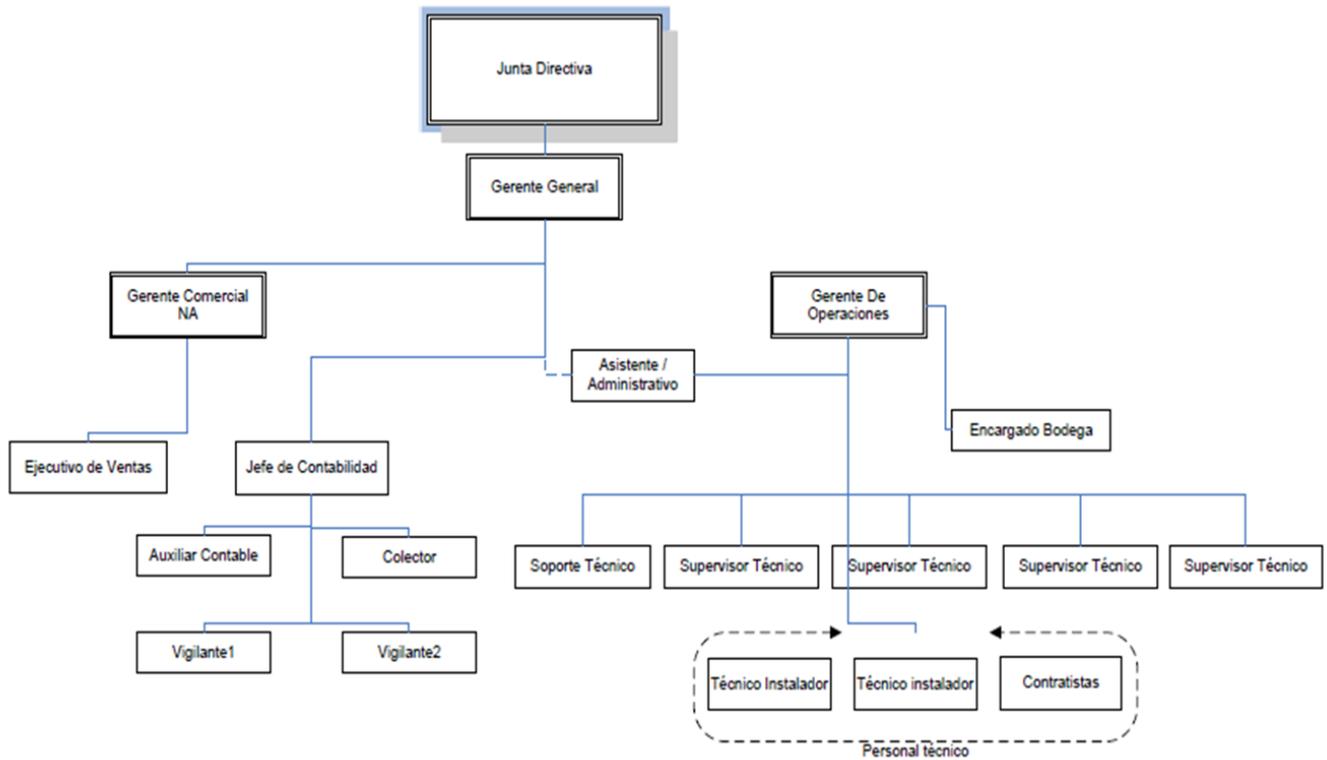


Figura 1. Organigrama de la Empresa SERVITEC, S.A, Fuente: Recursos Humanos SERVITEC S.A (2020).

3.2 Antecedentes de la administración funcional de empresas.

Los Antecedentes de la administración de empresas es de gran importancia para la evaluación de calidad en el servicio el cual nos permitirá entender de una manera más desarrollada conocer los elementos necesarios para desarrollar el estudio.

La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo

cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Según Thompson (2008) la administración es: “El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”.

Según el autor define este proceso como: Planificación. Planear implica la fijación de metas y objetivos mediante el planteamiento de una estrategia general desarrollada en la lógica de actividades jerárquicas para reducir el impacto al cambio.

Organización. Es la relación coherente y ordenada que debe existir entre funciones y actividades que se realizan en una empresa con el fin de alcanzar con la máxima eficiencia los objetivos planteados.

Dirección. El dirigir es un elemento esencial de la administración en el que se logra lo planeado de acuerdo con la colaboración de lo ordenado a quienes conforman la organización, siendo el principal participe de esto, una autoridad que debe saber encaminar y llevar el desarrollo de la empresa.

3.3 Planeación Estratégica

El autor define a la estrategia como la principal dirección en que la empresa debe enfocarse para lograr una alta imagen y reconocimiento, es decir cuál es el enfoque que deben tener los colaboradores en la compañía y lo más importante que deberían conocer es el propósito de su creación. (Lukac & Frazier, 2012).



Los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general.

Estrategas: son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Estrategias: son los medios a través de los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

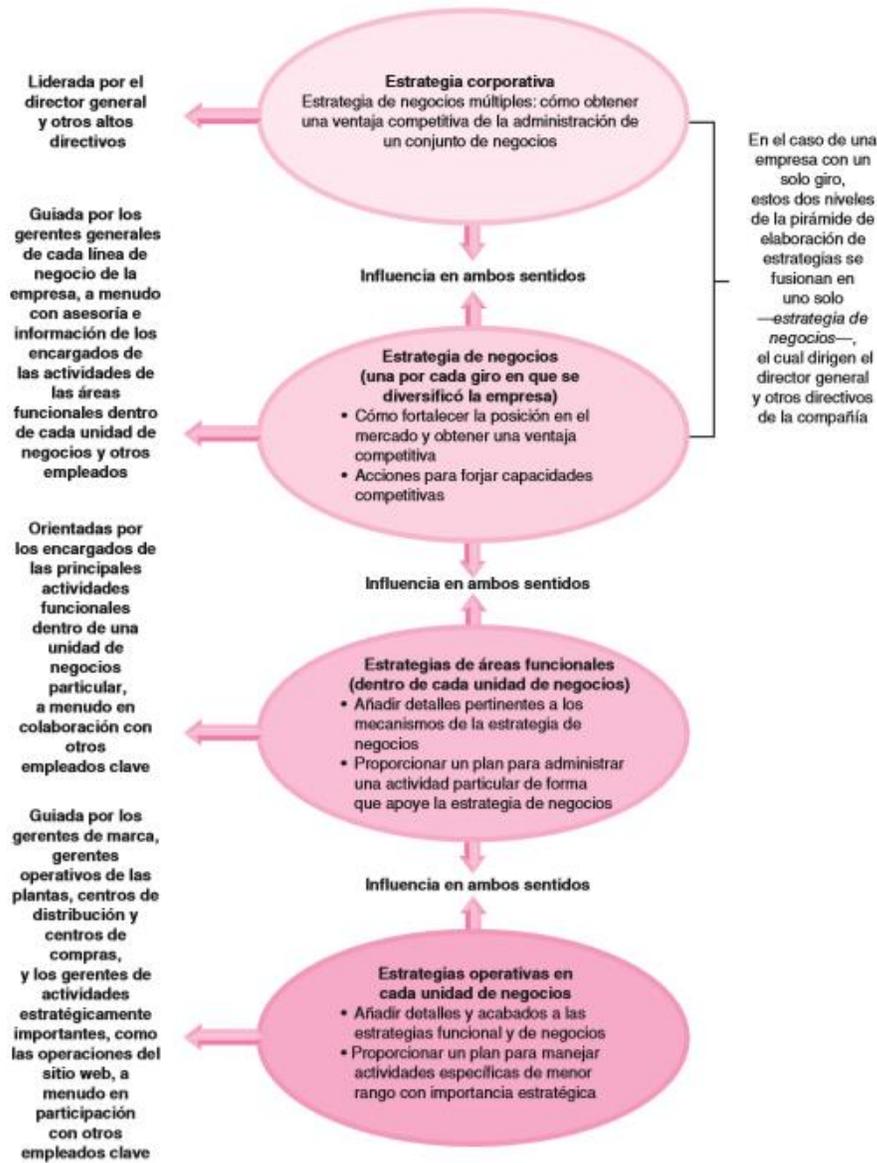


Figura 2. Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía. Fuente: Administración estratégica. Teoría y Casos. Thompson I Peteraf, Mc Graw Hill 18va Edición. (2012)



La planeación estratégica que se ha utilizado son las planteadas por Michael Porter en la década de 1980. Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva en tres bases diferentes: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Estrategia de liderazgo en costos: una razón para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mayor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

Estrategias de diferenciación: consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para

el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados.



Figura 3. Impulsores de cualidades únicas: Claves para crear una ventaja de diferenciación

Fuente: Administración estratégica. Teoría y Casos. Thompson I Peteraf, Mc Graw Hill 18va Edición. (2012)

Estrategia de enfoque: la estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

3.3.1 Importancia de la planificación

La planificación es seleccionar adecuadamente la misión y la visión y las acciones necesarias para lograrlas, lo cual requiere tomar decisiones estableciendo correctamente las líneas de acción, no sin antes realizar un estudio exhaustivo de la situación actual de la empresa, reconociendo el entorno en el que se desenvuelve, solo así se podrá establecer y ejecutar las estrategias planteadas. Para llevar a cabo este proceso es necesario supervisarlos en función del planteamiento inicial con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias establecidas, posteriormente se debe controlar este proceso para direccionarlos en las prioridades más relevantes apoyándose siempre en las fortalezas internas con que cuenta la organización.

Desde el punto de vista de los autores la planificación está muy ligada a planear y anticipar situaciones que pueden afectar positiva o negativamente en el presente y futuro de la organización, por ello es importante recalcar que este tipo de ejercicio es necesario ejecutar para tratar o anticipar cambios y tomar los procedimientos respectivos para enfrentarlos y catalizarlos de la mejor manera. Sin embargo, en muchas situaciones los administradores no pueden predecir con exactitud las anomalías, pero si logran ser visionarios podrán interpretar más allá que los demás acertando con las proyecciones a futuro (Bonilla, Molina, & Morales, 2006).

Ander, J. (1995) planteo que la importancia de la planificación es porque implica las actividades de cada día no terminan con la formulación del plan, sino que se requiere de un de un seguimiento exhaustivo y revisión permanente que permita realizar las modificaciones necesarias para adaptarlo a los cambios que presentan con respecto a la situación base de lo que se formuló.

Se puede concluir que la planificación es vital en la organización para el adecuado desarrollo de las actividades internas y externas, ya que a través de ella se pueden prever los cambios necesarios que deparan el probable futuro y se establecen las medidas respectivas para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción nos va a permitir encaminar y aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades.

Es importante conocer que existen cuatro estrategias importantes cuando se ha un cruce de las variables FODA, tales como:

Estrategia ofensiva. (Cuadrante 1: F-O): Son aspectos por potenciar.

Estrategia de reorientación. (Cuadrante 2: D-O): Se trata de aprovechar las oportunidades para corregir carencias.

Estrategia defensiva. (Cuadrante 3: F-A): Se trata de dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes.

Estrategia de supervivencia. (Cuadrante 4: D-A): No perder de vista las amenazas para no hacer crecer las debilidades.

Utilizando la herramienta de la matriz Interna Externa para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz de manera que permite formular las estrategias de la empresa.

La matriz interna-externa (IE) es una herramienta donde las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático; ésta es la razón de que la matriz reciba el nombre de “matriz de cartera”. Basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. Cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización.

3.3.2 Fases de la Planeación

En la Planificación existen fases que serán instrumentos fundamentales para la dirección empresarial, sin embargo, se menciona las más relevantes en nuestro estudio:

- Establecimiento de Objetivos
- Definición de Políticas
- Creación de Programas
- Determinación de Presupuestos
- Establecimientos de objetivos

En términos generales para establecer los objetivos en la organización deben realizarse de una manera clara y precisa, que estén acordes a los recursos existentes y permitan a provechar las oportunidades además se debe conocer cuáles son los pasos para seguir en el cumplimiento de las metas para ejecutarlos en el tiempo determinado.

Definición de Políticas: las políticas en la planeación son normas de comportamiento que se diseñan de acuerdo con los lineamientos de la dirección y estrategias establecidas.

Creación de Programas: la creación de programas en la planeación consiste en proporcionar a los empleados una guía en el desarrollo de las actividades operativas para tomar las mejores decisiones que estén afines con las metas y estrategias definidas para el logro de un resultado exitoso.

Determinación de Presupuestos: Se considera una de las fases más relevantes en la planeación es decir representa la evaluación y control expresada en términos cuantificables de los diversos departamentos que tiene la organización establecidos dentro de los planes de acción a corto y largo plazo.

En la organización es importante determinar y ejecutar las fases de la planificación ya que nos permitirá conocer los pasos y estrategias que deberán realizarse para saber cómo y hasta donde se quiere llegar en la empresa con el cual el plan estratégico logrará desarrollar los programas establecidos cumpliendo con una estructura definida en el inicio del proceso.

3.3.3 Conceptos de la Planeación Estratégicas

La Real Academia Española (RAE) define a la planificación como un plan general que esta metódicamente diseñado de gran profundidad, para obtener un objetivo determinado, como el desarrollo económico de una ciudad, el funcionamiento de una empresa, el crecimiento económico en la organización.



En la actualidad la planificación se utiliza en todo ámbito en general, ya que forma parte de la vida cotidiana de las personas, asimismo se lo aplica de una manera práctica en las actividades diarias y en las funciones operativas de las empresas u organizaciones.

En términos generales, la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo (Robbins & Coulter, 2011). Según los autores, la planeación es una parte esencial en la vida de la empresa, ya que esta direcciona el camino para alcanzar las metas y objetivos que se establecen en un inicio, además nos ayuda a vencer los obstáculos que se presentan durante el desarrollo de las actividades, previamente estableciendo las estrategias y tácticas necesarias para enfrentarlas y lograr los resultados sin desperdicio de esfuerzos y recurso.

Para el desarrollo de esta investigación se estará definiendo y conceptualizando la planeación estratégica, y entendiendo de raíz los conceptos de planeación y de estrategia, para luego encontrar la relación y saber exactamente que es un Plan estratégico.

La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente. Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo.

Russell Ackoff (1993). Planear no es eliminar la intuición. es eliminar la improvisación

El término estrategia es de origen griego. La palabra Estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).



El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones, lo que indica que no existe una opinión universalmente aceptada.

La estrategia empresarial manifiesta los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción que deben de hacerse, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una habilidad en entrar en el medio socio económico.

Según Aceves, (2004), la planificación estratégica, es la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base en la forma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear oportunidades, y evadir, evitar y transformar los peligros en oportunidad.

El concepto de estrategia, que en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews se debe de resaltar una declaración explícita que hace el autor del concepto acerca de la importancia que tiene para las empresas otros aspectos no necesariamente económicos y que deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.



De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes" (Quinn, 1991, p. 125).

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (Porter, 1992, p. 44) "La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos." (David, 2008, p. 5).

Según Serna (1997) "la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (pp. 17).

Conviene aclarar que los investigadores decidieron tomar dos modelos para realizar la investigación estos corresponden a los autores Humberto Serna (Gerencia Estratégica) y Fred David (Conceptos De Administración Estratégica); primero se mostrara como propone Serna realizar un análisis situacional de la empresa, luego tomando el modelo de David se diseñara la Misión, Visión, Políticas y Objetivos, para concluir con el planteamiento e implementación de las estrategias.

3.3.4 Modelo de Planeación Estrategias

Debe la empresa responder a las siguientes preguntas para generar el plan estratégico de la empresa:

1. ¿Dónde queremos llegar?,
2. ¿Dónde estamos actualmente?
3. ¿A dónde se quiere llegar?
4. ¿A dónde se puede ir?
5. ¿Cómo llegaremos a nuestras metas?

La planeación estratégica tiene 5 componentes:

El direccionamiento estratégico: El cual está compuesto por 3 partes.

Principios corporativos: es el conjunto de valores, normas y creencias que regulan la vida de la organización. Por lo tanto, es importante que sean compartidos por todos los integrantes de la empresa.

Visión: es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a don quiere llegar.

Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector.

El diagnostico estratégico: analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de análisis como el FODA.

Opciones estratégicas: definido el diagnostico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el



comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.

Formulación estratégica: los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

Auditoria estratégica: el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria la auditoria estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.

De la misma manera según Serna (1997) para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno.

3.3.5 Etapas de la Administración Estratégica

El autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” establece que las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

Formulación de Estrategias: incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y



debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de las estrategias comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

Ejecución de Estrategias: requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de



sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia se considera con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más arte que ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa? ¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo? El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

Evaluación de Estrategias: es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no están funcionando adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas

a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1- La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- 2- La medición del rendimiento.
- 3- La toma de medidas correctivas. La evaluación de las estrategias es necesaria porque el éxito hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

La figura muestra el esquema del análisis estratégico de la situación de la empresa.

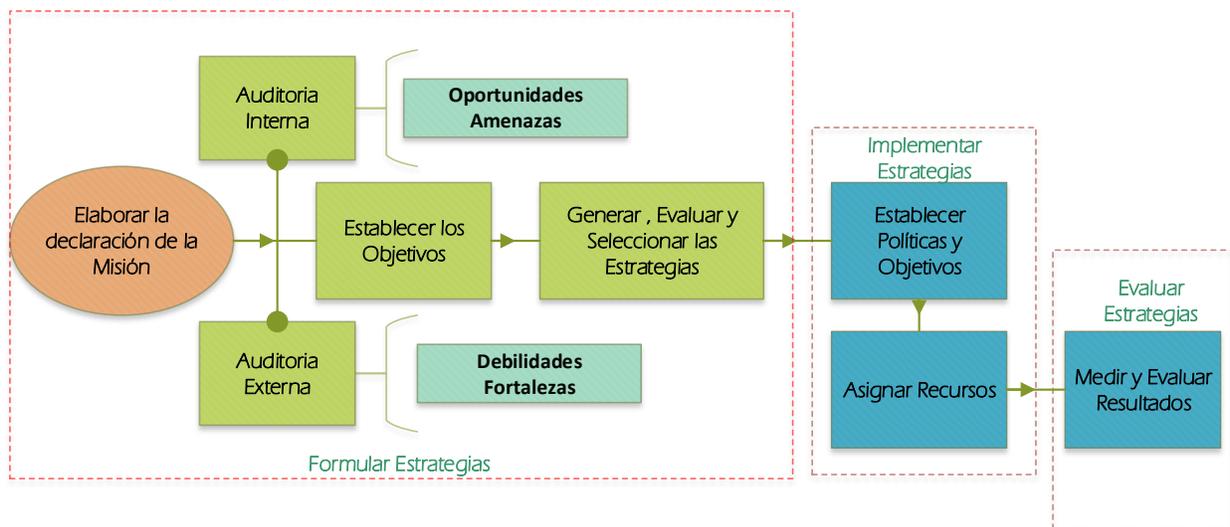


Figura 4. Etapas de la dirección Estratégica. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020). Tomado del libro Administración estratégica. Teoría y Casos. Thompson I Peteraf, Mc Graw Hill 18va Edición. (2012).

3.4 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

3.4.1 Concepto de Análisis FODA

Previo a establecer las estrategias de la empresa, es necesario determinar cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, considerando los entornos Político, Económico, Social, Cultural, Ambiental y Tecnológico, a fin de que la empresa refuerce y se apoye en sus fortalezas, identifique oportunidades de nuevos productos, servicios y mercados, tome las acciones necesarias para superar las debilidades y disminuya el riesgo de las amenazas.

Para la elaboración de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es necesario partir de los objetivos de la organización, porque estos son la guía que orientan a la empresa hacia el futuro, posteriormente proceder a las preguntas como: ¿qué factores obstaculizan y favorecen a la empresa para llegar cumplir ese objetivo? y luego realizar las propuestas pertinente para convertir esos aspectos negativos es factores que permitan alcanzar los objetivos o replantear los objetivos de acuerdo a los factores positivos que la entidad posee.

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es



por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

Según (Lazzari, 2002) dice que El análisis FODA es un avance al planteamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa a la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa. (Pág. 70).

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas. (Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995).

3.4.2 Fortalezas

En una empresa las Fortalezas pueden ser: Posición de liderazgo en el mercado, poseer una marca que sea sinónimo de calidad, conocimiento del producto y del negocio (know how), infraestructura propia, clientes recurrentes, personal capacitado, capital propio, innovación constante de productos y servicios, entre otras.

Las fortalezas son aquellos elementos en los que la empresa es competente o que tienen bajo su control manteniendo un alto nivel de desempeño y generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro (Thompson, A. et al., 2012).

3.4.3 Debilidades

Las debilidades están relacionadas con la falta de tecnología apropiada al momento actual, no contar con personal calificado, trabajar sin estudios de mercado, resistencia al cambio, trabajar con personal desmotivado, lo que incrementa el riesgo de fracaso para la empresa.

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros. (Thompson, A. et al., 2012).

Estas debilidades representan un obstáculo para el logro de los objetivos, aun cuando estén bajo el control de la empresa. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, entre otros.

3.4.4 Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se giran en el entorno de la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. A diferencia de las dos variables anteriores, esta no es manejada por la organización, sino que son circunstancias que se presentan en el mercado ya sea por políticas gubernamentales, tratados de libre comercio, la salida de un competidor, aumento de la demanda, aumento del poder adquisitivo de la población entre otros (Thompson, A. et al., 2012).

3.4.5 Amenazas

Las amenazas generalmente tienen relación con la competencia, sin embargo, pueden visualizarse como oportunidades para la mejora continua. Siempre debemos estar conscientes de que atrás de grandes amenazas, hay grandes oportunidades.

Las amenazas son descritas por Ramírez, J. (s.f.) como:

Factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización (p. 56).

El análisis FODA implica más que determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, sino que lo más importante es llegar a conclusiones a partir de las situaciones anteriores sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas que permitan que la empresa sea más competitiva en el mercado.

3.4.6 Esquema del proceso de elaboración de un análisis FODA

Para la elaboración de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es necesario partir de los objetivos de la organización, porque estos son la guía que orientan a la empresa hacia el futuro, posteriormente proceder a las preguntas como: ¿qué factores obstaculizan y favorecen a la empresa para llegar a cumplir ese objetivo? y luego realizar las propuestas pertinentes para convertir esos aspectos negativos en factores que permitan alcanzar los objetivos o replantear los objetivos de acuerdo a los factores positivos que la entidad posee.



Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

3.4.7 Metodología Empleada para Analizar el Ambiente Externo

Auditoría Externa: la auditoría externa se realiza con la finalidad de analizar en detalle el ambiente externo a la organización, el objetivo de esta auditoría es listar las oportunidades con las que cuenta la empresa las cuales podría aprovechar para destacarse en el mercado, por otra parte, se identifican las amenazas existentes en el entorno externo para buscar la manera de reducir su impacto. El propósito de la auditoría externa es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben estar en la capacidad de formular estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades y eludir las amenazas.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa

en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda.

Mediante la elaboración de una matriz de evaluación de factores externos se puede conocer en qué situación se encuentra la empresa externamente.

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.

- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5. (Ponce, 2007, pág. 120).

3.4.8 Matriz de Perfil Competitivo MPC

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menos, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito de una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en la matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio.

Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. Al final de los cálculos, la empresa que obtenga el mayor puntaje es la que está en mejor nivel y esta

representaría, en caso de que la empresa objeto de estudio no resulte con la mayor puntuación la de mayor amenaza.

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) es una innovadora herramienta que se utiliza en la toma de decisiones. Se pueden tomar decisiones ya sea rápidamente, con una consideración mínima del asunto. Aunque la toma de decisiones es una función cotidiana, conviene examinar más a fondo la naturaleza de una decisión.

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de “entrada” que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual responde a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes son nuestros competidores?, ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?, ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?, ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito? .En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Auditoría Interna: la auditoría interna se realiza con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva cuales son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas.

Fortalezas y Debilidades Internas: Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fortaleza y debilidades.

El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y superen las debilidades internas.

3.4.9 Metodología Empleada para la Evaluación del Ambiente Interno.

La auditoría interna se realiza con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva cuales son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas.

Fortalezas y Debilidades Internas: Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fortaleza y debilidades.

El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las

organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y superen las debilidades internas.

Es necesario conocer el estado interno de la empresa, para esto se elabora una matriz de evaluación de factores internos (EFI) que permite conocer el estado interno de la empresa en estudio.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI): un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
- Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

3.4.10 Matriz PEYEA

Según Fred David (2003) la matriz PEYEA permite definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial). A través de un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano, se clasificarán las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas.

Luego de asignar un valor entre 1 (la peor) y 6 (la mejor) a las variables de las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y fuerza de la Industria (FI), y un valor de -1 (la mejor) y -6 (la peor) para las dimensiones restantes Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad del entorno (EE). Posteriormente se calcula un promedio sumando las calificaciones de las variables y dividiéndolas por el total de estas. Una vez calificadas las variables se debe sumar los puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos.

Finalmente se grafica un vector en la intersección que se da entre los puntos el cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización. (David, 2003).

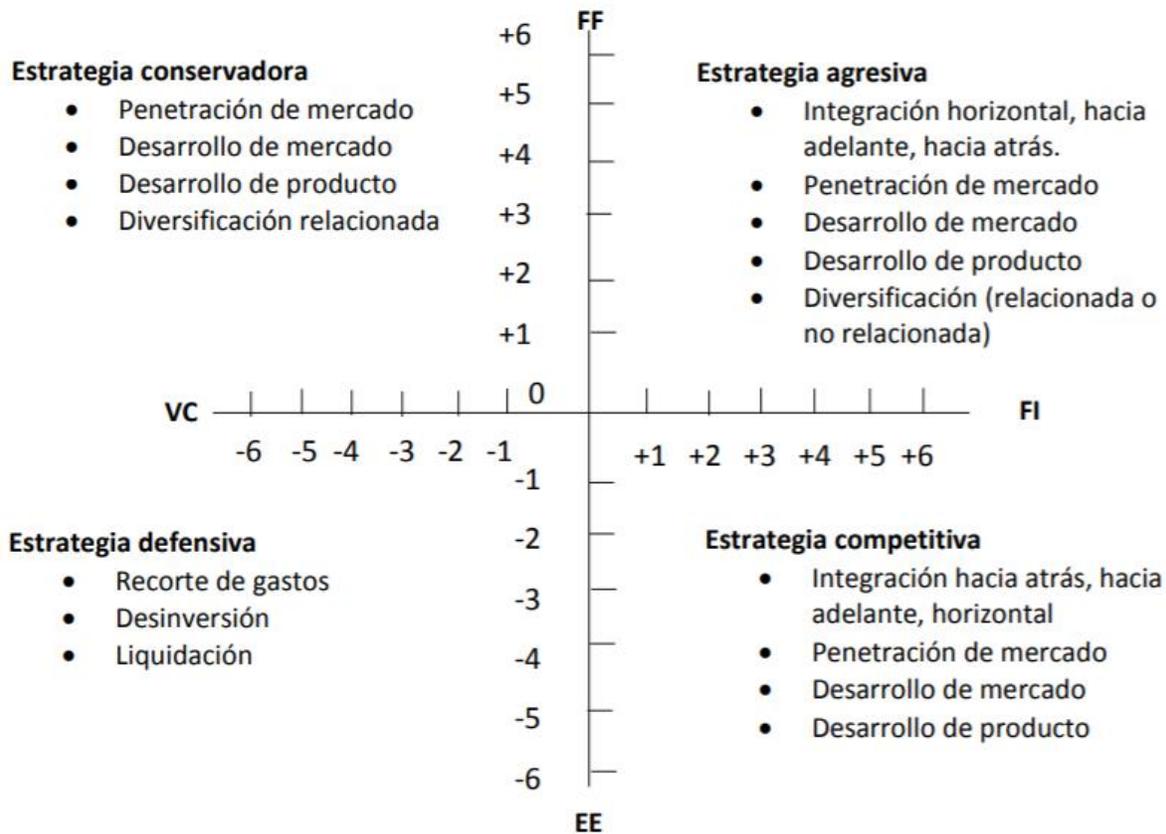


Figura 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) Fuente: Fred David- Conceptos de Administración Estratégica (David, 2003)

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas; fortaleza financiera FF y ventaja competitiva VC y dos dimensiones externas; estabilidad ambiental EA y fortaleza industrial FI. Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Los factores que se utilizaron previamente para

elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEYEA (David, 2003, pág. 204).

Cuadrantes de una matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones strategic position and action evaluation (SPACE) también llamada PEYEA. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica (David, 2008, pág. 225).

Cuadrante intensivo

Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa (David, 2003, pág. 204 - 205).

Cuadrante conservador

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica (David, 2003, pág. 205).

Cuadrante defensivo

El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica (David, 2003, pág. 205).

Cuadrante competitivo

Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas (David, 2003, pág. 205).

La matriz PEYEA tiene diferentes dimensiones que se muestra en la siguiente figura:

Posición Estratégica Interna.	Posición Estratégica Externa.
FF	FI
1. Tasa de retorno de la inversión. 2. Apalancamiento (endeudamiento). 3. Liquidez. 4. Capital de trabajo. 5. Flujo de caja. 6. Facilidad de calidad del mercado. 7. Riesgo que implica el negocio.	1. Potencial de crecimiento. 2. Potencial de utilidades. 3. Estabilidad financiera. 4. Conocimientos tecnológicos. 5. Utilización de recursos. 6. Intensidad de capital. 7. Facilidad de entrada al mercado. 8. Productividad, utilización del capital.
VC	EA
1. Participación en el mercado. 2. Calidad del producto. 3. Ciclo de vida del producto. 4. Lealtad del consumidor. 5. Utilización de la capacidad de competencia. 6. Conocimientos tecnológicos. 7. Control sobre proveedores y distribuidores.	1. Cambios tecnológicos. 2. Tasa de inflación. 3. Variabilidad de la demanda. 4. Rango de precios de producto. 5. Barrera para entrar al mercado. 6. Presión competitiva. 7. Elasticidad precio de la demanda.

Figura 6. Variables de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) Fuente: Fred David- Conceptos de Administración Estratégica (David, 2003).

3.4.11 Matriz BCG

La matriz BCG también conocida por sus siglas como Modelo Boston Consulting Group representa en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria.

La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x se establece por lo general en 0.50, que corresponde a una división que posee la mitad de la participación en el mercado de la empresa líder de la industria (David, 2003, pág. 206).

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones (Ponce, 2007, pág. 124).



Cuadrante de una matriz BCG.

A las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG se les llama interrogantes, las que se localizan en el cuadrante II se conocen como estrellas, las que se encuentran en el cuadrante III se les califica como vacas generadoras de efectivo y las divisiones situadas en el cuadrante IV se denominan perros (David, 2003, pág. 208).

Interrogantes

Las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. Estas divisiones se conocen como interrogantes porque la empresa debe decidir si las fortalece siguiendo una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos) o las vende (David, 2003, págs. 208 - 209).

Estrellas

Las divisiones del cuadrante II denominadas con frecuencia estrellas representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta deben recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas para estas divisiones (David, 2003, págs. 209 - 210).

Vacas generadoras de efectivo

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Se denominan vacas

generadoras de efectivo porque producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Muchas de las divisiones vacas actuales fueron estrellas. Las divisiones vacas deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible (David, 2003, pág. 210).

Perros

Las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo; se les ha denominado perros, porque son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos. Cuando una división se convierte por primera vez en perro, el recorte de gastos es la mejor estrategia por seguir debido a que muchas de estas divisiones se han recuperado después de la reducción enérgica de los activos y los costos para convertirse en divisiones viables y rentables (David, 2003, pág. 210).

Representación gráfica de la Matriz BCG.

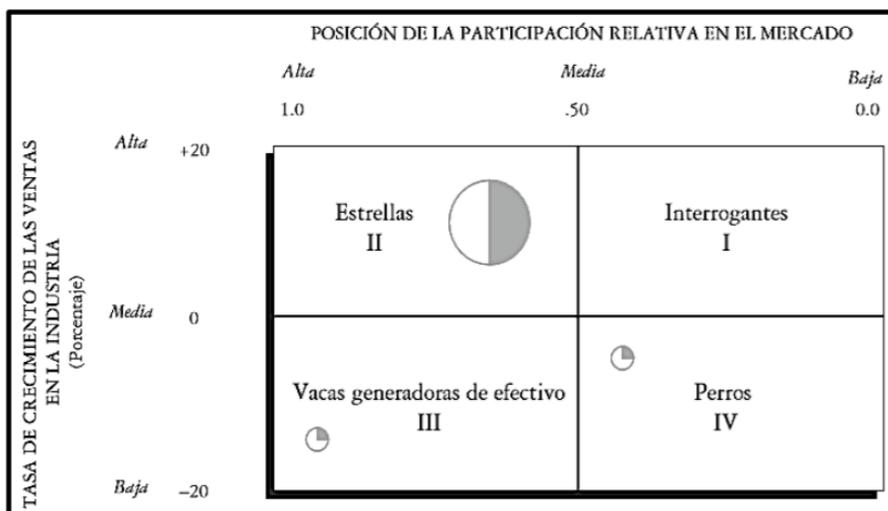


Figura 7. Matriz Boston Consulting Group (BCG). Fuente: (David F., Conceptos de Administración Estratégica., 2003, pág. 210).

3.4.12 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis que se realiza en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo, con la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG y la matriz IE estas proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC. La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados en la empresa. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado (David, 2003, pág. 216).

Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas (Olivas, S.F., pág. 18).

Matriz que resulta importante para el análisis de las estrategias es la denominada matriz cuantitativa de la planeación estratégica, que expresa de manera objetiva, cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles, es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo previo realizado por las matrices EFE y EFI (Ponce, 2007, pág. 13).



Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben hacer uso de su criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC. Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

Una MPEC dirige la atención hacia relaciones importantes que afectan las decisiones relacionadas con la estrategia. Aunque la elaboración de una MPEC requiere algunas decisiones subjetivas, la toma de pequeñas decisiones a lo largo del proceso mejora la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la empresa. Una MPEC se puede adaptar para su uso en pequeñas y grandes empresas, lucrativas y no lucrativas y aplicarse en casi cualquier tipo de empresa.

Una MPEC mejora sobre todo la selección estratégica de empresas multinacionales porque muchos factores clave y estrategias se consideran al mismo tiempo; también se ha aplicado con éxito en muchas empresas pequeñas. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. Los debates entre estrategas, gerentes y empleados a través del proceso de formulación de la



estrategia, incluyendo la elaboración de una MPEC, son constructivos y mejoran las decisiones estratégicas. Los debates constructivos durante el análisis y la selección de la estrategia surgen debido a diferencias genuinas de interpretación de la información y a opiniones diversas.

Otra limitación de la MPEC es que su precisión depende de la calidad de la información previa y de los análisis de ajuste en los que se basa (David, 2003, pág. 219). Si bien requiere de la subjetividad el hecho de tomar decisiones de menor envergadura incrementa la probabilidad de que las estrategias elegidas al final puedan ser las más provechosas para la organización. La ventaja más importante es que la matriz cuantitativa de planeación estratégica puede adaptarse perfectamente a la problemática de cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, pequeña, mediana o grande (Ponce, 2007, pág. 15).

Los pasos necesarios para elaborar una MPEC son los siguientes:

1. Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.

2. Asigne valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

3. Examine e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.



4. Determine los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: ¿Afecta este factor la selección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave.

De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular.

El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie.

5. Los puntajes totales del grado de atracción (PTA) se definen como el producto de multiplicar los valores por los puntajes del grado de atracción en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor de éxito crítico adyacente).

6. Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores

externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra (David, 2003, págs. 217, 218).

3.5 Modelo MCKINSEY de las 7S

El enfoque McKinsey agrupa y analiza siete aspectos importantes para cualquier empresa u organización: Valores, Análisis FODA, Estrategias, Estructura, Talento humano, Sistemas y Estilos de Liderazgo.

James McKinsey era profesor de Contabilidad de la Universidad de Chicago cuando en 1926 fundó la firma de consultoría llamada McKinsey & Company, que proveía servicios financieros y elaboración de presupuestos, en poco tiempo logró prestigio en proveer asesoría en temas de organización, administración y estrategias. Rasiel, Ethan. (1999).

Los factores que deben de emplearse en el análisis de las 7S son los siguientes:

1. Style (estilo): El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar ejemplo al resto de empleados de la empresa.

2. Staff (personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello por lo que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alienada con la estrategia.

3. Systems (sistemas): Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

4. Strategy (estrategia): se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

5. Structure (estructura): Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo. Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada.

6. Skills (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know how de la compañía.

7. Shared values (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

3.5.1 Elementos compuestos por el enfoque de Mckinsey.

El enfoque Mckinsey fue mencionado por primera vez por Thomas Peters & Robert Waterman en su libro "En Busca de la Excelencia". Thomas Peters había trabajado como consultor por muchos años en McKinsey & Company por lo que aprendió la metodología de trabajo de dicha empresa y plasmó en la gráfica que a continuación observamos, los aspectos que había que estudiar, analizar y evaluar para poder emitir una opinión administrativa de la compañía a evaluar.

3.6 Análisis PESTEL

Con esta herramienta de análisis estratégico podremos analizar el entorno en el que queremos crear o establecer nuestra empresa, negocio o proyecto. Nos permite identificar posibles cambios de escenario en nuestro sector o en la región para detectar y aprovechar posibles oportunidades de crecimiento. El nombre es un acrónimo de cuatro factores:

Políticos: estabilidad política, la posibilidad de un cambio de gobierno de lugar a cambios en las políticas fiscales o en materia de subvenciones, posibles cambios en los tratados comerciales, existencia o no de grupos de presión.

Económicos: economía en crecimiento o en recesión, tendencia del consumo, situación de confianza o de inestabilidad, los tipos de cambio, el nivel de inflación.

Socioculturales: hábitos sociales, cambios en los gustos o en las modas de la gente, formas de comunicación habituales, demografía, salud, valores.

Tecnológicos: tecnología actual, posibles avances, desarrollos en marcha, conocimientos, inversión en la información.

Debemos analizar en qué medida cada uno de estos factores macro ambientales podría influir positiva o negativamente en a la empresa.

Este es el gran hito de muchos de los principios del pensamiento estratégico militar: “condiciones climáticas y conocer a tu enemigo”. No basta con saber por ejemplo si el territorio que vas a conquistar tiene un clima frío y que tu ejército sea de clima cálido, sino la forma como vas a prepararte para poder sobrevivir a esas nuevas condiciones adversas. En el lenguaje comercial se aplica este principio porque para poder definir cursos de acción es necesario tener claro de los cuatro factores del entorno: político, económico, tecnológico y social, así como el impacto que los mismos tienen en la organización (Ayala & Arias, s. f.)



IV. Preguntas directrices

¿De qué manera se identificará un análisis externo utilizando el modelo de PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa SERVITEC S.A?

¿De qué manera se identificará un análisis interno utilizando el modelo de las 7S y de Ishikawa para la empresa SERVITEC S.A?

¿Para qué sirve realizar un análisis cualitativo FODA y uso de las herramientas MPC y BCG y PEYEA para la Empresa SERVITEC S.A.?

¿En que mejoraría la propuesta del plan de estrategias a la gestión empresarial en base a los resultados obtenidos del análisis de la situación actual para la Empresa SERVITEC, S.A en el año 2021?

V. Operacionalización de las Variables

Tabla 2. Cuadro diagnóstico de planteamiento del problema.

Objetivo	Variables	Definición	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa SERVITEC S.A mediante un análisis cualitativo FODA y uso de las herramientas matriz MPC ,BCG y PEYEA.	Análisis Cualitativo FODA BCG MPC PEYEA	El análisis FODA es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia en las organizaciones. (Ansoff,1965)	Diagnóstico actual de la empresa a través del análisis FODA a la empresa SERVITEC. Matriz de perfil competitivo, es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza.	Guía de Observación Anexo 5. Entrevistas Anexo 2 (P1-25). Anexo 3 (P1-20), Anexo 4 (P1-8). Tabla: 12,24,26,27. Figuras: 21, 22,24.

			<p>empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades.</p> <p>BCG, utilizada para determinar la cartera de negocios en relación a sus competidores.</p>		
<p>Elaborar un análisis interno de la empresa SERVITEC S.A que identifique las fortalezas y debilidades, mediante el modelo</p>	<p>Análisis Interno (Fortalezas y debilidades)</p>	<p>Las fortalezas de las 7S es que es una herramienta de diagnóstico para entender por qué las organizaciones son ineficaces. Una vez</p>	<p>Departamento de Servicios de SERVITEC.</p>	<p>Modelo las 7S e Ishikawa.</p>	<p>Entrevistas Anexo 2 (P1-25). Anexo 3 (P1-20), Anexo 4 (P1-8). Tablas: 10 y 11. Figuras: 10,11,12,13,14,15,16,17.</p>

<p>de las 7S e Ishikawa.</p>		<p>analizados los puntos débiles y realizados cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando al total de la compañía que puede hacer mejorar significativamente su forma de funcionar y sus resultados.</p>			
<p>Efectuar un análisis externo de la empresa SERVITEC S.A., que identifique</p>	<p>Análisis de Oportunidades y Amenazas</p>	<p>El análisis PESTEL (Análisis de factores Políticos, Económicos,</p>	<p>Departamento de Servicios de SERVITEC</p>	<p>PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal</p>	<p>Tabla: 3. Entrevistas Anexo 2 (P1-25). Anexo 3 (P1-20), Anexo 4 (P1-8).</p>

las oportunidades y amenazas mediante el modelo de PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter.		Sociales y Tecnológicos) describe el marco de los factores macro ambientales de una compañía, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica.			
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

VI. Diseño Metodológico

En este acápite se describió el proceso metodológico de investigación utilizado en la elaboración de la presente investigación, de igual forma que aquellas técnicas de recopilación que permitieron cumplir con los objetivos previstos.

6.1 Tipo de Estudio

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11).

Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71).

El tipo de investigación que se empleo fue la descriptiva, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

6.2 Tipo de Enfoque

En este método de investigación tenemos la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso



de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Según esta concepción, el método de investigación suele dividirse en los métodos cuantitativos, o investigación cuantitativa, y cualitativo o investigación cualitativa:

Método cuantitativo o método tradicional: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

El método cualitativo o método no tradicional: De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Bernal, T, C. (2010).pp 59-61

La investigación posee un enfoque mixto, porque se adapta a teorías como con datos que serán recolectados en la entidad objeto de estudio. Es decir, que será enfocada de manera cualitativa – cuantitativa. Además, por ser un proceso de análisis de la realidad de la institución a la que se va a realizar el estudio que se inicia con el análisis directo de hechos particulares.

6.3 Tipo de Alcance

El alcance de una investigación indica el resultado lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante

identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación. A continuación, se presentan los cuatro tipos de alcance que puede tener una investigación, explicando cuándo es conveniente aplicar cada uno.

Un proyecto de investigación nace con una idea que tiene el investigador de estudiar un tema de su interés, y que al revisar la literatura disponible encuentra un problema o área de oportunidad a atender. Y cuando se define el problema de investigación, es momento también de establecer el alcance de esta.

Como explica Hernández, Fernández & Baptista (2010), cuando se habla sobre el alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio. Según estos autores, de una investigación se pueden obtener cuatro tipos de resultados:

- 1) **Estudio exploratorio:** información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro.
- 2) **Estudio descriptivo:** información detallada respecto un fenómeno o problema para describir sus dimensiones (variables) con precisión.
- 3) **Estudio correlacional:** información respecto a la relación actual entre dos o más variables, que permita predecir su comportamiento futuro.
- 4) **Estudio explicativo:** causas de los eventos, sucesos o fenómenos estudiados, explicando las condiciones en las que se manifiesta.

La investigación es no experimental de índole transversal, porque el estudio comprenderá cuantificar y cualificar la evaluación de cada una de las áreas para realizar un análisis cualitativo

FODA, evaluando así la situación actual de la empresa SERVITEC S.A para proponer estrategias que se alineen a los objetivos de la organización.

Se aplicará este tipo de investigación al presente estudio para analizar entrevistas y técnicas de observación para conocer los puntos críticos y la situación actual que atraviesa la empresa y poder encontrar resultados que permitan dar un mejoramiento de sus necesidades.

6.4 Determinación del Universo o Población

Esta investigación está basada en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas actuales y que son llevadas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, esta investigación se basa en un diseño de campo. La investigación de campo ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

Se define la población como un conjunto finito de elementos con características semejantes con lo cual se estudiará dentro de los criterios inclusivos de la investigación y está limitado por el problema y por el objetivo el estudio. (Arias F. , 2006, p. 81)

La población en el presente estudio son todos los empleados que prestan sus servicios en la empresa SERVITEC, S.A.

6.5 Selección de la Muestra

Los empleados de la empresa SERVITEC S.A constituyen la población y muestra tomadas en cuenta para el estudio, en cuanto a los trabajadores se seleccionaron 2 de cada área siendo un total de 12 de un total de 80 trabajadores a los que se les formuló una entrevista para evaluar cualitativamente aspectos internos de la empresa.

En cuanto a la selección de la muestra de los empleados esta se realizó mediante un proceso no probabilístico conocido como muestra dirigida, dentro de esta se buscó abarcar los diversos cargos existentes en la empresa, incluyendo de igual forma empleados de los departamentos de la empresa.

6.6 Proceso de Investigación

El trabajo investigativo inicia su proceso de investigación desde el origen de la problemática es decir en el planteamiento de problema, donde vemos su comportamiento y antecedentes dándonos lugar a establecer cada uno de los objetivos tanto generales como específicos, que se pretenden cumplir con el tema objeto de estudio, que es mediante un Análisis del Plan estratégico para la Empresa SERVITEC para ser aplicados en el año 2021.

Siguiendo con el Desarrollo del Trabajo Investigativo continuamos con el Diseño Metodológico en el que se plantea el tipo de investigación que se desarrolla, el tamaño de la muestra que en este caso es la población de la empresa SERVITEC, la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como también los procedimientos para el análisis de los resultados. En otras palabras, en este paso se establece el Conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta directrices de la investigación.

6.7 Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Estadísticamente la investigación es en base a una *Muestra No Probabilística*, tomándose una muestra intencional o por conveniencia debido a que se entrevistara al personal de diferentes áreas de la organización, como los ingenieros de servicio, jefes de servicio, personal de coordinación, equipo administrativo, gerentes de cada área tanto comercial como de servicios, también al personal operativo y de mercadeo de la empresa. Son las personas más involucradas dentro de cada departamento los cuales conocen todo el procedimiento de servicio de la empresa, por lo que la entrevista dará las pautas para desarrollar e identificar las debilidades de la empresa SERVITEC S.A.

El uso de los instrumentos es con el propósito de lograr medir las variables objeto de estudio, de tal manera que permita la recolección de datos necesarios para realizar la investigación y comprobar la veracidad de la información proporcionada por las diferentes fuentes. A continuación, se especifica la aplicación de los instrumentos y los sujetos a quienes estarán dirigidas estas se clasifican en Entrevista que sirven para evaluar de manera general el área que servirán de pautas para obtener evidencia de que se necesita la propuesta y que sirven para desarrollar y ampliar la investigación en cuanto al análisis de proceso aplicados.

6.8 Entrevistas

Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa debido a que permite alcanzar información cualitativa y escuchar las opiniones del entrevistado en cuanto a todas las mejoras que se harán dentro del área, así como la



situación actual de la misma. Además, estas respuestas están respaldadas por datos cuantitativos que afirmen la veracidad de las contestaciones.

Las entrevistas están dirigidas al personal clave como el ingeniero de servicio, gerentes de cada área tales como administrativo, financiero y de servicios, también al personal operativo y de mercadeo.

6.9 Guía de Revisión Documental

El proceso de recolección de información se realizó a través de una serie de visitas a la empresa “SERVITEC S.A.” en donde se conoció el funcionamiento interno de la empresa, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos). Las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron: la observación directa, y entrevistas. También se utilizó una serie de material bibliográfico, el cual se empleó como una herramienta que permitió profundizar en el tema de estudio y que este sea comprendido de mejor manera.

6.10 Observación de Documentos y datos

La Observación de Documentos y datos es la técnica de recolección de información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar los datos que fueron registrados y archivados con el objeto de evidenciar una acción o transacción. En este proceso se busca

contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas.

6.11 Análisis de los Conceptos de Planificación Estratégicos de la Empresa.

Fueron analizadas y reformuladas la misión y visión de la empresa siguiendo las premisas de Thompson, de igual forma el objetivo general de la empresa fue dividido en varios objetivos estratégicos.

6.12 Análisis del Ambiente Externo e Interno.

En esta etapa se analizó a la empresa aplicando auditorías internas y externas siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” como resultado se obtuvo una serie de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades las cuales sirvieron de base para la construcción de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

6.13 Formulación y Selección de Estrategias.

Para la etapa de formulación de estrategias se empleó la matriz FODA, con esta técnica se elaboraron una serie de estrategias FO, DO, FA y DA. Esta herramienta a diferencia de otras, no indica cual estrategia se adapta mejor a los objetivos planteados por esta razón es necesario realizar un paso adicional como lo es la selección de la estrategia adecuada, para esto se empleó las matrices MCPE y MEOPE.



6.14 Elaboración de los Planes de Acción.

Una vez seleccionadas las estrategias se procedió a formular los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

VII. Análisis de Resultados

El análisis de resultado representa la situación actual de la empresa SERVITEC tanto externa como interna que permitirá establecer las estrategias adecuadas que beneficien a la empresa a cumplir sus objetivos con el fin de tener mejores resultados a largo plazo, para esto se ha realizado levantamientos a nivel externo e interno haciendo uso de las herramientas necesarias como PESTEL, análisis de las cinco fuerzas y el cruce FODA acompañada de diferentes herramientas como MPC y BCG.

7.1 Efectuar un análisis externo de la empresa SERVITEC S.A, que identifique las oportunidades y amenazas mediante el modelo de PESTEL y análisis de las cinco fuerzas de Porter.

7.1.1 Modelo PESTEL de la Empresa SERVITEC, S.A

7.1.1.1 Factores Políticos.

Después de la Guerra civil de los años 80's hasta el año 2008, Nicaragua dedicó grandes esfuerzos para controlar la hiperinflación, estabilizar la economía y consolidar la paz y la democracia. Durante ese período, se implementaron reformas decisivas como la política cambiaria, la liberación comercial, las diversas reformas tributarias, el fortalecimiento del sistema financiero y las mejoras del clima de negocios para la atracción de inversión extranjera directa.

El gobierno ha implementado políticas públicas dirigidas a mantener la estabilidad macroeconómica–aun con el impacto de la crisis internacional- pero se ha seguido una agenda de

reformas estructurales con paso lento en su implementación, sobre todo en reformas clave como la del seguro social, del sector energético, la gestión financiera del sector público y la reforma tributaria.

Nicaragua ha hecho importantes avances con el fin de alcanzar las Metas del Milenio y para escalar de la categoría de Países de Ingreso Bajo a la categoría de países de Ingreso Medio Bajo. Sin embargo, todavía tiene el segundo nivel más bajo de Ingreso per cápita en América Latina y el Caribe (ALC) acompañado de altos niveles de pobreza y de desigualdad.

Los avances logrados en materia de consolidación fiscal fueron valiosos. Este notable desempeño, constituyó la fortaleza que evitó mayores consecuencias ante la crisis internacional.

El impacto de la crisis internacional y principalmente la recesión en los Estados Unidos tuvo su efecto inmediato en una menor recaudación y una caída en las donaciones externas de apoyo presupuestario.

Para compensar estos efectos, el Gobierno de Nicaragua tuvo que aplicar medidas para una mayor recaudación tributaria y hacer recortes de gastos no vinculados a la reducción de la pobreza.

Tradicionalmente, Nicaragua ha implementado políticas procíclicas a lo largo de su historia económica contemporánea. Con excepción de los años 80's, en Nicaragua se han seguido políticas fiscales procíclicas, es decir, que se han aplicado estímulos fiscales durante los auges económicos y, contracción fiscal durante las crisis y recesiones, exacerbando así los ciclos económicos.



La aplicación de políticas procíclicas en general, tienden a reducir el bienestar social al exacerbar las fluctuaciones de la actividad económica cuyas consecuencias son adversas al crecimiento y a los objetivos de mejorar la equidad y reducción de la pobreza.

La carga tributaria de Nicaragua y las características de nuestro sistema impositivo no difieren mucho de los del resto de América Latina, mayor dependencia de los impuestos indirectos, el IVA en particular. Las exoneraciones y exenciones son las más altas de América Latina en proporción del PIB.

El mercado informal es una seria restricción que afecta la economía y la política tributaria. La escasez de empleo y de baja calidad ha resultado en una emigración masiva de nicaragüenses hacia los Estados Unidos, Costa Rica, Panamá y España como sus principales destinos.

El comportamiento de los últimos tres años ha estado liderado por el efecto persistente de mayores gastos que superaron la movilización de nuevos recursos provenientes de la recaudación tributaria, de las contribuciones sociales y de los ingresos de las empresas públicas.

Este comportamiento en relación con los niveles de crecimiento, y las reglas tributarias y jurídicas establecidas, además de las políticas definidas en pro- de la inversión ofrecen una mayor tranquilidad a los inversionistas para continuar invirtiendo en el país.

7.1.1.2 Factores Económicos

Uno de los retos sociales más importantes para el desarrollo de Nicaragua ha sido superar los niveles de pobreza extrema, pues este aspecto además de ser la prueba del atraso en que ha vivido el país, también es un testimonio de la desigualdad y una amenaza a la convivencia democrática y a la paz firme y duradera, lo cual constituye un obstáculo a la conciliación e integración nacional.

Aun cuando Nicaragua ha tenido una mejora continua en los índices macroeconómicos, implementando políticas económicas eficientes que han dado a los inversionistas nacionales e internacionales, y era un país con un buen clima para invertir y desarrollar el sector económico actual la situación dada en el año 2018 ha generado desconfianza en inversionistas por la inestabilidad social que actualmente vive Nicaragua.

La economía del país estaba entre las más libres del mundo de acuerdo con el reporte Libertad Económica del Mundo (EFW, por sus siglas en inglés), publicado por Fraser Institute. En la edición 2015 del reporte, el país ocupó la posición 37 de un total de 157, con una puntuación de 7.40 de 10.

Las principales fuentes de crecimiento económico en los últimos cinco años han estado localizadas en el sector de servicios, las exportaciones agrícolas y de manufactura y los flujos de Inversión Extranjera Directa. Adicional a esto, el acuerdo de cooperación con Venezuela y el DR-Cafta firmado con los Estados Unidos, han aportado a este crecimiento de forma sustantiva.



Estos factores han contribuido a un incremento en la liquidez y por consiguiente al consumo y la inversión del sector privado como principales fuentes de crecimiento por el lado de la demanda.

La tasa de inflación ha seguido la trayectoria de los precios internacionales del petróleo y de los alimentos y el efecto de las políticas del deslizamiento cambiario y de subsidios. La tasa del IVA es 15 por ciento y cubre las transacciones de bienes y servicios. Los méritos que tiene este impuesto son: su relación amigable y eficiente en su aplicación, promueve el ahorro, no afecta la competitividad externa y cuando sus exenciones son limitadas tiene efectos positivos en la distribución del ingreso.

El impuesto sobre la renta (IR) es el segundo impuesto más importante en Nicaragua. El impuesto pagado por cualquier individuo no debe exceder el 30 por ciento de la renta imponible. Esta renta incluye el producto de las fuentes del trabajo y otros ingresos personales recibidos. El IR a las Personas Jurídicas se aplica una tasa del 30 por ciento a la renta imponible de las empresas, excepto los gastos inherentes al giro del negocio, excluyéndose las inversiones en adquisiciones de activos o derechos pre-existentes.

El Informe Financiero al mes de marzo de 2018 que publicó el Banco Central de Nicaragua (BCN) el 17 de mayo del presente año 2020, refleja que los indicadores del Sistema Financiero Nacional (SFN) muestran estabilidad en la intermediación, con adecuado manejo del riesgo y buenos indicadores de rentabilidad, solvencia y capital.

Durante el periodo de referencia, la cartera bruta creció en términos interanuales 13.3 por ciento, alcanzado un nivel de 168,193 millones de córdobas. Los sectores con mayor representación dentro de la cartera son el crédito comercial y los préstamos personales, totalizando ambos sectores el 55.8 por ciento del total de la cartera. Por su parte, la cartera en riesgo (2.7% en mar-18) y la cartera vencida (1.1% en mar-18) continúan registrando niveles por debajo del resto de la región de Centroamérica y República Dominicana (CARD).

El alivio total que Nicaragua ha recibido bajo estas dos iniciativas se estima en US\$ 7.1 billones en términos nominales, lo que ha llevado a tener en el 2014, un índice de solvencia sobresaliente y único de los últimos 20 años.

El saldo de la deuda y el servicio han venido disminuyendo y consigo la disminución del riesgo de sobreendeudamiento -definido en los análisis de sostenibilidad de deuda (DSA)- y un mejor clima de negocios.

Para 2017 Nicaragua mantenía un buen ritmo de crecimiento de 4.6. Pero debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril de 2018, la economía se contrajo a un -4.0 y -3.9 por ciento en 2018 y 2020, respectivamente. Según los últimos pronósticos, para 2020 se espera que el crecimiento caiga a -6.3 por ciento, y se recuperaría lentamente a 0.7 por ciento para 2021.

La pandemia de la COVID-19 (Coronavirus) sumada a la violencia de los últimos años, la pérdida de empleos y una caída en la confianza de los consumidores y de las empresas, más un

declive en sectores como construcción, comercio y restaurantes han tenido un alto costo social y económico, amenazando los esfuerzos logrados en la reducción de la pobreza desde 2005.

La pobreza, definida como vivir con un ingreso inferior a \$ 3.2 por persona por día según la paridad del poder adquisitivo (PPP) de 2011, aumentó a 13.1 por ciento en 2020 (contra 9.5 por ciento en 2017), lo que sumó a más de 240,000 personas en la pobreza. Mientras tanto, las remesas aumentaron en un 9.9 por ciento, año tras año, en el primer semestre de 2020, dando un aire al consumo de los hogares y mitigando el aumento de la pobreza.

Actualmente, se espera que la pandemia afecte negativamente a Nicaragua a través de la disminución de las entradas de remesas, la reducción del comercio, el turismo paralizado y el aumento de las primas de riesgo, parcialmente compensado por los precios más bajos del petróleo.

Nicaragua es uno de los países menos desarrollados de América Latina, donde el acceso a los servicios básicos es un desafío constante. El Banco Mundial ha apoyado medidas de reducción de la pobreza en Nicaragua a través de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), el fondo del Banco Mundial para los países más pobres.

Para lograr un mejor alcance con las familias más vulnerables del país, los proyectos de AIF aprovechan las iniciativas locales que amplían aún más los recursos limitados y ofrecen resultados sostenibles.



Sin embargo, existe la posibilidad de un aumento en las tasas de interés a escala mundial cuando Estados Unidos decida aumentar la tasa de interés de política monetaria. Este aumento en la tasa de interés podría afectar la cuenta de capital nicaragüense si los inversionistas deciden mantener sus activos financieros en los Estados Unidos.

La combinación de estos factores –crecimiento y tasas de interés– que se están moldeando en el entorno internacional podría tener efectos positivos en la medida en que los efectos del crecimiento sean mayores que los provocados por el aumento en la tasa de interés Sin embargo a pesar de la situación actual a nivel económico y el cambio mundial debido a la pandemia(COVID-2020), la empresa tiene la oportunidad de aprovechar el giro o cambio mundial existe a nivel tecnológico, dado que las empresas y escuelas están requiriendo más inversión para poder continuar con el giro de negocio no solo a nivel de uso de equipos tecnológicos sino a nivel de herramientas de software esto es un buen clima de inversión existente para poder ampliar su cartera de clientes y generar mayores oportunidades de negocios.

Esta situación brinda la oportunidad de ampliar su portafolio de servicios, de acuerdo con la demanda creciente de diferentes sectores económicos y productivos que se van incorporando a cada sector.

Sin embargo, esto también representa una amenaza debido a que las empresas existentes en otros países del mismo sector de tecnología puedan establecerse en el país para hacer competencia a la empresa.

7.1.1.3 Factores Sociales

A pesar de que, en los años anteriores el crecimiento y mejoras de los indicadores sociales del país han mejorado, hay todavía desafíos en este tema debido a la crisis del año 2018, que afecta directamente al desarrollo del sector de tecnología, como son: la mejora en los niveles de calidad educativa, capacitación sobre el uso e implementación de nuevas tecnologías a los negocios, poca inversión pública en temas de tecnología.

A pesar de este crecimiento, el Índice de Desarrollo Humano de Nicaragua es el más bajo de ALC después de Haití, tiene el porcentaje de niños fuera del sistema educativo más alto de América Latina, la tasa de finalización más baja y muy bajos niveles de aprendizaje.

La reducción de la pobreza en periodos de crecimiento tiene una relación inversa con el nivel de desigualdad de un país; a menor desigualdad mayor reducción en la pobreza y asimismo a mayor desigualdad menor reducción en la pobreza.

Los países con alta desigualdad o cuyo nivel de desigualdad no disminuye se caracterizan por experimentar un círculo vicioso a nivel económico y social de bajo crecimiento, bajas capacidades de capital humano y baja reducción de la pobreza.

Los resultados en los indicadores sociales han mejorado, pero hay márgenes muy amplios para mejorar. Muchos de estos logros fueron impulsados por el aumento considerable en el gasto social que ha aumentado a un ritmo mucho más rápido que el crecimiento del PIB.

Gastar de manera más eficiente en salud y educación reduciría las amplias brechas en comparación con los estándares regionales. Recientes estudios (IMF Staff Report on Fiscal Policy) han encontrado una fuerte causalidad de las exoneraciones y los subsidios y la calidad del gasto social para determinar la amplitud de la desigualdad.

La tecnología ha hecho que las personas ganaran más control sobre la naturaleza y construyan una existencia civilizada. Gracias a ello, incrementaron la producción de bienes y servicios y redujeron la cantidad de trabajo necesario para fabricar una gran serie de cosas. En el mundo industrial avanzado, las máquinas realizan la mayoría del trabajo en la agricultura y en muchas industrias, y los trabajadores producen más bienes que hace un siglo con menos horas de trabajo. Una buena parte de la población de los países industrializados tiene un mejor nivel de vida (mejor alimentación, vestimenta, alojamiento y una variedad de aparatos para el uso doméstico).

Nicaragua no es solamente un país con grandes oportunidades de negocios, sino también un lugar muy agradable para vivir. El país tiene una impresionante belleza natural, un clima agradable, una rica cultura y sobre todo un pueblo hospitalario y alegre, que recibe a sus visitantes con los brazos abiertos.

7.1.1.4 Factores Tecnológicos

Es una realidad, que la revolución de las TIC no ha cambiado solo la vida y las costumbres de individuos y hogares, sino también ha modificado radicalmente la manera en que se llevan a cabo los negocios.

Las TIC benefician a las empresas, principalmente, mediante el fortalecimiento de su productividad, permitiéndoles alcanzar mayor eficiencia en sus procesos internos y ampliando el alcance de sus mercados, tanto a nivel nacional como internacional, a través de nuevos enfoques de mercadeo y comercialización.

El aprovechamiento de los beneficios de la revolución de las TIC implica no solo la posibilidad de obtener acceso a éstas, sino también la capacidad de usarlas de manera eficaz y productiva.

Nicaragua ha avanzado en los últimos años en los ámbitos de la ciencia y la tecnología, gracias al impulso de programas y políticas de gobierno, y el aporte de la empresa privada para la incorporación de nuevas tecnologías en los diferentes sectores comerciales. Sin embargo, se requieren mayores políticas que promuevan la incorporación de la tecnología en el desarrollo de las empresas.

De acuerdo con los datos oficiales presentados por el gobierno, Nicaragua es el país centroamericano que está teniendo un mayor desarrollo en tecnología. La inversión en tecnología



y telecomunicaciones avanza en un 7% anual, un crecimiento sustancial respecto a los otros países de la región.

A pesar de estos indicadores, únicamente dos de cada diez empresarios en Nicaragua invierten en nuevas tecnologías para mejorar sus negocios. El mayor desinterés de hacer este tipo de inversión se presenta entre las micro y pequeñas empresas y en menor medida entre las medianas, las que componen gran parte de la matriz empresarial de Nicaragua.

Son las grandes empresas nueve de cada diez las que no dudan en invertir en nuevas tecnologías, las que pueden ser claves para anclar a las micro y pequeñas a ese mundo, lo que les permitiría no solo diversificar sus productos sino también entrar a nuevos mercados.

El 32 por ciento de los empresarios en Nicaragua trabajan en la diversificación de sus negocios, una práctica de solo el 30 por ciento de las micro y el 46 por ciento de las pequeñas empresas. Sin embargo, no todas invierten en nuevas tecnologías para mejorar la organización y capacidad de gestión, debido al alto grado de inversión que estas requieren.

Al no invertir en tecnología, además del crecimiento, la capacidad de innovar de las empresas se ve restringida. La innovación y la productividad están estrechamente asociadas entre sí a nivel de la empresa. La inversión en innovación y desarrollo constituye un determinante decisivo para el éxito de las transferencias tecnológicas y para que las empresas puedan absorber conocimientos externos.

En América Latina y Centroamérica, la innovación realizada por las empresas refleja, en esencia, las debilidades que se observan a nivel nacional en materia de ciencia y tecnología. Las principales preocupaciones de las empresas giran en torno a la forma de integrar tecnologías extranjeras a sus sistemas de producción.

En Nicaragua, las empresas pequeñas y medianas buscan productos tecnológicos más accesibles para que la inversión no impacte su perspectiva económica. En el centro del país es donde las empresas están haciendo inversión en nuevas tecnologías (24%), como estrategia para mejorar el negocio. Le siguen las empresas que están en occidente (22%); y en tercer lugar se encuentran las que están en Managua (17%).

7.1.1.5 Factores Ecológicos

La importancia de la ecología data del origen de la humanidad: porque para sobrevivir en la sociedad primitiva, todos los individuos necesitaron conocer su ambiente: es decir las fuerzas de la naturaleza y las plantas y animales que las rodeaban.

La globalización ha fomentado la apreciación de las cosas que constituye el hombre para satisfacer principalmente al individuo, pero conceden poca importancia a los bienes y servicios de la naturaleza que benefician a todos como sociedad.

En Nicaragua, se estima que el 42% de la población se encuentra severamente amenazada y muy amenazada por el cambio climático debido a que los municipios que habitan están expuestos a Sequías, Inundaciones y Huracanes.

El 24% de la población nicaragüense se ubica en el departamento de Managua, siendo el área urbana de la capital donde se ubica la mayor cantidad de esta población y la que presiona con mayores problemas ambientales, de los cuales se destacan:

- Manejo inadecuado de los desechos sólidos y líquidos.
- Manejo inapropiado de los recursos naturales del municipio.
- Falta de cultura ambiental y urbanística en la población.
- Falta de responsabilidad socio ambiental de los diferentes negocios, comercio, industria, servicio e entidades públicas o privadas, para cumplir con las ordenanzas municipales, leyes y normas que rigen la protección del medio ambiente.

A la vez, la ciudad capital de Managua presenta vulnerabilidad ante los fenómenos naturales (terremotos, aluviones en la cuenca sur y la exposición cíclica a inundaciones de diversas áreas del territorio).

Siendo consciente de estos factores, SERVITEC participa activamente en el cuidado de la naturaleza, reduciendo su consumo de papel, optimizando el uso de la luz eléctrica sustituyendo todas sus luminarias por dispositivos LED, aires acondicionados con tecnología Inverter entre otras estrategias en pro de la protección del medio ambiente.

Actualmente el edificio donde se encuentran las instalaciones es de dos plantas, que evidentemente pueden ser afectados por un evento sísmico que paralizaría el funcionamiento de la empresa.

Adicional a esto, la zona donde está ubicada la empresa es afectada directamente por una de las fallas geológicas más grandes de la ciudad, que es una de las amenazas de afectación que pueda tener la empresa.

7.1.1.6 Factores Legales

Actualmente en nuestro país, no existen regulaciones ni exigencias que obliguen a todas las empresas constructoras o desarrolladores de edificios habitacionales, comercios o industrias, a incorporar sistemas de seguridad electrónica, como parte integral de la edificación.

Desde hace más de 15 años, se ha venido abordando el tema de la regulación de estas especialidades a través de un ente regulador que tenga la capacidad técnica de poder controlar a las empresas que se dediquen a este negocio.

Para tales efectos, la Dirección General de Bomberos de Nicaragua, es el ente gubernamental adscrito al Ministerio de Gobernación, el cual se encarga de regir alguno de estos sistemas, particularmente los sistemas de detección y supresión de incendios. Sin embargo, es una realidad que el personal del ente regulador carece de los conocimientos técnicos y capacidad de recursos para realizar las tareas de supervisión y certificación de los planes de ejecución y diseños de sistemas de seguridad electrónica.



Al mismo tiempo, la Dirección General de Bomberos de Nicaragua, es el encargado de otorgar los permisos a las empresas que pueden diseñar, implementar y dar soporte a los sistemas de seguridad electrónica, únicamente para Detección y Supresión de incendios.

En relación de los demás sistemas, se ha creado la Asociación de Empresas de Seguridad Privada Nicaragüense – ASEGPRIN, que aglutina un segmento de las empresas que brindan algunos de los servicios de seguridad electrónica.

ASEGPRIN, es encargada de La promoción, desarrollo y mejoramiento de las empresas que prestan servicios en los distintos segmentos de la Seguridad privada en el país, así como hacer cumplir las leyes vigentes a sus asociados. Esta asociación, ha venido impulsando la aprobación de una ley que abarque las condiciones y requerimientos que una empresa debe tener para poder brindar los servicios de seguridad electrónica.

Es así, que se creó la Ley 903, Ley de Seguridad Privada que fue aprobada y ratificada por la Asamblea Nacional el 29 de Julio del año 2015. Esta ley, incluye un breve capítulo referido a la seguridad electrónica, sin embargo, no detalla ningún aspecto relacionado a la gestión e implementación de estos sistemas y de los requisitos que deben cumplirse. Esto obviamente, da una amplia libertad a los competidores de poder incursionar en este mercado sin tener ningún requisito formal para poder brindar los servicios de seguridad electrónica. A la vez, deja a los consumidores desprotegidos y sin ningún sustento legal que puedan utilizar en caso de que una empresa haga una mala instalación de los sistemas, pues de ellos dependen tanto bienes físicos como humanos.

7.1.1.7 Matriz de PESTEL

La matriz PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que permitirá definir el contexto en el que se encuentra actualmente la empresa SERVITEC S.A. Haciendo un análisis de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales que tiene el país que permitan conocer el marco de acción ideal para la empresa y las diferentes posibilidades que se deben de considerar para tener éxito, calculando los riesgos, beneficios y el nivel de capital necesario.

Tabla 3. Matriz PESTEL de la empresa SERVITEC S.A

PESTEL	Oportunidades	Amenazas
Factores Políticos	Políticas tributarias bien claras y definidas.	El mercado informal es una seria restricción que afecta la economía y la política tributaria.
	La carga tributaria del país y las características del sistema impositivo similares a los demás países de Centro América.	La escasez de empleo y de baja calidad ha resultado en una emigración masiva y aumento en los índices de desempleo.
	Políticas definidas en pro de la inversión ofrecen una mayor tranquilidad a los inversionistas para continuar invirtiendo en el país	Trámites aduanales extensivos, que afectan la continuidad de los negocios.
Factores económicos	El Índice de Solvencia del país es el más robusto de Centro América y República Dominicana.	El IR a las Personas Jurídicas se aplica una tasa del 30 % a la renta imponible de las empresas, excepto los gastos

		inherentes al giro del negocio. (Variabilidad en la tasa impositiva)
	Excelente clima de inversión existente, apoyada de las políticas establecidas por el gobierno.	El buen clima de inversión, es una invitación a las empresas transnacionales de otros países para establecerse en el país.
	La tasa de inflación ha seguido la trayectoria de los precios internacionales del petróleo y de los alimentos.	
	El mayor crecimiento de la economía estadounidense ofrece un contexto positivo para la economía nicaragüense.	
Factores Sociales	Evidente el crecimiento y mejoras de los indicadores sociales del país.	Deficiencia de políticas dirigidas a mejorar la calidad de la educación.
	Nicaragua es el país con la mayor seguridad en la región. Cuenta con un cuerpo policial calificado como uno de los mejores de la región.	No existen centros educativos en el país, que incluyan programas educativos dirigidos a los sistemas especiales de seguridad electrónica.
	Nicaragua no es solamente un país con grandes oportunidades de negocios, sino también un lugar muy agradable para vivir.	

Factores tecnológicos	Nicaragua ha avanzado en los últimos años en los ámbitos de la ciencia y la tecnología, gracias al impulso de programas y políticas de gobierno, y el aporte de la empresa privada.	Únicamente dos de cada diez empresarios de PYMES en Nicaragua invierten en nuevas tecnologías para mejorar sus negocios.
	Son las grandes empresas —nueve de cada diez— las que no dudan en invertir en nuevas tecnologías	Las Mipymes no están invirtiendo en tecnología para mejorar el funcionamiento de sus empresas.
	Incorporación de nuevas tecnologías en los diferentes sectores comerciales.	
Factores ecológicos	Lineamientos gubernamentales para proveer los servicios básicos (agua potable, energía eléctrica).	Managua presenta vulnerabilidad ante los fenómenos naturales (terremotos, aluviones en la cuenca sur y la exposición cíclica a inundaciones).
	Políticas de gobierno y empresa privada ante desastres naturales.	
	Disponibilidad en el país de tecnologías en pro de conservar el medio ambiente.	

Fuente: *Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).*



7.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas realizadas a la empresa SERVITEC S.A., que describe Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores, este análisis le permitirá conocer a la empresa cuales son las amenazas externas que puede tener en su entorno.

7.1.2.1 Análisis de la Industria del Mercado (los competidores)

El análisis de la industria sobre todo a nivel de servicios de tecnología es una de las más importantes al momento de analizar a los competidores para conocer a qué tipo de mercado estamos entrando sin embargo en este caso la empresa SERVITEC, S.A parte de su gama de servicios tecnológicos le permite tener varias aristas de competencia lo que la hace tener mayor oportunidad en el mercado.

Estructuralmente, el sector de Tecnología privada está formado por un enorme número de organizaciones y profesionales independientes que brindan servicios de tecnología privada a clientes de todo tipo. Cada una de estas organizaciones y profesionales es un competidor con las mismas oportunidades y retos presentes en el mercado nicaragüense.

Es importante destacar, que toda nueva empresa que desee instalarse debe superar barreras de ingreso, que son factores que dificultan o desalientan la instalación de nuevos competidores.

Actualmente, el sector de tecnología ofrece diversos servicios y puede extenderse a nivel de hardware o software para diferentes giros de negocios, en este caso SERVITEC S.A, ofrece servicios que están seccionadas en unidades de negocios tales como:

- a. Microsistemas: el cual se refiere a temas de reparación de computadoras e impresoras.
- b. Soluciones financieras: Se refiere a toda la parte tecnológica que apoya a la banca principalmente.
- c. Alta disponibilidad: Se refiere a todos los equipos como servidores, redes y software de monitoreo y control de estos mismos equipos.
- d. Cableado y Potencia: Se refiere a temas de centro de datos donde está integrado todos los equipos de tecnología incluyendo equipos como servidores, UPS, redes y software.

Cabe mencionar que SERVITEC para poder brindar estos servicios tiene aliados estratégicos con proveedores que le venden los productos y soluciones tecnológicas que le permiten armar su portafolio de servicios a sus clientes.

Se realiza el análisis de las 5 fuerzas competitivas utilizando un instrumento diseñado por ehmk de la Universidad de Purdue que consiste en un grupo de preguntas para cada fuerza, que se contestan después de haber recopilado información sobre cada aspecto. Las posibles respuestas a estas preguntas son: "Sí" indica un entorno favorable a la competencia para la industria. "No" indica una situación negativa.

El instrumento usado se adaptó para poder cuantificar cada fuerza y para establecer las posibles tendencias. Para ello, por cada fuerza se divide el número de respuestas positivas entre el

número total de preguntas y se multiplica por 10, para obtener una escala de 0 a 10. De acuerdo con el resultado se puede saber si la fuerza es desfavorable, moderada o favorable para la industria.

Se detalla a continuación las preguntas basadas en las competencias que impulsan las competencias:

7.1.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores.

Este cuadro nos permite conocer como estamos a nivel de la negociación con los proveedores con los que la empresa tiene negociaciones para poder brindar los servicios que sus clientes requieren, para esto hemos creado una tabla de tendencias e identificar a través de temas cualitativos cual es el comportamiento de los proveedores.

Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores de la empresa SERVITEC S.A

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	Hay un gran número de potenciales proveedores?	Si		Aumenta	Ninguno
2	Son los productos que usted necesita para comprar su negocio, comunes?		No	Se mantiene	Ninguno
3	Las Compras de materias primas e insumos que realiza, le representan a sus proveedores una gran parte de las ventas de sus negocios?	Si		Aumenta	Ninguno

4	Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo?	Si		Disminuye	No dan el servicio al cliente final solo lo venden el producto.
5	Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?	Si		Aumenta	Hay diferentes marcas que ofrecen la misma tecnología
6	Está usted bien informado acerca de sus proveedores, producto y mercado?	Si		Se mantiene	Ninguno
Total		5	1		

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas * 10

Resultado= 8.33

7.1.2.1.2 Poder de negociación de los compradores.

La evaluación del poder de los compradores es muy importante para la empresa para conocer si el producto que actualmente están comprando satisface de alguna manera las necesidades de sus clientes.

Tabla 5. Poder de negociación de los Compradores de la empresa SERVITEC S.A

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	Tiene suficientes Consumidores de tal forma que si pierde uno, esto no es crítico para su éxito?	Si		Se mantiene	Van creciendo
2	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes?	Si		Aumenta	Por cada servicio o producto dado a los clientes, la empresa asume el gasto operativo.
3	Están los clientes desinformados acerca de sus productos y el mercado?	Si		Se mantiene	
4	Es un producto único?		No	Se mantiene	
5	Sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, adquirir a un competidor y proporcionar los productos que ofrecen, y competir directamente con usted?		No	Disminuye	

6	Es difícil para sus clientes cambiar su producto a los productos de sus competidores?		No	Aumenta	Hay competencia que ofrece lo mismo
Total		3	3		

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas * 10

Resultado=5

7.1.2.1.3 Amenaza de los nuevos entrantes.

La evaluación de las amenazas de los nuevos entrantes es considerado muy importante para las empresas dado que esto los prepara a conocer cuáles son las nuevas tendencias que traen los nuevos competidores, así mismo poder conocer si los clientes tienen lealtad a sus productos y servicios sin importar este tipo de amenaza así mismo conocer que tanto pueden invertir para poder hacerle frente a nuevos productos y servicios.

Tabla 6. Amenaza de los nuevos entrantes de la empresa SERVITEC, S.A

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	Cuenta con marca registrada		No	Disminuye	Ninguno
2	Sus clientes son leales a sus marcas?	Si		Se mantiene	Son productos duraderos

3	Hay grandes costos iniciales para su negocio?	Si		Se mantiene	Capacitación técnica principalmente, disponibilidad de partes y repuestos, son el único certificado en el país
4	Son los activos necesarios para operar su negocio, únicos?	Si		Se mantiene	Ninguno
5	Un Nuevo Competidor tendría dificultad para obtener clientes?		No	Aumenta	No es un negocio exclusivo por lo tanto si hay otro oferente vendiendo la misma marca puede ser competencia.
6	¿Existe un procedimiento o proceso crítico fundamental para su negocio?	Si		Aumenta	El conocimiento técnico y experiencia
7	Un Nuevo Competidor tendría dificultad para adquirir u obtener insumos necesarios?		No	Se mantiene	Ninguno
8	Sería difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?		No	Se mantiene	Se puede buscar al personal para tener al personal calificado, lo que puede ser difícil es conseguir al cliente

				aunque se venda la misma marca
Total	4	4		

Fuente: *Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).*

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas X10

Resultado=5

7.1.2.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos.

Esta fuerza le permite conocer a la empresa si sus productos se comparan con otros productos y pueden ser fácilmente reemplazables y cuanto les costaría a sus clientes cambiar el producto o servicio que actualmente recibe versus el que estaría dispuesto a reemplazar por la misma función.

Tabla 7. Amenaza de Productos Sustitutos de la empresa SERVITEC, S.A

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos	Si		se mantiene	Ninguna
2	Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto?	Si		Aumenta	Por cambiar toda la tecnología para poder

				implementar el nuevo equipo
3	Son los clientes fieles a los productos existentes?	Si	Aumenta	Por temas de precios, y por la inversión inicial que el cliente hizo con el producto inicial
Total		3	0	

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas X10 - **Resultado=10**

7.1.2.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad entre los competidores es importante para la empresa dado que conocer cuáles son las estrategias utilizadas de los demás le permitirá adecuarse o mejorarlas para poder estar dentro del mercado, así mismo saber si su producto o servicio llena las expectativas de los clientes.

Tabla 8. Rivalidad entre los competidores existentes de la empresa SERVITEC, S.A

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Hay un pequeño número de competidores?	Si		Se mantiene	Debido a la cantidad de recursos necesarios para la operación del negocio.
2	Hay un claro líder en su mercado?		No	Se mantiene	

3	Está su mercado en crecimiento?	Si		Aumenta	Ninguna
4	Tiene bajos costos fijos?		No		
5	Están sus competidores persiguiendo un bajo crecimiento como estrategia?		No	Se mantiene	Ninguna
6	Es su producto único?		No		No es único la empresas que compiten con SERVITEC pueden ofrecer el mismo servicio.
7	¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores?		No		No es difícil sin embargo lo difícil es la inversión para hacer el cambio total del producto
8	Es fácil para los competidores abandonar sus productos (Barreras de salida)?		No		La inversión que deben de hacer es bastante considerable
Total		2	6		

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas X10 - **Resultado=2.5**

7.1.2.2 Evaluación de la industria

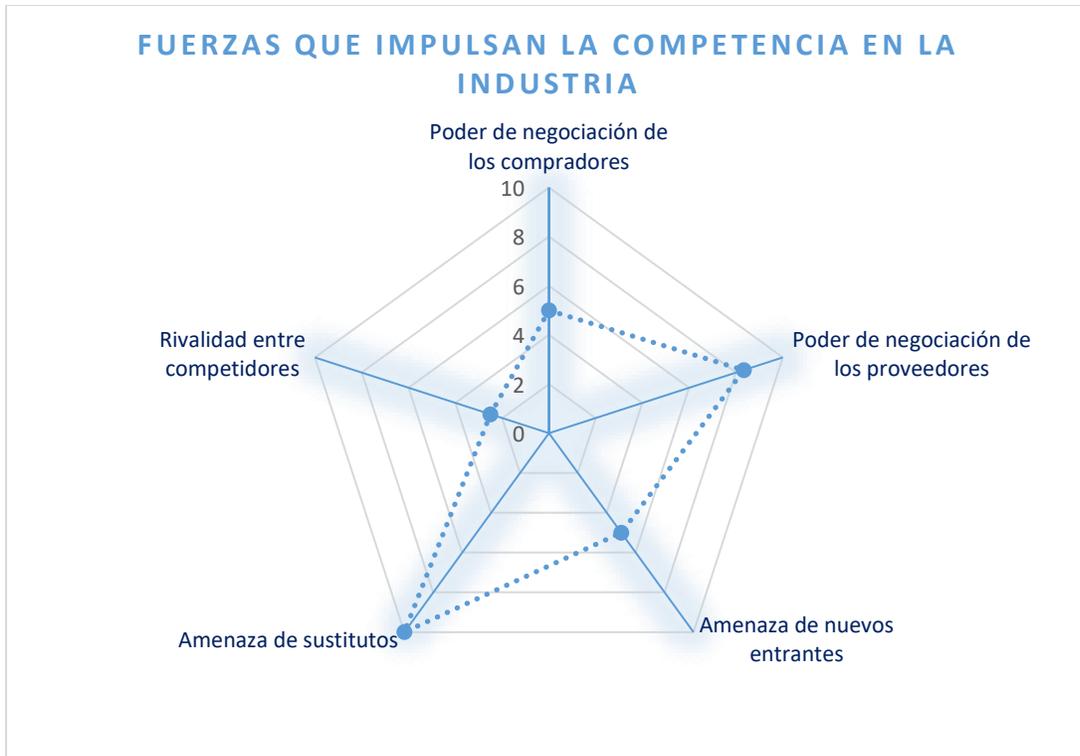
El siguiente cuadro muestra los resultados finales de los valores alcanzados por cada fuerza, lo que permitirá determinar la estructura de la industria:

Tabla 9. Evaluación de la Industria de la empresa SERVITEC, S.A

Fuerza del Mercado	Calificación	Favorable	Desfavorable	Moderada
<i>Poder de negociación de los compradores</i>	5			✓
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	8.3	✓		
<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	5			✓
<i>Amenaza de sustitutos</i>	10	✓		
<i>Rivalidad entre competidores</i>	2.5		✓	

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

Posterior al análisis anterior se ha graficado a fin de visualizar el valor alcanzado por cada fuerza una vez aplicado el instrumento de evaluación de la estructura de la industria.



Figuras 8. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

Los resultados del análisis de la estructura de la industria bajo el esquema de las cinco fuerzas, se encontró que, dado el gran número de *compradores de la industria*, su poder de negociación es moderado y por tanto, no representa una amenaza para la misma.

Por su parte, ante la existencia de importantes *barreras de entrada*, tales como economías de escala y posicionamiento de marca, la amenaza de nuevos participantes es también moderada y por ende, no le representa un peligro.

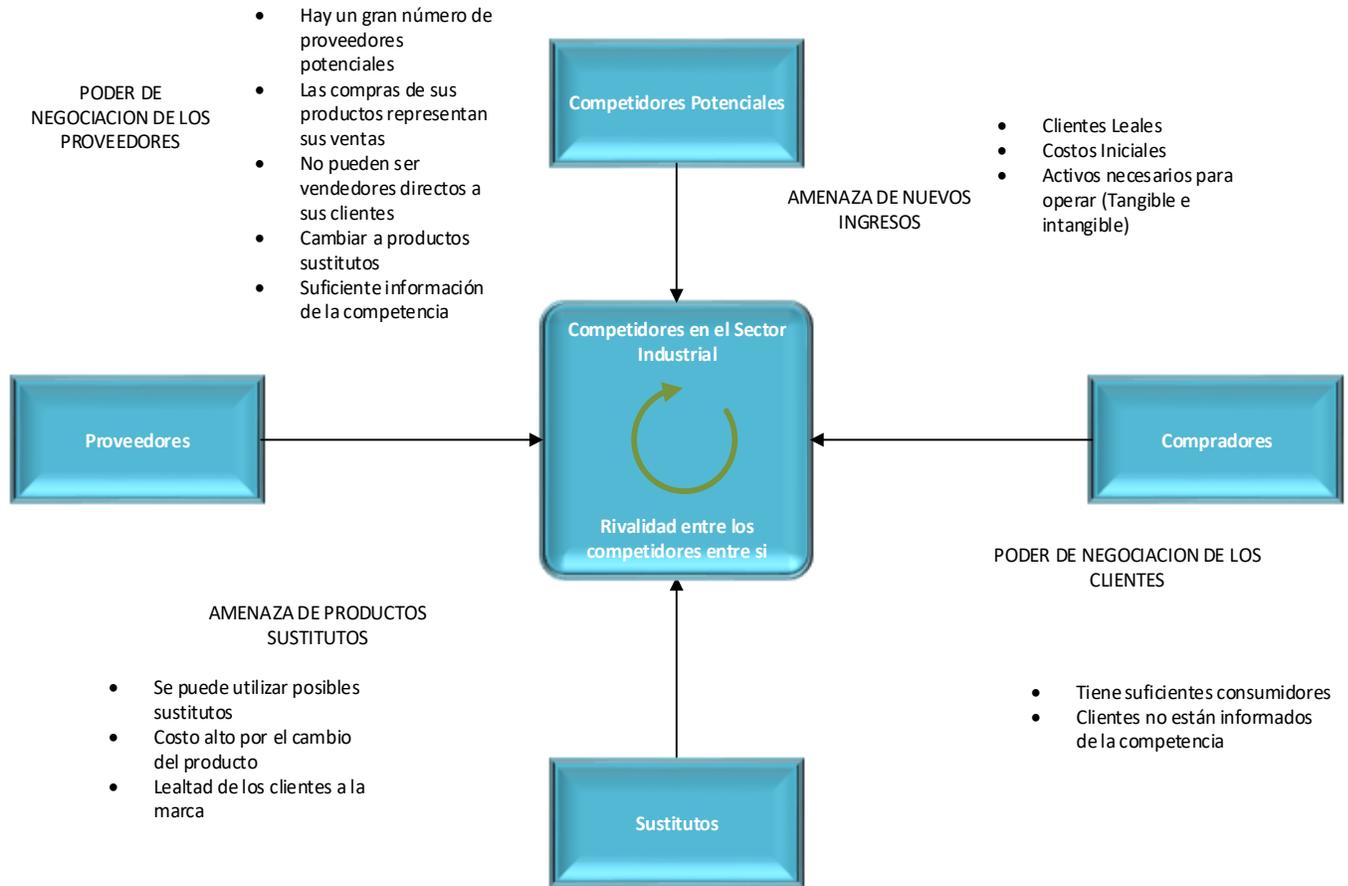
En cuanto a la *amenaza de sustitutos*, el resultado arrojado fue favorable, aunque las empresas de seguridad pueden ser una amenaza, no cuentan con las ventajas adicionales basadas



tanto en recursos tangibles como las tecnologías disponibles como intangible capital humano por lo que las empresas de marca son sustitutos cercanos entre sí, dado que sus prestaciones y tarifas son similares.

La única fuerza que resultó favorable para esta industria fue la amenaza de proveedores, ya que los recursos e insumos necesarios pueden ser fáciles de conseguir. En cambio, el grado de rivalidad entre competidores para esta industria, resultó desfavorable, dado que cada vez hay más competidores, se vuelve más fácil para el consumidor cambiarse a la competencia y las barreras de salida, son altas, debido a que la inversión en este tipo de negocios es muy considerable.

El esquema de las cinco fuerzas basado en la información anterior quedaría de la siguiente forma:



Figuras 9. Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.2 Elaboración de un análisis interno de la empresa SERVITEC S.A que identifique las fortalezas y debilidades, mediante el modelo de las 7S e Ishikawa.

La elaboración del análisis interno mediante las herramientas 7S e Ishikawa permite conocer aquellas fortalezas y debilidades que deben ser trabajadas en cada área de la empresa para que permita aterrizar los planes de acción que deben de realizarse para mejorar en lo que se determine en este análisis.

7.2.1 Herramientas las 7 S

Las 7S de McKinsey es un modelo que señala los 7 factores básicos para que funcione cualquier organización.

Esta metodología se ha empleado para evaluar si la implantación de cualquier tipo de estrategia es coherente con el día a día de la empresa SERVITEC. Si no es así, habrá que hacer cambios para alinear la estrategia con la realidad, y a su vez conocer cuáles son los factores internos que deben de mejorarse.

Las 7S de McKinsey define múltiples factores a tener en cuenta, los cuales se dividen en dos grupos:

Habilidades emocionales o Soft skills: Shared Values, Skills, Style y Staff.

Habilidades racionales o Hard skills: Strategy, Structure y Systems.

El modelo busca resaltar que la mayor importancia está en la combinación que se crea entre los 7 factores. De esta manera, teniendo en cuenta todos los factores, se consigue alinear la

estrategia con el comportamiento diario y así mejorar los resultados de cualquier empresa
SERVITEC S.A

Las 7S están compuestos por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los “valores compartidos”.

En la tabla que se ha construido se recopiló la información a través de las entrevistas realizadas a cada uno de los involucrados de la empresa principalmente aquellos que están involucrados con la estrategia de la empresa, en cada una de las S se detalla el Anexo en el que se recopiló la información.

Tabla 10. Modelo de las 7S de McKinsey para la empresa SERVITEC, S.A.

<i>Departamento</i>	<i>7 S</i>	<i>Fortaleza</i>
Gerencia General	<i>Style (estilo)</i>	El estilo de liderazgo en la gerencia general es autocrática, las decisiones generalmente son absolutas, Los lineamientos y direcciones de toda la empresa son bajados a cada departamento. Según Anexo 2, pregunta 7 y 12.
	<i>Staff(Personal)</i>	La gerencia General está alineada a la estrategia del negocio, se encuentra comprometido con el desarrollo tecnológico de la empresa y los que la conforman. Según Anexo 2, Pregunta 10.
	<i>System(Sistemas)</i>	Tiene procesos y procedimientos básicos tanto manuales como automatizados para el control y ejecución de la estrategia del negocio, comprometido con la inversión en sistemas que puedan mejorar la calidad del negocio. Anexo 2, pregunta 7,8,9 y 10.

Departamento	7 S	Fortaleza
	Estrategy(Estrategia)	Los recursos de la empresa están dirigida en el cumplimiento de las metas y soluciones definidas en la estrategia del negocio. Anexo 2, Pregunta 10, 15.
	Structure(Estructura)	La estructura de la empresa es matricial es una estructura en la que el personal reporta a los administradores funcionales como a uno de las unidades de negocio. La empresa tiene estructurada de forma básica las divisiones y unidades de negocio para la operación del mismo. Anexo 2, pregunta 13.
	Skill(Habilidades)	Cuenta con la capacidad analítica para la resolución de problemas, habilidad comunicativa y de relación interpersonal. Posee conocimientos básicos de las actividades de los subordinados. Anexo 2, pregunta 13, Anexo 4, pregunta 7.
	Shared Values(Valores Compartidos)	Los valores organizacionales de la empresa están definidos en cada División y unidad de negocio. Anexo 2, pregunta 7.
Mercadeo	Style (estilo)	Tiene un estilo orientado a la tarea hace lo que necesita para poder cumplir con la meta. Anexo 4, pregunta 3, 4 y 5.
	Staff(Personal)	El personal cuenta con la habilidad y destreza de negociación, requerida para el puesto es un personal comprometido y orientado a cumplimiento de objetivos. Anexo 2, pregunta 6, 10, 13 y 22

Departamento	7 S	Fortaleza
	System(Sistemas)	Cuenta con un proceso automatizado y auxiliado por el sistema CRM(Customer relationship Management) para llevar el control de las visitas a los clientes y las oportunidades de negocios. Anexo 2, pregunta 8, 9 y 12.
	Estrategy(Estrategia)	La estrategia está alineada al cumplimiento de las metas de la compañía. Anexo 2, pregunta 2, 3, 5, 6 y 10.
	Structure(Estructura)	La estructura de la empresa es matricial es una estructura en la que el personal reporta a los administradores funcionales como a uno de las unidades de negocio. Ver Figura 1.
	Skill(Habilidades)	El personal de mercadeo cumple con los requisitos del puesto requerido, el personal es extrovertido dinámico con un carisma para las negociaciones con los clientes. Anexo 2, pregunta 13.
	Shared Values(Valores Compartidos)	Los valores organizacionales de la empresa están definidos en el departamento. Anexo 2, pregunta 1, 5 y 7.
Recursos Humanos	Style (estilo)	Es departamento tiene un liderazgo autocrático hay un control del personal y se maneja con decisiones propias del del área. Anexo 2, pregunta 13.
	Staff(Personal)	Capacidad para asesorar y/o gestionar en materia de empleo y contratación laboral a partir del conocimiento del marco normativo regulador de las relaciones laborales. Anexo 2, pregunta 12 y 13.

Departamento	7 S	Fortaleza
	System(Sistemas)	Cuenta con procedimientos manuales para la selección de reclutamiento del personal nuevo, tienen un plan de capacitación de forma manual. Anexo 2, pregunta 14.
	Estrategy(Estrategia)	Mantener al personal de forma constante capacitado y orientado a la exigencia del puesto. Anexo 2, pregunta 14.
	Structure(Estructura)	La estructura de la empresa es matricial es una estructura en la que el personal reporta a los administradores funcionales como a uno de las unidades de negocio. La empresa tiene estructurada de forma básica las divisiones y unidades de negocio para la operación del mismo. Ver Figura 1.
	Skill(Habilidades)	El Personal de recursos humanos cuenta con las habilidades para propiciar la existencia de un buen clima, orientación a la excelencia, habilidad para ayudar a desarrollar al personal. Anexo 2, pregunta 13.
	Shared Values(Valores Compartidos)	Los valores organizacionales de la empresa están definidos en el departamento. Anexo 2, pregunta 5 y 6.
	Finanzas	Style (estilo)
Staff(Personal)		Cuenta con el personal calificado para el cumplimiento de los procedimientos. Anexo 2 , pregunta 13 y 17.

Departamento	7 S	Fortaleza
	System(Sistemas)	Los sistemas que tienen para el análisis financiero es el ERP y procedimientos manuales. Anexo 2, pregunta 8.
	Estrategy(Estrategia)	Cuenta con las herramientas y habilidades necesarias para brindar un servicio de calidad. Anexo 2, pregunta 9.
	Structure(Estructura)	La estructura de la empresa es matricial es una estructura en la que el personal reporta a los administradores funcionales como a uno de las unidades de negocio. La empresa tiene estructurada de forma básica las divisiones y unidades de negocio para la operación del mismo. Ver figura 1.
	Skill(Habilidades)	El personal de finanzas en un recurso organizado que cuenta con la habilidad de trabajar bajo presión, tiene procesos metódicos que permiten llevar un control de los procesos internos de la empresa. Anexo 2, pregunta 12.
	Shared Values(Valores Compartidos)	Los valores organizacionales de la empresa están definidos en el departamento. Anexo 2, pregunta 7.
Tecnología	Style (estilo)	Este departamento trabaja de forma autocrática, debido a la sensibilidad de la información, los lineamientos y políticas son bajadas a los demás departamentos para su debido cumplimiento. Anexo 2, pregunta 7,16.
	Staff(Personal)	Es un departamento cauteloso con la información trabaja de forma ordenada y precisa de manera manual.. Anexo 2, pregunta 18.

Departamento	7 S	Fortaleza
	<i>System(Sistemas)</i>	Cuentan con un sistema de respaldo manual de la información. Anexo 2, pregunta 8 y 9.
	<i>Estrategy(Estrategia)</i>	Cuenta con herramientas manuales y habilidades necesarias para brindar un servicio de calidad pregunta 8 y 9.
	<i>Structure(Estructura)</i>	La estructura de la empresa es matricial es una estructura en la que el personal reporta a los administradores funcionales como a uno de las unidades de negocio. La empresa tiene estructurada de forma básica las divisiones y unidades de negocio para la operación del mismo. Ver figura 1.
	<i>Skill(Habilidades)</i>	El personal tiene la habilidad técnica, está capacitado para el puesto es un personal comprometido con la innovación y mejora de los recursos asignados de la empresa, reúne los requisitos especiales de conocimiento y aptitudes para el puesto. Anexo 4, pregunta 3,4 y 7.
	<i>Shared Values(Valores Compartidos)</i>	Los valores organizacionales de la empresa están definidos en el departamento. Anexo 2, pregunta 7.
Producción	<i>Style (estilo)</i>	El estilo más destacado en este departamento es el participativo, siempre que existen problemas aislados se reúne al grupo para encontrar ideas que permitan dar soluciones efectivas. Anexo 2, pregunta 23.

Departamento	7 S	Fortaleza
	Staff(Personal)	El personal técnico cuenta con las habilidades y capacidades técnicas que permiten ejecutar los proyectos de la empresa de manera exitosa, cuentan con las certificaciones necesarias para la operación del negocio, se capacita constantemente con la nueva tecnología que están alineados al negocio de forma que se cumpla el servicio ofertado a nuestros clientes. Anexo 2, pregunta 13,
	System(Sistemas)	El departamento utiliza un sistema para llevar con control de las visitas y requerimientos de sus proyectos en ejecución (CRM). De esta forma se lleva un reporte detallado que permite revisar el cumplimiento de cada tarea asignada a los recursos técnicos de la empresa. Anexo 2. pregunta 8 y 9.
	Estrategy(Estrategia)	Este departamento trabaja en función de cumplir lo pactado con el cliente en cuanto a los niveles de servicio y métricas relacionadas en función de la calidad del servicio. Anexo 2, pregunta 6.
	Structure(Estructura)	La estructura de la empresa es matricial es una estructura en la que el personal reporta a los administradores funcionales como a una de las unidades de negocio. La empresa tiene estructurada de forma básica las divisiones y unidades de negocio para la operación del mismo. Ver figura1.
	Skill(Habilidades)	El personal de producción está enfocado al cliente, hay una colaboración y trabajo en equipo para la resolución de problemas, su aprendizaje es continuo, están comprometidos con la entrega del

Departamento	7 S	Fortaleza
		<p>proyecto que se les designe y reúnen los requisitos para puesto.</p> <p>Anexo 4. pregunta 1, 3 y 7.</p>
	<p>Shared</p> <p>Values(Valores</p> <p>Compartidos)</p>	<p>Los valores organizacionales de la empresa están definidos en el departamento. Anexo 2, pregunta 7.</p>

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

7.2.2 Diagrama de ISHIKAWA.

El Diagrama de ISHIKAWA, también conocido como Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto, es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso de cada una de las áreas de la empresa SERVITEC, S.A

El diagrama tiene en cuenta todos los aspectos que pueden haber llevado a la ocurrencia del problema, de esa forma, al utilizarlo, las posibilidades de que algún detalle sea olvidado disminuyen considerablemente.

En la metodología, todo problema tiene causas específicas, y esas causas deben ser analizadas y probadas, una a una, a fin de comprobar cuál de ellas está realmente causando el efecto (problema) que se quiere eliminar. Eliminado las causas, se elimina el problema.

Se muestra una lista de la lista de posibles causas o factores que afectan el resultado de la empresa SERVITEC, S.A, las cuales fueron sustentadas de las entrevistas realizadas a los gerentes de unidad, al gerente financiero y personal de servicio.

Tabla 11. Detalle del Modelo de ISHIKAWA para la empresa SERVITEC, S.A.

Departamento	Problema Focal	Debilidad
Mercadeo		1.1. No hay proyecciones de ingresos.

Departamento	Problema Focal	Debilidad
	1. No hay un líder comercial	1.1.1. No hay presupuesto para mercadeo.
		1.1.2. Falta de un encargado de mercadeo
		1.2 Falta de un sistema Gerencial que permita establecer un plan estratégico de ventas.
		1.2.1. Carencia de un plan de publicidad.
		1.3. Falta de métricas de cumplimiento
		1.3.1. No hay un proceso de registro de ventas
		1.4. No hay una fuerza de Ventas.
		1.4.1. No hay procedimientos de ventas
Recursos Humanos	2. Falta de un Departamento de RRHH	2.1 Falta de un departamento de RRHH.
		2.1.1 Solo hay una persona responsable de RRHH
		2.1.2 No existe reglamento interno.
		2.2 Dificultades en la selección del personal
		2.2.1 No hay un proceso de selección de personal.
		2.2.2 Métodos de selección de contrataciones no definidas.
		2.2.3 No existen descriptores de puesto.
		2.3 Deficiente evaluación del desempeño.
		2.3.1 No tienen un plan de motivación
		2.3.2 No hay política de manejo de beneficios laborales.
		2.3.3 Falta de un Plan de carrera para colaboradores
		2.3.4 Falta de un método de evaluación de rendimiento.
		2.3.5 Falta de un presupuesto definido para capacitaciones.
		2.3.6 Hay Inconformidad del personal.
Producción	3. Deficiencia en la Operación de Producción	3.1. Deficiencia en la gestión de compras
		3.1.1.1. No existe un procedimiento de compras
		3.1.1.2. No se registran las compras.
		3.1.1.3. No hay una persona dedicada a realizar compras

Departamento	Problema Focal	Debilidad
		3.1.1.4. No hay análisis de compras y puntos de re-orden.
		3.1.1.4.1. Exceso de Inventario discontinuado
		3.1.1.4.2. Existencia de stock sin utilizar
		3.2. Falta de control de calidad de los servicios brindados
		3.2.1. No hay métricas de medición de producción.
		3.2.2. CRM existente no es utilizado por todo el personal.
		3.2.3. Falta un sistema de control de visitas a los clientes.
		3.2.4. Poco personal del área técnica.
		3.3. No hay un control de gastos y de inversión.
		3.3.1. No hay definido un presupuesto de gastos e inversión.
		3.3.2. El ERP existente no es usado por todas las áreas.
Tecnología	4. Deficiencia en la gestión (TIC)	4.1. Falta de un centro de datos.
		4.1.1. Falta de un servidor de correo corporativo.
		4.1.2. No hay un sistema de respaldo de información sensible al negocio.
		4.1.3. No hay licenciamiento de uso de software ofimático.
		4.1.4. No existe un sistema de supresión de incendios para el centro de datos.
		4.2. No existe política de confidencialidad de la información.
		4.2.1. Carencia de una política de seguridad de acceso a la información sensible del negocio.
		4.3. No existe un crecimiento de infraestructura tecnológico.
		4.3.1 No se tienen equipos y/o partes en caso de daños que afectan la operatividad del negocio
Finanzas	5. Deficiencia en la ejecución financiera:	5.1. Solamente hay una persona encargada de toda el área de finanzas.
		5.1.1. Ausencia de procedimientos definidos para los registros contables.
		5.1.2. No se realizan análisis de EEFF.
		5.1.3. No se validan los procesos de registro de documentación financiera.

Departamento	Problema Focal	Debilidad
		5.1.4. No se realiza un análisis de flujo de efectivo.
		5.1.5. No hay políticas de crédito a los clientes.
		5.1.6. Falta definición de políticas de adquisición y reemplazo de activos.
		5.1.7. No existe un presupuesto de gastos.
Gerencia General	6. Falta de Organización en la Gerencia General.	6.1 No hay un comité gerencial o equipo directivo.
		6.1.1 No existe un plan de crecimiento organizacional.
		6.1.1.1 Limitado espacio físico
		6.1.1.2 Carencia de plan de formación de gerentes y/o jefes de área.
		6.1.1.3 No existe un departamento de importaciones y logística.
		6.1.1.4 No existe un departamento de RRHH
		6.1.1.5 Carencia de un departamento de compras.
		6.1.2 No hay reuniones de seguimiento y continuidad del negocio.
		6.1.3 No hay un plan de continuidad de negocio.
		6.1.4 No hay una política de inversión para el crecimiento de infraestructura.
		6.2 Tardanza en la aprobación y/o revisión de procesos.
		6.2.1 Ausentismo
		6.2.2 Múltiple roles.
		6.2.3 No existe presupuesto gerencial

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

Una vez que se ha detallado todas las posibles causas que conllevan a una deficiencia en la gestión gerencial se construye con un diagrama de pescado las causas potenciales que podrían estar provocando este problema.

7.2.2.1 Diagrama Focal de ISHIKAWA

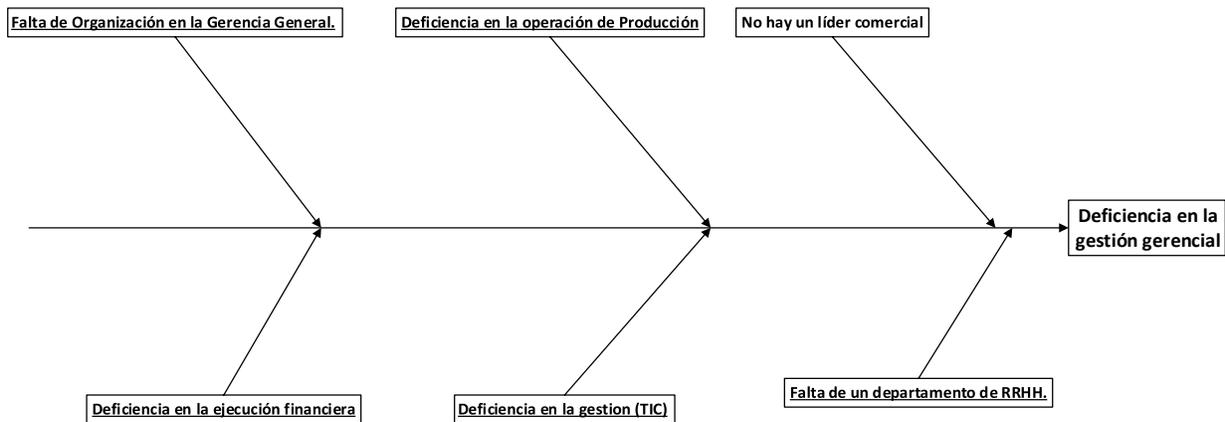


Figura 10. Representación Gráfica Diagrama Focal de ISHIKAWA para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.2.2.2 Falta de Organización en la Gerencia General



Figura 11. Falta de Organización en la Gerencia General para la empresa SERVITEC, S.A.

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.2.2.3 Deficiencia en la operación de Producción

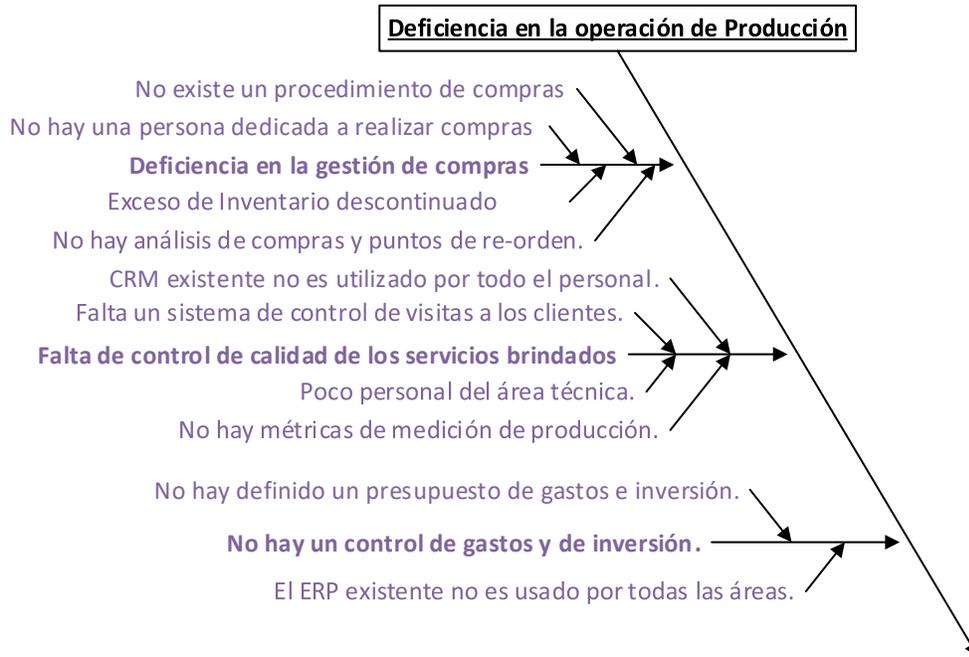


Figura 12. Representación Gráfica Deficiencia en la operación de Producción para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.2.2.4 Deficiencia en la operación de Producción

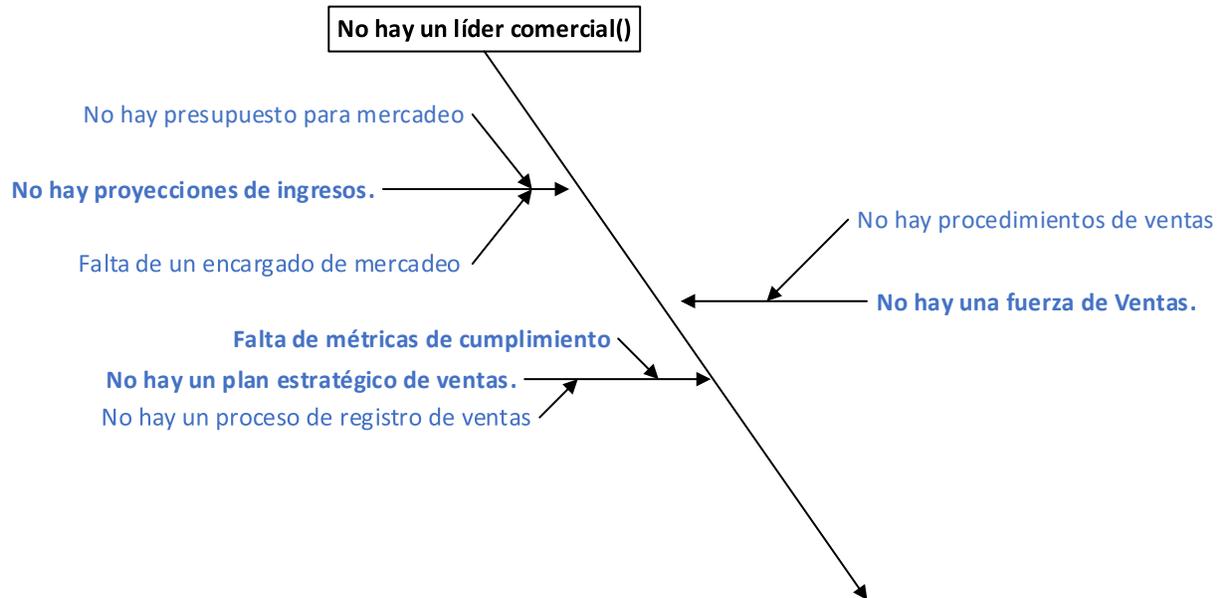


Figura 13. Representación Gráfica Deficiencia en la operación de Producción para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.2.2.5 Deficiencia en la ejecución financiera



Figura 14. Representación Gráfica Deficiencia en la ejecución financiera para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.2.2.6 Deficiencia en la gestión TIC

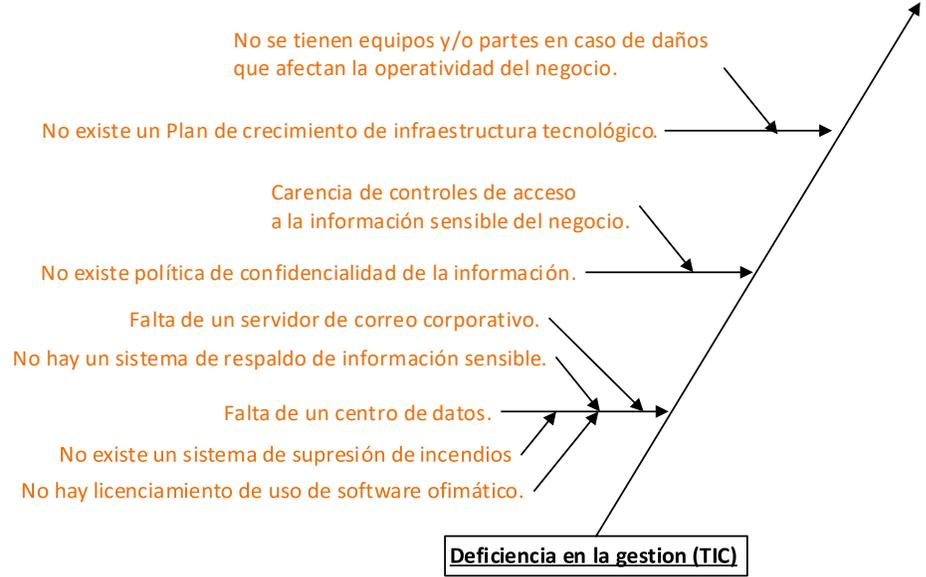


Figura 15. Representación Gráfica Deficiencia en la gestión TIC para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.2.2.7 Falta de un departamento de RRHH

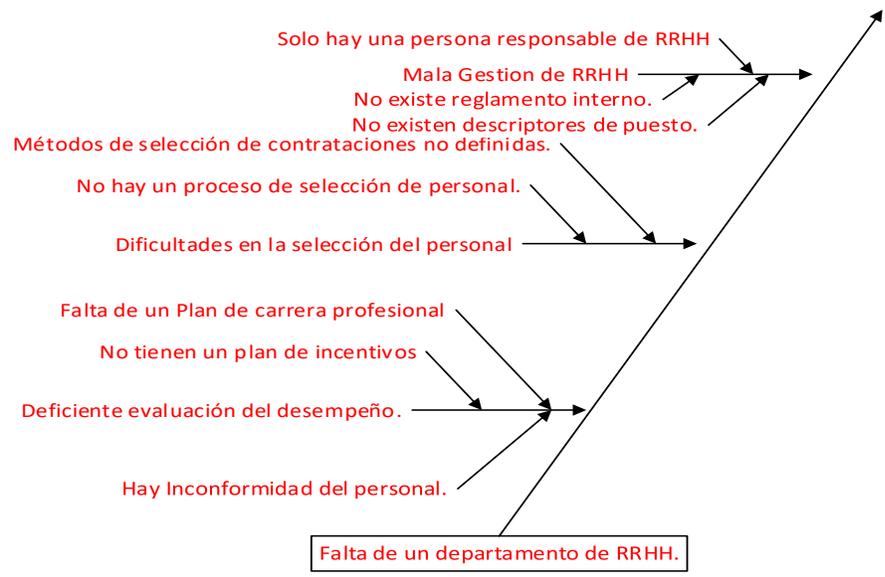


Figura 16. Representación Gráfica Falta de un departamento de RRHH para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.2.2.8 Diagrama Completo ISHIKAWA

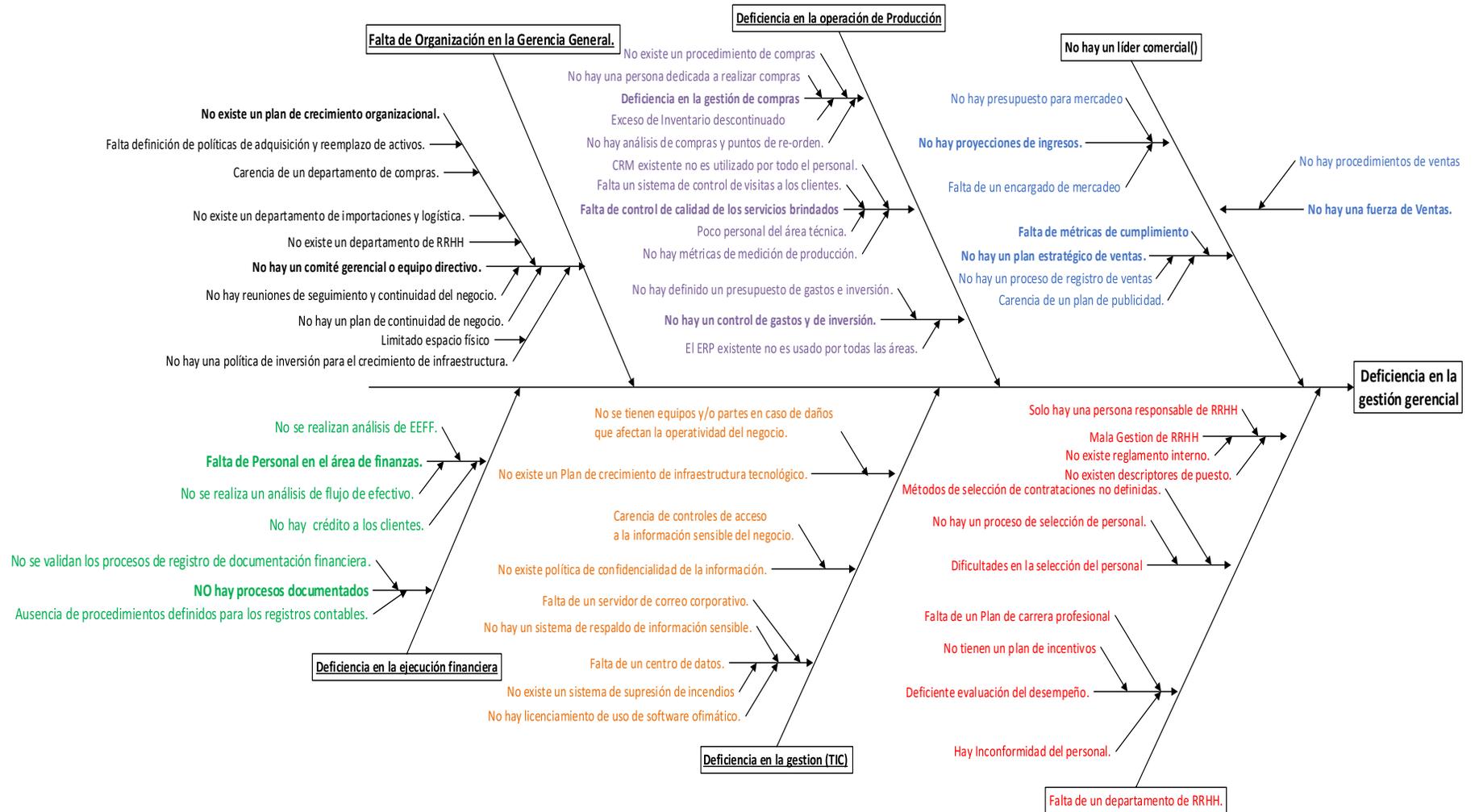


Figura 17. Representación Gráfica del Diagrama de ISHIKAWA para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia.

Alfaro S. H (2020).

7.3 Realizar un Diagnóstico de la situación actual de la empresa SERVITEC S.A mediante un análisis cualitativo FODA y uso de las herramientas matriz MPC, BCG Y PEYEA.

El análisis FODA (Fortalezas- Oportunidades- Debilidades- Amenazas), es uno de los instrumentos más importantes para las empresas después de haber realizado el análisis externo e interno de la empresa dado que permite conocer la condición actual de la empresa y cuáles serían las estrategias por aplicar convirtiéndolos en objetivos estratégicos.

7.3.1 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico es una herramienta que se ha utilizado para analizar la situación interna y externa de la empresa SERVITEC, S.A.

Se ha realizado un análisis de los procesos y la estructura para conocer cómo se encuentra la empresa hasta el día de hoy, para esto se ha utilizado diversas herramientas como la 7'S y el método de ISHIKAWA que ha dado un resultado a detalle de la empresa a nivel interno y como se ve con los factores externos haciendo uso de PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

7.3.1.1 Diagnóstico Externo

Es evidente, que existen muchos factores externos que afectan directamente el desarrollo y crecimiento de las empresas de tecnología. Se debe estar consciente que el entorno que rodea los mercados crecientes como los de tecnología, son muy dinámicos y cambiantes. Por esta razón, SERVITEC, S.A debe estar preparada para cambiar cuando sea necesario, conocer y estar seguro del nivel de afectación a la que está expuesta.

Como resultado del análisis realizado a la empresa en discusión, se puede resumir los factores externos determinantes y a los que hay que poner atención:

7.3.1.2 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno, se realizó con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de las estructuras fundamentales de la empresa: humanos, financieros, productivos, tecnológicos y los tomadores de decisión.

Este análisis, permite también hacer una estimación del valor de estas fortalezas con el propósito de ejecutan acciones dirigidas a su aprovechamiento. A la vez, valorar las debilidades identificadas para poder reducirlas o calcular el nivel impacto que estas tienen en el desarrollo de la empresa.

7.3.2 Matriz FODA

En la matriz FODA se cuenta con todos los factores externos e internos de la empresa por lo tanto se realiza el cruce de las variables más importantes seleccionadas para poder determinar el plan de acción a considerar para establecer las estrategias de SERVITEC. S.A.

El análisis FODA se conceptualizará tomando 4 aspectos tomados del análisis PESTEL para extraer el análisis externo y las herramientas de 7'S y el ISHIKAWA para el análisis interno sustentadas por las entrevistas realizadas al personal de la empresa SERVITEC,S.A Ver Anexo 2,3 y 4. La cantidad de variables tomadas son las seis más importantes, los cuales se detallarán a continuación:

Tabla 12. Análisis F.O.D.A de la empresa SERVITEC, S.A.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: El personal de la empresa está alineado al descriptor de puesto</p> <p>F2: Los Valores Organizacionales de la empresa se encuentran definidos en cada departamento</p> <p>F3: Se encuentra alineado a la estrategia del negocio, comprometido con el desarrollo tecnológico de la empresa</p> <p>F4: Alto interés en la inversión de capacitación al personal</p> <p>F5: Los procedimientos y procesos de la empresa están definidos en cada departamento.</p> <p>F6: Están comprometido con la inversión en sistemas que puedan mejorar la calidad del negocio.</p>	<p>D1: No existe un plan de crecimiento organizacional.</p> <p>D2: Falta de métricas de cumplimiento</p> <p>D3: Ineficiencia en el control de calidad de los servicios ofrecidos</p> <p>D4: No existe un control de gastos y de inversión</p> <p>D5: No existe políticas de confidencialidad como parte del procedimiento interno y externo que cuiden a la empresa</p> <p>D6: Falta de un sistema Gerencial que permita establecer un plan estratégico de ventas</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Políticas tributarias bien claras y definidas.</p> <p>O2: Nicaragua cuenta con una entidad gubernamental que regula los temas de ciencia y tecnología. Existencia de ley y su normativa.</p> <p>O3: Políticas definidas en pro de la inversión ofrecen una mayor tranquilidad a los inversionistas para continuar invirtiendo en el país</p> <p>O4: Incorporación de nuevas tecnologías en los diferentes sectores comerciales.</p> <p>O5: Nicaragua es el país con la mayor seguridad en la región. Cuenta con un cuerpo policial calificado como uno de los mejores de la región.</p> <p>O6: Nicaragua ha avanzado en los últimos años en los ámbitos de la ciencia y la tecnología, gracias al impulso de programas y políticas de gobierno, y el aporte de la empresa privada.</p>	<p>A1: El mercado informal es una seria restricción que afecta la economía y la política tributaria.</p> <p>A2: El buen clima de inversión, es una invitación a las empresas transnacionales de otros países para establecerse en el país.</p> <p>A3: Trámites aduanales extensivos, que afectan la continuidad de los negocios.</p> <p>A4: Poca inversión en nuevas tecnologías para mejorar sus negocios.</p> <p>A5: Las Mipymes no están invirtiendo en tecnología para mejorar el funcionamiento de sus empresas.</p> <p>A6: La escasez de empleo y de baja calidad ha resultado en una emigración masiva y aumento en los índices de desempleo</p>

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.3.2.1 Matriz de Impactos Cruzados.

La Matriz de impacto permite revisar a detalle cada fortaleza, amenaza, oportunidad y debilidad de manera que se pueda saber cuál es la relación que existe entre ellas.

Se determina criterios de evaluación que permitirá revisar el cuadrante que estará siendo parte del plan estratégico.

Detalle a continuación los puntajes que se estará proporcionando en la matriz de impacto por cada relación que tenga cada una de las variables:

- 0** No existe relación entre 2 elementos
- 1** Si hay relación entre ellos, pero no es relevante.
- 2** Si hay relación entre ellos y, además, es relevante
 - Con 1 si la relación NO es relevante.
 - Con 2 si la relación SI es relevante.

El cruce de cada una de las variables permite conocer cuál es la relación que tiene cada una para poder determinar qué estrategia se debe de aplicar en la empresa, tomando en cuenta que hay 4 estrategias por cuadrante.

Tabla 13. Impactos cruzados del análisis FODA de la empresa SERVITEC, S.A.

		Amenazas									Oportunidades								
Fortalezas		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total	Fortalezas		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total		
	F1	0	2	0	2	1	1	6		F1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F2	0	0	0	0	0	0	0		F2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F3	0	2	0	2	2	2	8		F3	0	1	2	2	0	0	0	5	5
	F4	0	2	0	2	2	2	8		F4	0	0	0	2	0	2	4	4	4
	F5	0	0	0	0	0	0	0		F5	1	0	0	1	0	0	2	2	2
	F6	0	2	0	2	2	2	8		F6	0	0	2	2	0	1	5	5	5
	Total	0	8	0	8	7	7	30		Total	1	1	4	7	0	3	16	16	16
		Amenazas									Oportunidades								
Debilidades		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total	Debilidades		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total		
	D1	0	0	0	0	0	0	0		D1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	D2	0	0	0	0	0	0	0		D2	0	0	0	0	0	0	0	0	
	D3	0	0	2	0	1	0	3		D3	0	0	0	2	0	2	4	4	
	D4	0	0	0	0	0	0	0		D4	0	0	0	0	0	0	0	0	
	D5	1	0	0	0	2	0	3		D5	0	0	0	1	0	2	3	3	
	D6	0	0	0	2	0	1	3		D6	0	2	0	2	0	0	4	4	
Total	1	0	2	2	3	1	9	Total	0	2	0	5	0	4	11	11			

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).



A partir de los resultados obtenidos se obtiene la posición estratégica, que en este caso coincide con el cuadrante de Fortaleza-Amenaza. Por tanto, el proceso de planificación estratégica del desarrollo debe centrarse (en lo fundamental) en disminuir los riesgos aprovechando las oportunidades de esta forma, atenuar los efectos de las amenazas, todo con especial cuidado sobre las debilidades.

Posterior a este análisis se conocerá el resultado de los campos de acción en donde se encuentran estrategias o actividades o ideas de afrontamiento de la empresa SERVITEC.

Los cruces probables son:

- ✓ Oportunidad con Fortaleza: **Potencialidades**
- ✓ Oportunidad con Debilidad: **Desafíos**
- ✓ Amenaza con Fortaleza: **Riesgos**
- ✓ Amenaza con Debilidad: **Limitaciones**

Estrategia defensiva. (Cuadrante 3: F-A): Se trata de dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes. Las fortalezas F1, F3, F4 y F6 están estrechamente relacionados con la Amenaza A2, han sido los factores más valorados, así como F1, F3, F4 y F6 con la amenaza A4 y F1, F3, F4 y F6 con las amenazas A5 y A6.

El cuadro representa la calificación de cada una de las estrategias donde se observa que la más alta es FA (Fortalezas y Amenazas), es decir que se debe de aprovechar las fortalezas para disminuir los riesgos de las amenazas, seguido se tiene que potenciar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa SERVITEC, S.A.

Tabla 14. Resultado de la matriz de impacto cruzado.

<i>Fortalezas- Amenazas</i>	<i>30</i>
<i>Fortalezas-Oportunidad</i>	<i>16</i>
<i>Debilidad- Amenazas</i>	<i>9</i>
<i>Debilidad-Oportunidad</i>	<i>11</i>

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

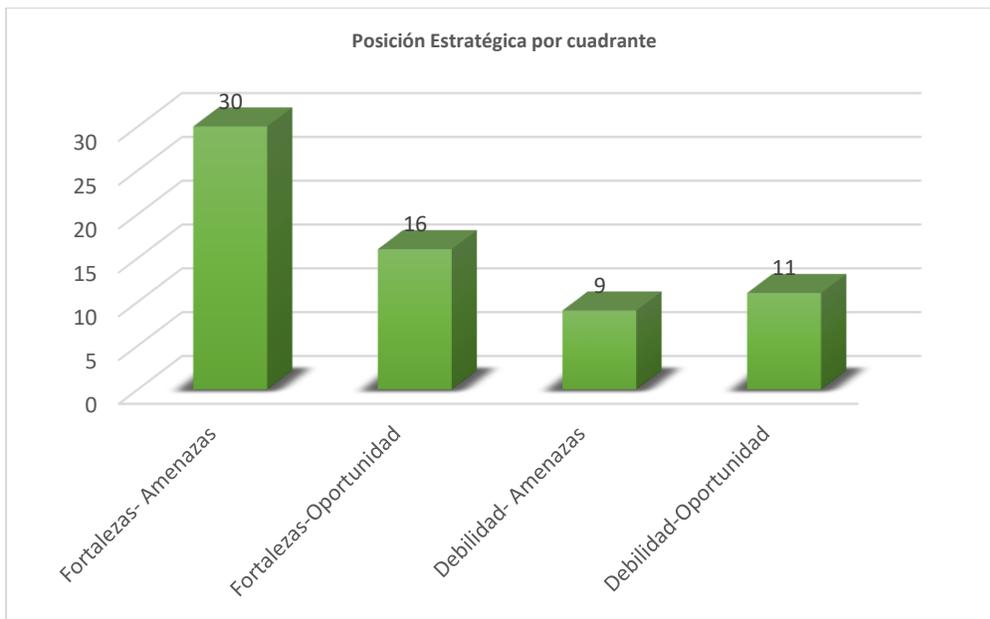


Figura 18. Representación Gráfica de la estratégica por cuadrante para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.3.2.2 Cruce de variables internas y externas – FODA

En este cruce se define los objetivos estratégicos a aplicar en la empresa SERVITEC, S.A los cuales se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 15. Cruce de las Variables Internas y Externas de la Empresa SERVITEC, S.A.

	<i>Fortalezas - F</i>	<i>Debilidades-D</i>
<p>Matriz de Confrontación (Análisis Interno y Externo) SERVITEC, S.A</p>	<p>F1: El personal de la empresa está alineado al descriptor de puesto</p> <p>F2: Los Valores Organizacionales de la empresa se encuentran definidos en cada departamento</p> <p>F3: Se encuentra alineado a la estrategia del negocio, comprometido con el desarrollo tecnológico de la empresa</p> <p>F4: Alto interés en la inversión de capacitación al personal</p> <p>F5: Los procedimientos y procesos de la empresa están definidos en cada departamento.</p> <p>F6: Están comprometido con la inversión en sistemas que puedan mejorar la calidad del negocio.</p>	<p>D1: No existe un plan de crecimiento organizacional.</p> <p>D2: Falta de métricas de cumplimiento</p> <p>D3: Ineficiencia en el control de calidad de los servicios ofrecidos</p> <p>D4: No existe un control de gastos y de inversión</p> <p>D5: No existe políticas de confidencialidad como parte del procedimiento interno y externo que cuiden a la empresa</p> <p>D6: Falta de un sistema Gerencial que permita establecer un plan estratégico de ventas</p>

OPORTUNIDADES	Estrategia Ofensiva - FO Maxi- Maxi (Potencialidades)	Estrategia DO Mini-Maxi (Desafíos)=Desarrollo de F para estrategias Ofensivas
<p>O1: Políticas tributarias bien claras y definidas.</p> <p>O2: Nicaragua cuenta con una entidad gubernamental que regula los temas de ciencia y tecnología. Existencia de ley y su normativa.</p> <p>O3: Políticas definidas en pro de la inversión ofrecen una mayor tranquilidad a los inversionistas para continuar invirtiendo en el país</p> <p>O4: Incorporación de nuevas tecnologías en los diferentes sectores comerciales.</p> <p>O5: Nicaragua es el país con la mayor seguridad en la región. Cuenta con un cuerpo policial calificado como uno de los mejores de la región.</p> <p>O6: Nicaragua ha avanzado en los últimos años en los ámbitos de la ciencia y la tecnología, gracias al impulso de programas y políticas de gobierno, y el aporte de la empresa privada.</p>	<p>FO1: Potenciar las soluciones tecnológicas basadas en la incorporación de nuevas tecnologías, en diferentes sectores del país.(<i>F3,F6,O4,O3</i>)</p> <p>FO2: Desarrollar las competencias del personal como parte del fortalecimiento competitivo.(<i>F1,F2,F4,O4,O6</i>)</p> <p>FO3: Aprovechar el creciente desarrollo de la tecnología, para ofrecer productos novedosos y de alta calidad.(<i>F3,F6,O4,O3,O6</i>)</p> <p>FO4: Contribuir al desarrollo y crecimiento a través de la asociatividad y la formalización empresarial para acceder al mercado financiero y a beneficios legales y tributarios de manera que nos permita incursionar en nuevos mercados a través de alianzas estratégicas.(<i>F6,F5,F3,O1,O2,O3,O5</i>)</p>	<p>DO1: Integrar procedimientos que se encuentren alineados a la normativa de Nicaragua.(<i>D5,O2</i>)</p> <p>DO2: Establecer métricas que permitan mejorar la calidad del servicio a fin de tener mayor competitividad en el mercado(<i>D3,O4</i>)</p> <p>DO3: Adquirir nuevos sistemas que permitan llevar un control de calidad del servicio(<i>D2,D3,O4,O6</i>)</p>

AMENAZAS	Estrategia -FA Maxi-Mini (Riesgos)	Estrategia -DA Mini-Mini (Limitaciones)=Desarrollo de F para estrategias Defensivas
<p>A1: El mercado informal es una seria restricción que afecta la economía y la política tributaria.</p> <p>A2: El buen clima de inversión, es una invitación a las empresas transnacionales de otros países para establecerse en el país.</p> <p>A3: Trámites aduanales extensivos, que afectan la continuidad de los negocios.</p> <p>A4: Poca inversión en nuevas tecnologías para mejorar sus negocios.</p> <p>A5: Las Mipymes no están invirtiendo en tecnología para mejorar el funcionamiento de sus empresas.</p> <p>A6: La escasez de empleo y de baja calidad ha resultado en una emigración masiva y aumento en los índices de desempleo.</p>	<p>FA1: Aprovechar los inversión en el capital humano(Capacitación), para fortalecer el conocimiento de nuevas tecnologías a fin de combatir la competencia.(F4,F6,F3,F1,A2,A4,A5,A6)</p> <p>FA2: Desarrollar nuevos productos que nos permitan ser innovadores(F6,F3,A2,A3,A5)</p>	<p>DA1: Implementar un sistema de ventas que permita tener mayor visibilidad de los productos de baja rotación.(D6,D4,A3)</p> <p>DA2: Revisión de centros educativos tecnológicos con menores costos dentro y fuera del país(D4,A4,A6)</p>

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.3.2.3 Matriz Interna y Externa (EFE y EFI) de la empresa SERVITEC, S.A

Es importante trazar las estrategias para conocer la realidad completa de la empresa SERVITEC, S.A, haciendo uso de las matrices EFI y EFE.

Las matrices EFI Y EFE son una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, y analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular las estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. Al momento que se aplicó la Matriz EFI y EFE, se tomó diversos componentes del FODA y las 5 fuerzas de Porter.

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información del análisis de PESTEL y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Los criterios seleccionados en cada una de las variables seleccionadas del FODA, han sido a criterio del personal entrevistado de la empresa SERVITEC, S.A.

7.3.2.3.1 Matriz EFE – Síntesis de Factores Externos de Análisis de la empresa SERVITEC, S.A.

Para construir la Matriz EFE se seleccionó 6 factores de amenazas y oportunidades, se ha definido los siguientes parámetros de medición los cuales explico a continuación.:

- Peso: Se define la importancia de cada una de las variables seleccionadas del FODA, y se asigna un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0

- **Calificación:** Se asigna una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la SERVITEC ante la oportunidad o amenaza enunciada.
- **Calificación Ponderada:** Es la multiplicación de la Calificación con el Peso.

Tabla 16. Escalas para calificación de la empresa y evaluación del resultado

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: *Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).*

Tabla 17. Matriz EFE de la empresa SERVITEC, S.A.

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)
Oportunidades			
1: Políticas tributarias bien claras y definidas.	0.05	2.5	0.13
2: Nicaragua cuenta con una entidad gubernamental que regula los temas de ciencia y tecnología. Existencia de ley y su normativa.	0.05	2.0	0.10
3: Políticas definidas en pro de la inversión ofrecen una mayor tranquilidad a los inversionistas para continuar invirtiendo en el país	0.15	3.0	0.45
4: Incorporación de nuevas tecnologías en los diferentes sectores comerciales.	0.10	3.0	0.30
5: Nicaragua es el país con la mayor seguridad en la región. Cuenta con un cuerpo policial calificado como uno de los mejores de la región.	0.05	2.0	0.10

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)
Oportunidades			
6: Nicaragua ha avanzado en los últimos años en los ámbitos de la ciencia y la tecnología, gracias al impulso de programas y políticas de gobierno, y el aporte de la empresa privada.	0.10	3.5	0.35
Suma parcial oportunidades	0.50		1.425
Factores externos (1)			
Amenazas	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)
1: El mercado informal es una seria restricción que afecta la economía y la política tributaria.	0.05	2.5	0.13
2: El buen clima de inversión, es una invitación a las empresas transnacionales de otros países para establecerse en el país.	0.10	3.0	0.30
3: Trámites aduanales extensivos, que afectan la continuidad de los negocios.	0.10	2.0	0.20
4: Poca inversión en nuevas tecnologías para mejorar sus negocios	0.05	2.0	0.10
5: Las Mipymes no están invirtiendo en tecnología para mejorar el funcionamiento de sus empresas.	0.10	2.5	0.25
6: La escasez de empleo y de baja calidad ha resultado en una emigración masiva y aumento en los índices de desempleo.	0.10	2.5	0.25
Suma parcial amenazas	0.50		1.23
Calificaciones totales	1.00		2.65

Fuente: *Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).*

El resultado total entre las oportunidades y las amenazas de la empresa SERVITEC, S.A fue de 2.65 sin embargo si se separa los resultados se tiene que las amenazas tienen una calificación del 1.23 y las oportunidades 1.425 lo que significa que las oportunidades existentes reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas y que a su vez la empresa no aprovecha las oportunidades que tienen ni evitan las amenazas externas.

7.3.2.3.2 Matriz EFI – Síntesis de Factores Internos de Análisis de la empresa SERVITEC, S.A.

En la matriz EFI se identifica las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas de la empresa, este permitió formular las estrategias dado que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa y a su vez se puede ver la relación que existe entre ellas.

Para construir la Matriz EFI se seleccionó 6 factores de debilidades y fortalezas, se ha definido los siguientes parámetros de medición los cuales explico a continuación.:

- **Peso:** Se define la importancia de cada una de las variables seleccionadas del FODA, y se asigna un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0
- **Calificación:** Se asigna una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la SERVITEC ante la oportunidad o amenaza enunciada.
- **Calificación Ponderada:** Es la multiplicación de la Calificación con el Peso.

Tabla 18. Escalas para calificación de la empresa y evaluación del resultado

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

Tabla 19. Matriz EFI de la empresa SERVITEC, S.A.

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)
Fortalezas			
1: El personal de la empresa está alineado al descriptor de puesto	0.10	3.5	0.35
2: Los Valores Organizacionales de la empresa se encuentran definidos en cada departamento	0.00	3.0	0.00
3: Se encuentra alineado a la estrategia del negocio, comprometido con el desarrollo tecnológico de la empresa	0.15	3.0	0.45
4: Alto interés en la inversión de capacitación al personal	0.10	3.0	0.30
5: Los procedimientos y procesos de la empresa están definidos en cada departamento.	0.05	2.0	0.10
6: Están comprometido con la inversión en sistemas que puedan mejorar la calidad del negocio.	0.10	3.5	0.35
Suma parcial fortalezas	0.50		1.55
Factores internos (1)			
Debilidades	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)
1: No existe un plan de crecimiento organizacional.	0.10	2.0	0.20
2: Falta de métricas de cumplimiento	0.10	2.0	0.20
3: Ineficiencia en el control de calidad de los servicios ofrecidos	0.10	3.0	0.30
4: No existe un control de gastos y de inversión	0.10	2.0	0.20
5: No existe políticas de confidencialidad como parte del procedimiento interno y externo que cuiden a la empresa	0.00	4.0	0.00
6: Falta de un sistema Gerencial que permita establecer un plan estratégico de ventas	0.10	1.0	0.10
Suma parcial debilidades	0.50		1.00
Calificaciones totales	1.00		2.55

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

El total resultado total entre las debilidades y fortalezas de la empresa SERVITEC, S.A fue de 2.55 sin embargo si se separa los resultados se tiene que las debilidades tienen una calificación del 1.00 y las fortalezas 1.55 lo que significa que las fortalezas existentes reducen al mínimo los

efectos adversos potenciales de las debilidades dado que lo más conveniente es que estuviesen encima del 2.5 como un índice de una posición interna fuerte.

7.3.2.3.3 Matriz Resultados de la Matriz Interna Externa (IE)

Basado en la información anterior del EFI y EFE se hace el análisis para determinar el tipo de estrategia a aplicar, según los datos obtenidos en el ejercicio anterior. tomando en cuenta que el IE permitirá que se evalúe los puntajes totales ponderados derivados de cada división permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo.

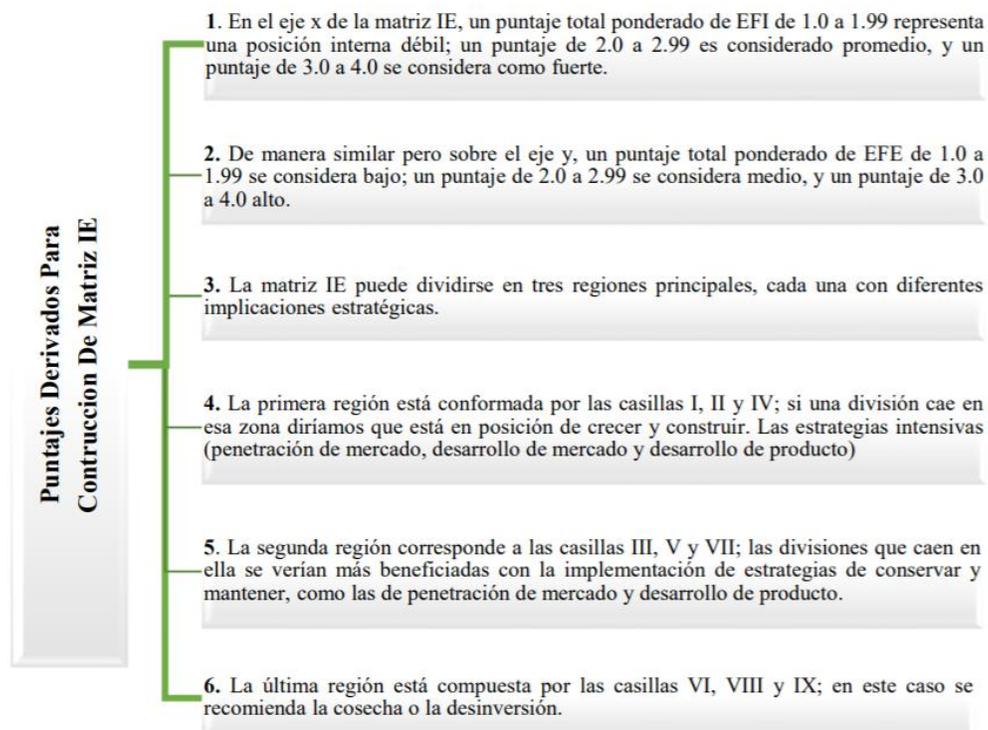


Figura 18. Representación de la calificación de la Matriz IE. (Interna- Externa). Fuente:

Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

Tabla 20. Datos EFI y EFE de la Empresa SERVITEC S.A.

Y	X
EFI	EFE
2.55	2.65

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

A continuación, se hace una representación de la matriz IE haciendo uso de las variables anteriores.

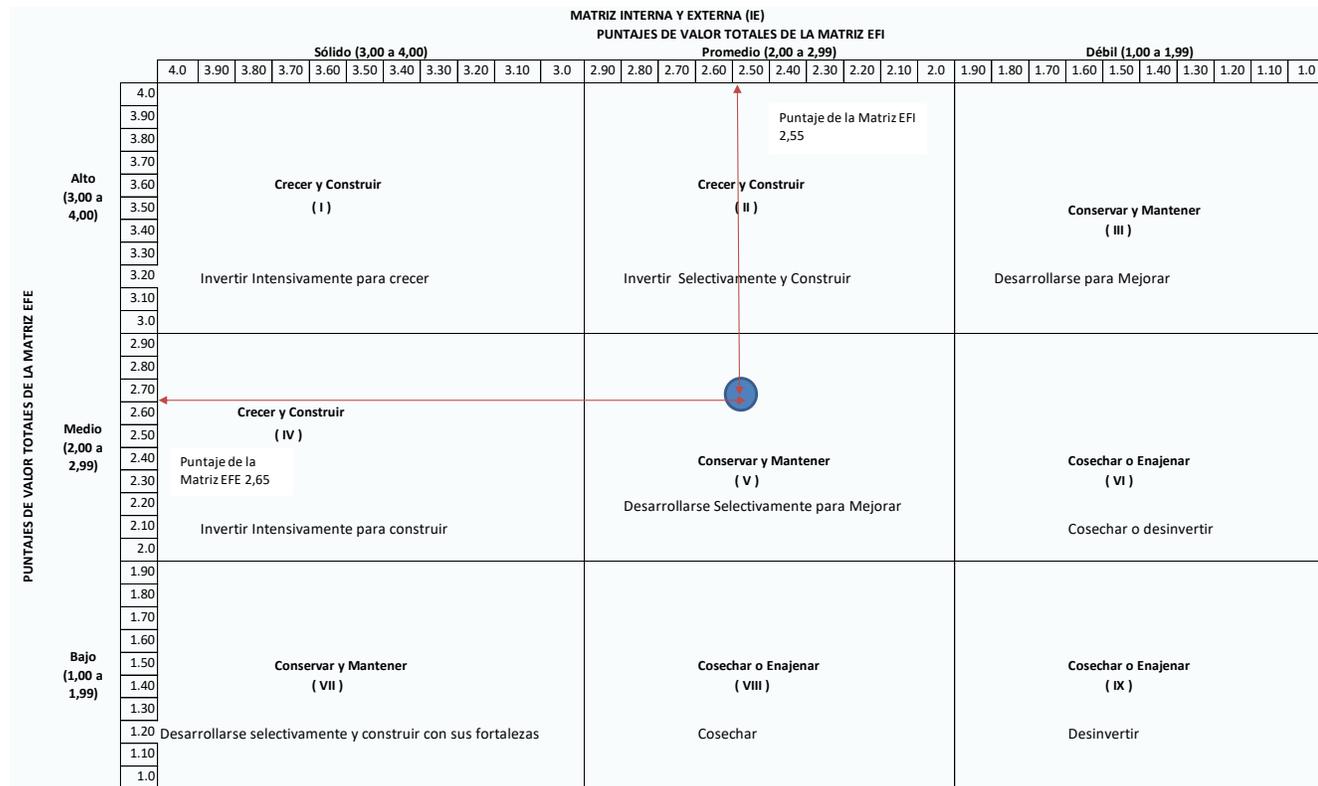


Figura 19. Representación de la calificación de la Matriz IE. (Interna- Externa) de la empresa SERVITEC, S.A .Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

Basado en estos cuadrantes que se detallan como referencia a continuación se puede decir que la empresa SERVITEC, S.A, tiene como resultado el cuadrante V la empresa lo que significa que debe de protegerse y mantenerse, la estrategia deberá ser ofensiva y estar enfocada en la penetración de mercado y desarrollo del producto.

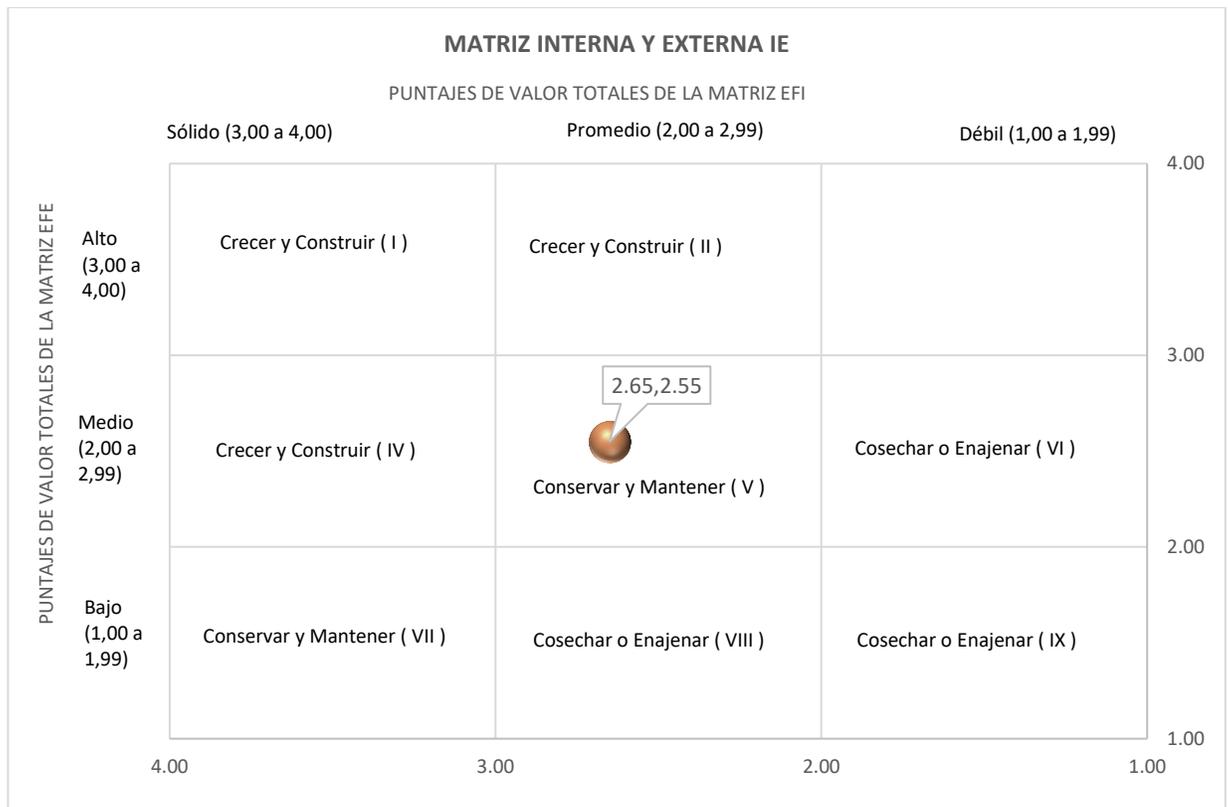


Figura 20. Representación de los cuadrantes de la Matriz IE. (Interna- Externa) de la empresa SERVITEC, S.A .Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.3.3 Análisis de los competidores directos y la matriz de Perfil competitivo (Matriz MPC)

Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia de SERVITEC, S. A. se ha utilizado la herramienta conocida como la Matriz del Perfil Competitivo.

La matriz MPC, es una herramienta analítica que ayuda a identificar a los competidores más importantes de la empresa, y con sus indicadores se puede conocer sobre las fortalezas y debilidades en base a los factores críticos utilizados.

La matriz permitió identificar los principales competidores de SERVITEC, S.A comparándose los factores críticos de éxito de la industria. El análisis reveló las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabrá, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Para realizar este análisis se ha seleccionado dos competidores los cuales son los competidores potenciales para SERVITEC, S.A dado que poseen ciertas líneas de negocios que actualmente ofrece la empresa, puesto que tienen los mismos proveedores aliados para el ofrecimiento de servicio. Los factores críticos por evaluar son los siguientes:

Tabla 21. Factores críticos para el éxito.

Factores críticos para el éxito	Peso
Participación en el Mercado	0.2
Competitividad de precios	0.2
Posición financiera	0.1
Calidad del product	0.2
Proximidad y cercanía	0.1
Variedad de Productos	0.2
Total	1.0

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

Estos factores críticos son las áreas clave que se deben priorizar para lograr el más alto nivel de excelencia posible si se quiere lograr el éxito en la industria en la que se encuentra SERVITEC, S.A.

A cada factor crítico de éxito se le adjudicó un peso en los límites de 0.0 (importancia baja) a 2.0 (importancia alta). El número indica cuán importante es el factor en la industria. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0 que significa el 100%. El peso de cada factor se ha puesto a criterio propio y basado en la importancia de la industria tecnológica.

La Clasificación de cada posición del MPC, se refieren a cuán bien lo hacen las empresas en cada área, esta calificación va de 1 a 4, donde:

Tabla 22. Valores de Calificación del MPC.

Valores de Calificacion	Puntaje
Debilidad Grave	1
Debilidad menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza importante	4

Fuente: *Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).*

Las posiciones, así como los pesos, son adjudicados subjetivamente a cada empresa. Es por esto por lo que se ha realizado una justificación de la puntuación de cada factor por competidor.

- Si la respuesta es mala, se representa por 1. 0
- Si la respuesta es media, se representa por 2. 0
- Si la respuesta está por encima de la media, se representa por 3. 0
- Si la respuesta es superior a la media, se representa por 4. 0

Basado en el resultado de la entrevista realizada al gerente financiero según el Anexo 3. se ha calificado las variables de internas de la empresa y se ha justificado su puntuación de la siguiente forma:

Tabla 23. Justificación de los Factores críticos del éxito

Factor Clave de Éxito	SERVITEC, S. A	GBN	ORBI
PUNTAJE	2	4	3
1.- Participación en el Mercado	Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 20. Ver Anexo 2, Pregunta 3 y Anexo 3, pregunta 13.	Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 20. Anexo 3, pregunta 17, 18 y 20	No tiene una línea definida de productos que los identifique dentro del mercado. Anexo 3, pregunta 17, 18, y 20
PUNTAJE	3	2	2
2.- Competividad de precios	Calidad aceptable a través de los años. Anexo 2, pregunta 3. Anexo 3, pregunta 4.	Calidad aceptable a través de los años. Anexo 3, pregunta 12.	Calidad aceptable a través de los años. Anexo 3, pregunta 12.
PUNTAJE	2	4	3
3.- Posicion financiera	Tecnología actual, Anexo 2, pregunta 11 y 25. Anexo 3, pregunta 6, Anexo 4, pregunta 2.	Utiliza tecnología de vanguardia. Anexo 2, pregunta 24, Anexo 3, pregunta 18,19 y 20.	Tecnología estándar. Anexo 3, pregunta 18,19 y 20.
PUNTAJE	4	2	3
4.- Calidad del producto	Es mínima, pero conocen el mercado (5 años), Anexo 2, pregunta 1,2, 4,5. Anexo 3, pregunta 6,10, Anexo 4 Pregunta 2, 4 y 6.	Experiencia razonable y agresiva en el mercado (10 años). Anexo 3, pregunta 18,19 y 20.	Poca experiencia en el mercado (3 años). Anexo 3, pregunta 18,19 y 20.
PUNTAJE	3	4	3
5.- Proximidad y cercanía	Precios altos debido a las cuentas de importación. Anexo 3, pregunta 11,14, 15 y 16.	Precios justos y poco margen de negociabilidad al distribuidor. Anexo 3, pregunta 11,14, 15 y 16.	Mantienen precios nacionales que les permiten competir entre ellos. Anexo 3, pregunta 11,14, 15 y 16.
PUNTAJE	2	4	4
5.- Variedad de productos	Precios altos debido a las cuentas de importación. Anexo 2, pregunta 3, 8. Anexo 3, pregunta 7, 3, 8,12,16.	Precios justos y poco margen de negociabilidad al distribuidor. Anexo 3, pregunta 12, 18, 19 y 20.	Mantienen precios nacionales que les permiten competir entre ellos. Anexo 3, pregunta 12, 18, 19 y 20.

Fuente: *Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).*

Basado en los resultados se puede concluir que SERVITEC, S.A está en tercera posición con una puntuación de 2.7 con respecto a los dos competidores fuertes como GBN que obtuvo una puntuación de 3.2 y ORBI con 3 puntos. Es decir, tiene 5 puntos debajo de la competencia actual,

a pesar de ser una empresa joven y tener 7 años en operación su trayectoria en el mercado ha sido muy buena.

El resultado se obtiene multiplicando el peso por la clasificación. Cada empresa obtiene un resultado en cada factor y el resultado total para cada empresa es la suma de todos los resultados individuales.

La empresa que recibe el resultado total más alto es relativamente más fuerte que sus competidores a como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 24. Matriz de Perfil competitiva de la empresa SERVITEC, S.A

EMPRESAS		SERVITEC, S.A		GBN		ORBI	
		<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso Ponderado</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso Ponderado</i>	<i>Calificación</i>
<i>Factores críticos para el éxito</i>							
Participación en el mercado	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6
Competitividad de precios	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Posición financiera	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Calidad del producto	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Proximidad y cercanía	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Variedad de Productos	0.2	2	0.4	4	0.8	4	0.8
Total	1.0		2.7		3.2		3.0

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

Si se grafican las escalas se puede observar que la calidad de su producto es mejor que la competencia y aun cuando esto pueda afectar la competitividad de los precios la participación en el mercado no es tan baja en relación con los dos competidores más fuertes.

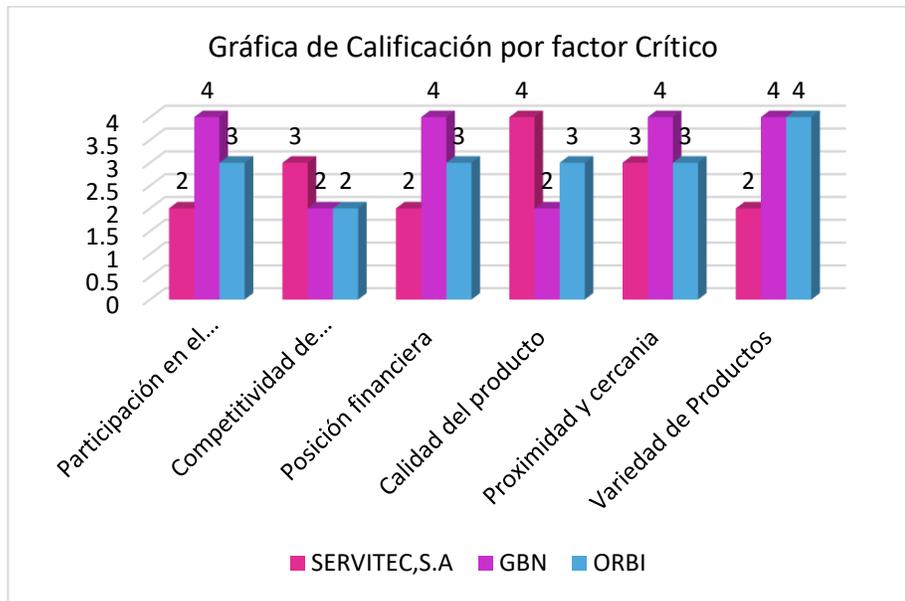


Figura 21. Comparativa de factores críticos de los competidores y la empresa SERVITEC, S.A.

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

La tecnología tomada con referencia la posición financiera está al mismo nivel que los competidores, sin embargo, SERVITEC, S.A debería desarrollar nuevos productos para poder penetrar en el mercado y aumentar el nivel de participación con la variedad de productos que pueda ofrecer al mercado actual.

A continuación, se hace un análisis de los pesos ponderados de cada competidor y SERVITEC, SA. esto representa gráficamente que la empresa se encuentra en tercer lugar con respecto al resultado total de cada factor crítico.

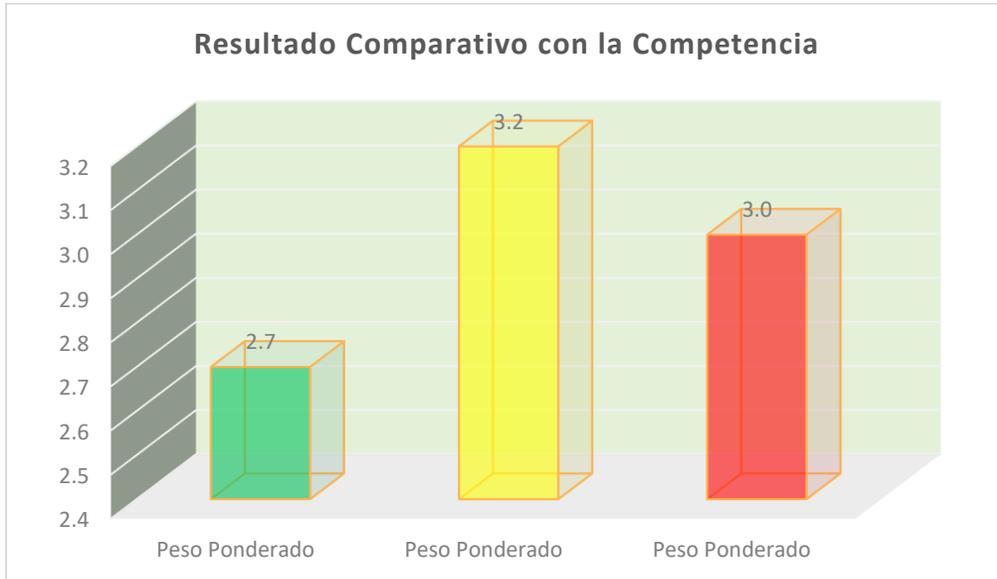


Figura 22. Resultado Total de factores críticos de los competidores y la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

7.3.4 Matriz BCG: Matriz de Crecimiento – Participación

Se ha utilizada la matriz BCG (Boston Consulting Group), para conocer la tasa de crecimiento del mercado de SERVITEC, S.A la cual se representa en el eje vertical, la cual usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos. Estos datos fueron proporcionados de manera estimada, sustentados en la entrevista realizada al gerente financiero de la empresa Anexo 3, pregunta 7, 8, 17,18, 19 y 20. Se toma en cuenta que sus principales competidores son GBN y ORBI representan toda la industria se tiene los siguientes datos.

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura.

El dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa (SERVITEC, S.A) analizando su participación con el competidor con mayor participación, una participación es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior. según las definiciones de las variables abajo detalladas se puede calcular la tasa de crecimiento y la participación relativa de la empresa SERVITEC, S.A a partir de sus niveles de ventas.

Usando las siguientes variables:

Participación Relativa = Ventas de la empresa SERVITEC, S.A / Ventas del mayor competidor (GBM).

Participación del Mercado o Absoluta = Ventas del Año de cada empresa / Ventas totales de todos los competidores.

Crecimiento Individual = (Ventas finales – Ventas iniciales) / Ventas finales.

Crecimiento del Mercado= Ventas totales finales / Ventas totales iniciales.

Se define las siguientes variables para el análisis de la Matriz de Crecimiento:

Tabla 25. Variables para el análisis de la Matriz de Crecimiento

Leyendas	
CM	Crecimiento del Mercado
Cind	Crecimiento individual
PA	Participación Absoluta (Se toma como referencia el año 2 como dueño actual del mercado)
PR	Participación Relativa (comparación de SERVITEC, S.A vs el líder)
PR Líder	Participación relativa del Líder / Empresa cercana al líder

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

En la matriz del BCG, se seleccionó los competidores de SERVITEC, S.A, para el análisis de la participación relativa respecto a las ventas de cada año, las cifras son expresadas en dólares.

Tabla 26. Matriz de Crecimiento para la empresa SERVITEC, S.A

BCG								
Nombre	Año1 -2018	Año2 -2020	CM	Cind	PA Año2	PR	PA Año1	Año1 vs Año2
SERVITEC S.A	\$ 900,000.00	\$ 985,000.00		9.4%	20.7%	0.55	21.5%	-0.9%
ORBI	\$ 1,590,550.00	\$ 1,790,400.00		12.6%	37.6%	0.90	38.0%	-0.5%
GBN	\$ 1,690,500.00	\$ 1,990,500.00		17.7%	41.8%	1.11	40.4%	1.3%
Totales	\$ 4,181,050.00	\$ 4,765,900.00	13.99%					

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro, S. H (2020).

El crecimiento de mercado según el análisis de la tabla es del 13.99% ,este resultado sale de tomar el total del año1 y año2 según como se observa en la tabla.

$$CM= (\text{año2}-\text{año1})/\text{año1}$$

CM: 13.99%, representa la evolución de la demanda de los productos y/o servicios en la industria de tecnología en la que se encuentra la empresa SERVITEC, S.A.

Representación gráfica de la participación relativa de la empresa SERVITEC, S.A y sus competidores.

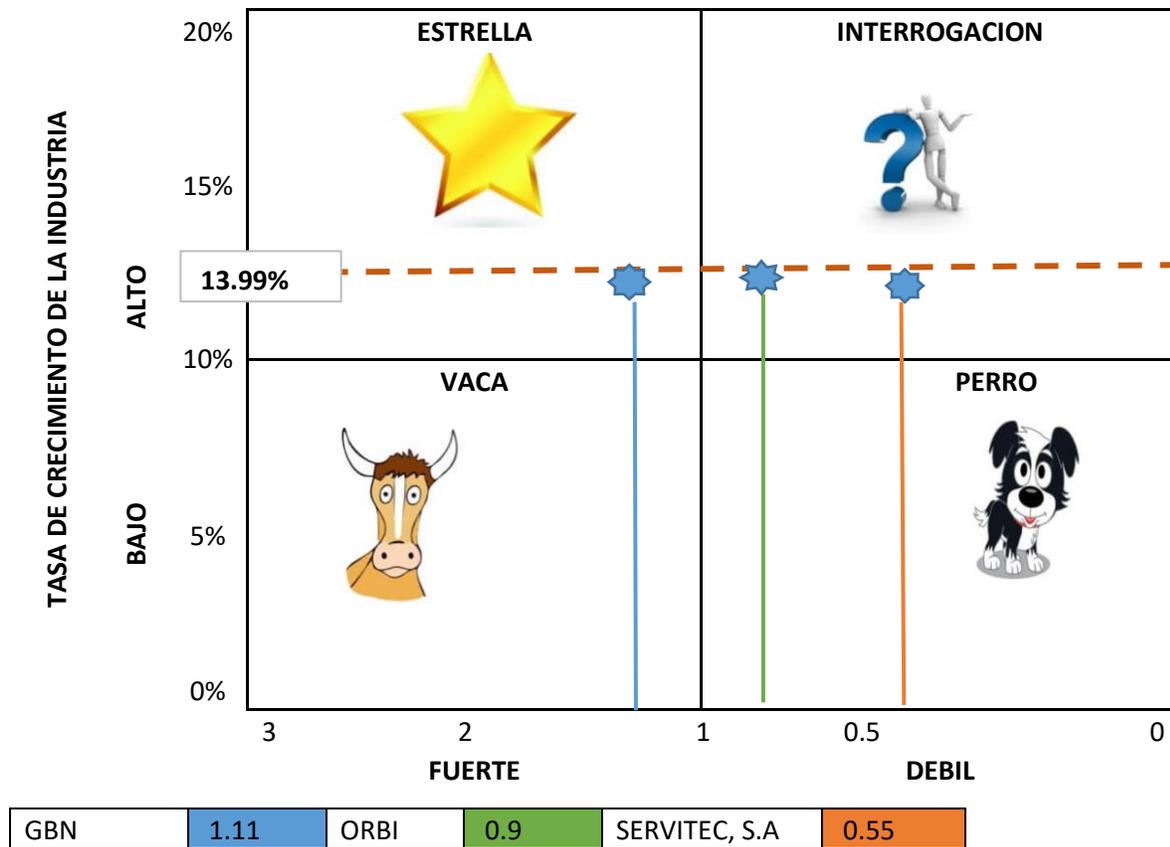


Figura 23. Gráfica de Matriz de Crecimiento BCG para la empresa SERVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

En base a los datos calculados anteriormente se puede concluir que la empresa GBN tiene dominio sobre el mercado con el 41.8 %, (fuerte participación de mercado) sus productos o portafolios de servicios son los que producen mayores ingresos, porque es un mercado consolidado, es decir que la tasa de crecimiento del mercado no es alta, en relación a su competencia se tiene a la empresa SERVITEC, S.A con 20.7% y ORBI con un 37,6%.

Respecto a los productos de GBN se puede concluir que son productos VACA, dado que tienen alta participación relativa del mercado, pero compite en una industria de bajo crecimiento como la tecnología, dado que no todas las empresas invierten en tecnología.

Los productos del ORBI y los de SERVITEC, S.A contienen productos perro, sin embargo ORBI, está mas alto que SERVITEC, S.A y le sigue al líder del mercado, en este caso se concluye según definición de productos PERRO que SERVITEC,S.A, tiene baja participación relativa del mercado y compite en un mercado de lento o de poco crecimiento, su posición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción, debe seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción.

La alternativa es reubicar recursos de los negocios actuales en otras áreas Si todo lo demás falla, las opciones finales son la desinversión o la liquidación. Sin embargo, si la empresa toma medidas apropiadas a medida que el mercado vaya creciendo y aplicando bien las estrategias podría llegar a salir de esos tipos de productos desarrollando nuevos productos aliándose con nuevas marcas, penetrando en el mercado con innovaciones y nuevas inversiones, conociendo la situación actual y tratando de aprovechar las fortalezas para evitar amenazas se estará realizando el análisis de la matriz PEYEA.

7.3.5 Matriz PEYEA.

Esta técnica permite adecuar a SERVITEC, S.A entre sus recursos y sus capacidades internas, las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.



Al trabajar esta matriz de SERVITEC, S.A, se puede definir qué tipo de estrategia es la más adecuada para la empresa, es decir, si una estrategia debe ser: activa, conservadora, defensiva o competitiva. Se analiza dos dimensiones internas y dos externas. Las internas son la fuerza financiera y la ventaja competitiva, las externas son la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente; que se grafican en un plano cartesiano.

Según el diagrama esta matriz es un marco de 4 cuadrantes, los ejes de esta matriz son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza en la industria (FI). Las dos dimensiones internas FF y CV así como las externas EA y FI se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de la empresa.

Primero se seleccionó las variables representativas para cada una de las dimensiones las cuales detallo a continuación:

Fuerza Financiera (FF)

1. Líneas de Crédito
2. Liquidez
3. Capital de Trabajo
4. Flujos de Efectivo
1. Inversión

Estabilidad del Ambiente (EA)

1. Cambios tecnológicos
2. Presión Competitiva
3. Precios de Competidores

4. Mercado Informal

Ventaja Competitiva (VC)

1. Participación en el Mercado
2. Lealtad de los Clientes
3. Conocimiento del Mercado
4. Conocimiento Tecnológico
5. Control sobre los proveedores y distribuidores

Fuerza de la Industria (FI)

1. Capacidades del Recurso humano
2. Crecimiento
3. Estabilidad Financiera
4. Conocimiento de la tecnología

Posterior a la selección de las variables a considerar se procede a realizar la calificación de cada una en base a la herramienta de entrevista utilizada la cual fue proporcionada por el gerente financiero de la empresa SERVITEC, S.A, los datos no son cuantitativos dado a que es información confidencial de la empresa sin embargo se tomó como referencia el criterio del financiero para la construcción de la matriz PEYEA.

Los criterios de evaluación son los siguientes:

- Calificar cada variable de FF y FI, +1 (el peor) y +6 (el mejor).



- Para la EA y VC asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada una de las variables.

Luego de la calificación de cada una de las dimensiones se genera la calificación promedio para FF, VC, FI Y EA (cada dimensión) sumando las calificaciones de factor a cada dimensión y dividir entre el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; es decir, marcar los resultados para FF, VC, FI y EA con el eje correspondiente en la PEYEA.

Se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una coordenada y se repite para el eje de las Y, o lo que es lo mismo, sumar los resultados sobre el eje x y marcar el punto resultante sobre "X". Sumar los dos resultados en "Y" y marcar el punto resultante sobre "Y".

Los vectores X son la ventaja competitiva y fuerza de la industria y los vectores Y son fuerza financiera y estabilidad ambiental.

Luego se traza un vector (direccional) del origen al punto encontrado (X, Y) para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa deberá buscar para orientar su estrategia.

Tabla 27. Datos Posición Externa e Interna de la Empresa SERVITEC S.A.

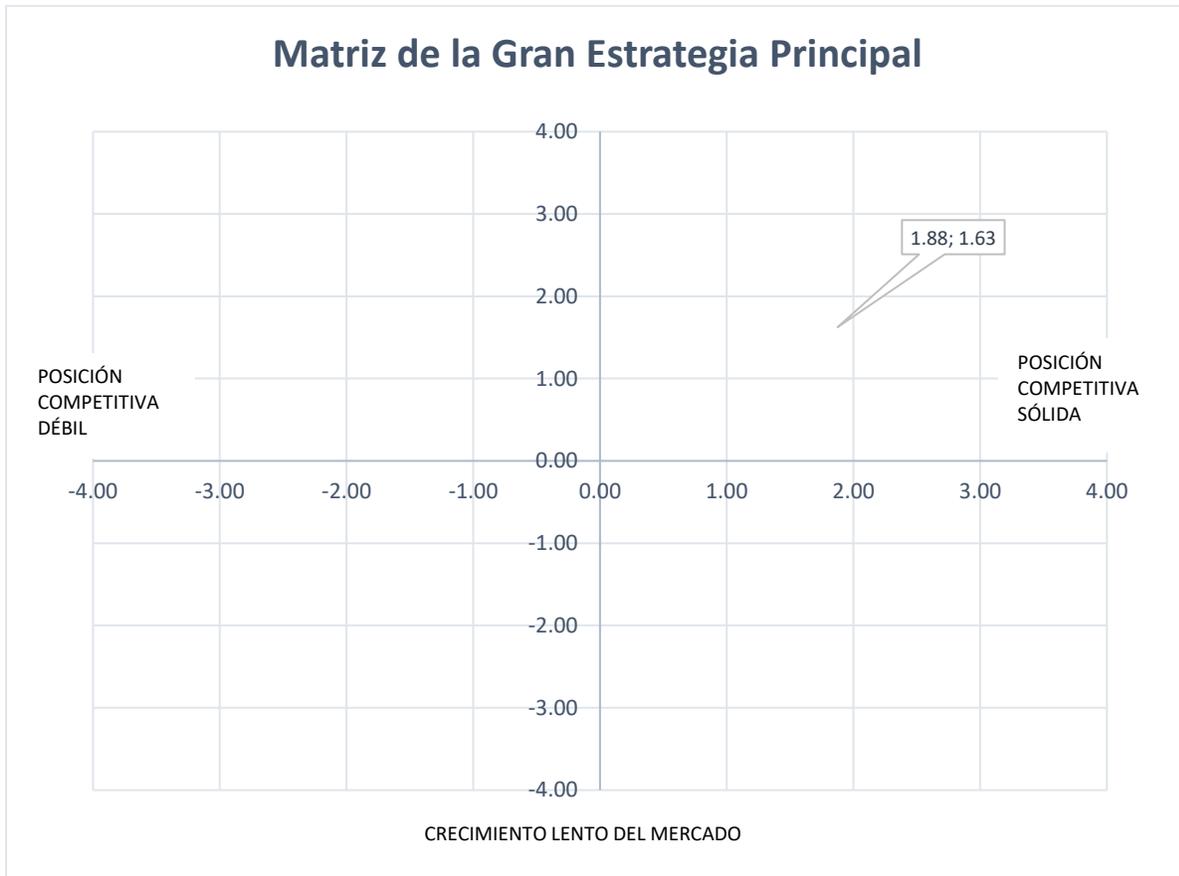
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Líneas de Crédito	4	Cambios tecnológicos	-1
Liquidez	4	Presión Competitiva	-2.5
Capital de Trabajo	3	Precios de Competidores	-2.5
Flujos de Efectivo	3	Mercado Informal	-1.5
Inversión	3.5		
	17.5		-7.5
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el Mercado	-3	Capacidades del Recurso humano	4.5
Lealtad de los Clientes	-1	Crecimiento	3
Conocimiento del Mercado	-2.5	Estabilidad Financiera	3.5
Conocimiento Tecnológico	-2.5	Conocimiento de la tecnología	4.5
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1		
	-10		15.5

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

Resultados:

- Promedio de EA -1.875
- Promedio de VC -2
- Promedio de FI 3.875
- Promedio de FF 3.5

Gráfica Basada en el Resultado de la PEYEA



SUMATORIA	SUMATORIA
EJE X	EJE Y
1.88	1.63

Figura 24. Representación gráfica de la Matriz de la gran estrategia principal con el uso del resultado PEYEA para la empresa SERVITEC, S.A Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

De acuerdo con el resultado obtenido se observa que la empresa SERVITEC, S.A es una empresa que en producción es fuerte, lo que le ha permitido obtener ventajas competitivas importantes en el sector de las artes gráficas donde se desempeña.

Por lo tanto, las estrategias a seguir deben ser de tipo agresivo, como el manejo del portafolio de productos que posee la empresa acorde a las necesidades de los clientes, ocupar el liderazgo en el mercado en todas las líneas de productos, una fuerte estrategia financiera que le permita el apalancamiento para el futuro. En el escenario agresivo se tiene por sentado que la empresa debe consolidar una fuerza orientada al mercadeo.

Del análisis de la matriz se concluye que la empresa deberá dirigir sus esfuerzos hacia las estrategias agresivas o de crecimiento, la cuales concuerdan con las estrategias producto del análisis del FODA cruzado y la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPEC), la cual estará detallando en la selección de las estrategias.

Luego de conocer la posición en la que se encuentra la empresa SERVITEC, S.A, se presenta la Matriz de la gran estrategia la cual permite conocer cuáles serán las estrategias que debe de desarrollar la empresa según la posición en la que se encontró en el plano cartesiano del análisis PEYEA.

Basado en el análisis del IE (interno- externo) se observa que la estrategia es ofensiva y que la empresa deberá de protegerse y mantenerse, así mismos realizando el análisis de la PEYEA la cual permitirá definir el tipo de estrategia que debe de definirse se puede concluir que por estar en el cuadrante I las estrategias a implementar deberán ser:

- 1) Desarrollo del Mercado
- 2) Penetración en el Mercado
- 3) Desarrollo del producto

- 4) Integración hacia adelante
- 5) Integración hacia atrás
- 6) Integración horizontal
- 7) Diversificación Concéntrica.

En función al análisis del cruce de la matriz FODA, Matriz IE, PEYEA y MPC, se ha seleccionado 3 estrategias del cuadrante I, esto permitirá a la empresa SERVITEC, S.A aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos, estas estrategias serán la punta de lanza del plan de acción y serán trabajadas en la Matriz de Planificación Estratégica la cual detallaré a continuación.

Cuadrante I:

1. Desarrollo del Mercado
2. Penetración en el Mercado
3. Desarrollo de Producto

7.3.6 Selección de las estrategias

Después de haber realizado en análisis interno y externo y haciendo uso de la matriz PEYEA con apoyo de la matriz IE, MPC y BCG, se analiza la gran matriz conocida como la MPEC: “Matriz de la Planificación estratégica competitiva”, la cual detalla los factores claves FODA los cuales serán combinados con las estrategias seleccionadas.

Las técnicas para la formulación de estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas. Las herramientas usadas las estaré representando en este esquema:

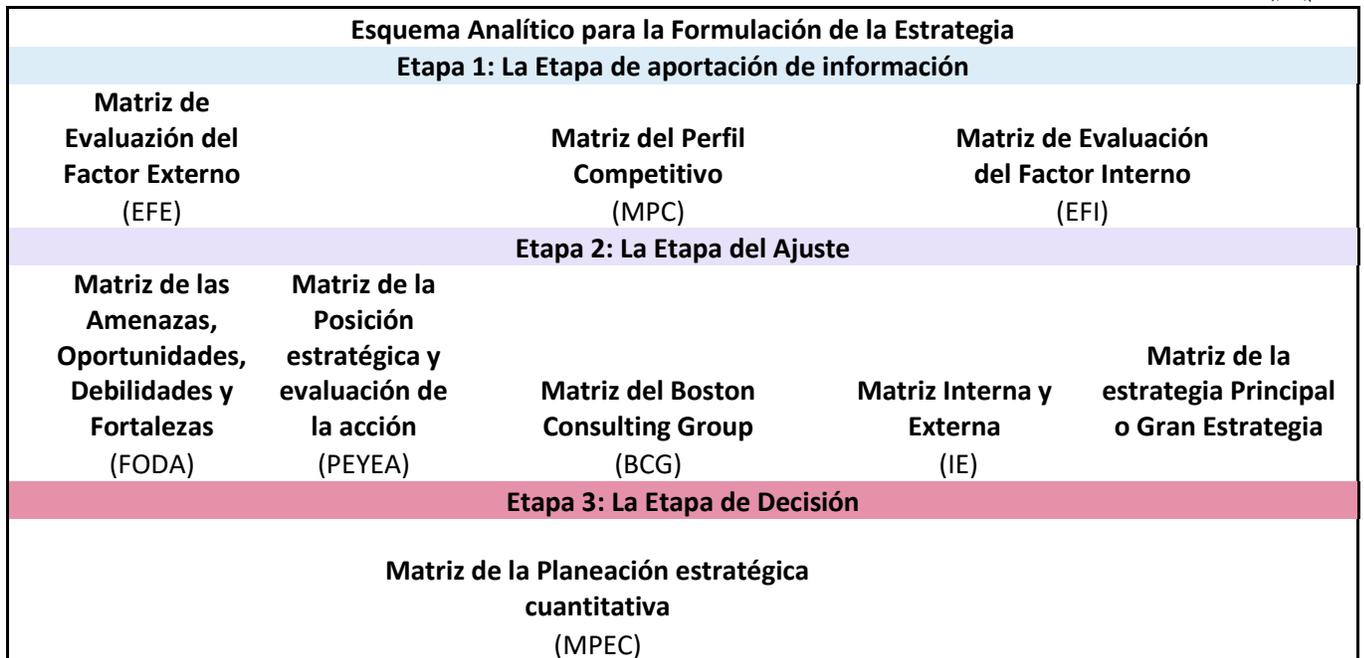


Figura 25. Esquema Analítico para la Formulación de la Estrategia. Fuente: Elaboración Propia.

Alfaro S. H (2020).

En la tabla de la Matriz de la planeación estratégica se detalla los factores claves combinados con las estrategias seleccionadas según el resultado del esquema anterior.

Información del MPEC:

1. Las estrategias seleccionadas.
2. Factores claves (Interno- Externo): son los usados en el análisis FODA, en este caso se escoge los mismos 6 factores del FODA.
3. Valores: Se debe asignar valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son los mismos de las matrices EFE y EFI.
4. Puntajes del grado de atracción (PA): se definen con los siguientes valores, estos fueron seleccionados a criterio propio.
 - Sin atractivo = colocar el puntaje de 1
 - Algo atractivo = colocar el puntaje de 2

- Más o menos atractivo = colocar el puntaje de 3
 - Muy atractivo = colocar el puntaje de 4
5. Puntajes totales del grado de atracción (PTA): La multiplicación del PA con el valor del factor crítico o clave.
6. SPTA: es la suma de los puntajes totales del grado de atracción (PA).

Tabla 28. Factores Externos Claves de las Estrategias para la empresa SERVITEC, S.A

No	Factores Claves	Valor	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo de Producto	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	Oportunidades							
1	Políticas tributarias bien claras y definidas.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
2	Nicaragua cuenta con una entidad gubernamental que regula los temas de ciencia y tecnología. Existencia de ley y su normativa.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
3	Políticas definidas en pro de la inversión ofrecen una mayor tranquilidad a los inversionistas para continuar invirtiendo en el país	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6
4	Incorporación de nuevas tecnologías en los diferentes sectores comerciales.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
5	Nicaragua es el país con la mayor seguridad en la región. Cuenta con un cuerpo policial calificado como uno de los mejores de la región.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
6	Nicaragua ha avanzado en los últimos años en los ámbitos de la ciencia y la tecnología, gracias al impulso de programas y políticas de gobierno, y el aporte de la empresa privada.	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
	Total	0.5						
	Amenazas							
1	1: El mercado informal es una seria restricción que afecta la economía y la política tributaria.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1

2	2: El buen clima de inversión, es una invitación a las empresas transnacionales de otros países para establecerse en el país.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3	3: Trámites aduanales extensivos, que afectan la continuidad de los negocios.	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4
4	4: Poca inversión en nuevas tecnologías para mejorar sus negocios.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1
5	5: Las Mipymes no están invirtiendo en tecnología para mejorar el funcionamiento de sus empresas.	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
6	6: La escasez de empleo y de baja calidad ha resultado en una emigración masiva y aumento en los índices de desempleo.	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
	Total	0.5						
	Total	1						

. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020)

Tabla 29. Factores Internos Claves de las Estrategias para la empresa SERVITEC, S.A

No	Factores Internos Claves	Valor	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo de Producto	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	Fortalezas Internas							
1	El personal de la empresa está alineado al descriptor de puesto	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2	Los Valores Organizacionales de la empresa se encuentran definidos en cada departamento	0	4	0	2	0	2	0
3	Se encuentra alineado a la estrategia del negocio, comprometido con el desarrollo tecnológico de la empresa	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15
4	Alto interés en la inversión de capacitación al personal	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2

5	Los procedimientos y procesos de la empresa están definidos en cada departamento.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
6	Están comprometido con la inversión en sistemas que puedan mejorar la calidad del negocio.	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1
Total		0.5						
Debilidades Internas								
1	No existe un plan de crecimiento organizacional.	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
2	Falta de métricas de cumplimiento	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
3	Ineficiencia en el control de calidad de los servicios ofrecidos	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1
4	No existe un control de gastos y de inversión	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
5	No existe políticas de confidencialidad como parte del procedimiento interno y externo que cuiden a la empresa	0	2	0	1	0	2	0
6	Falta de un sistema Gerencial que permita establecer un plan estratégico de ventas	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Total SPTA		0.5		4.45		4.85		4.55

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020)

Basada en la información del MPEC se realiza una representación gráfica de la puntuación de cada estrategia:

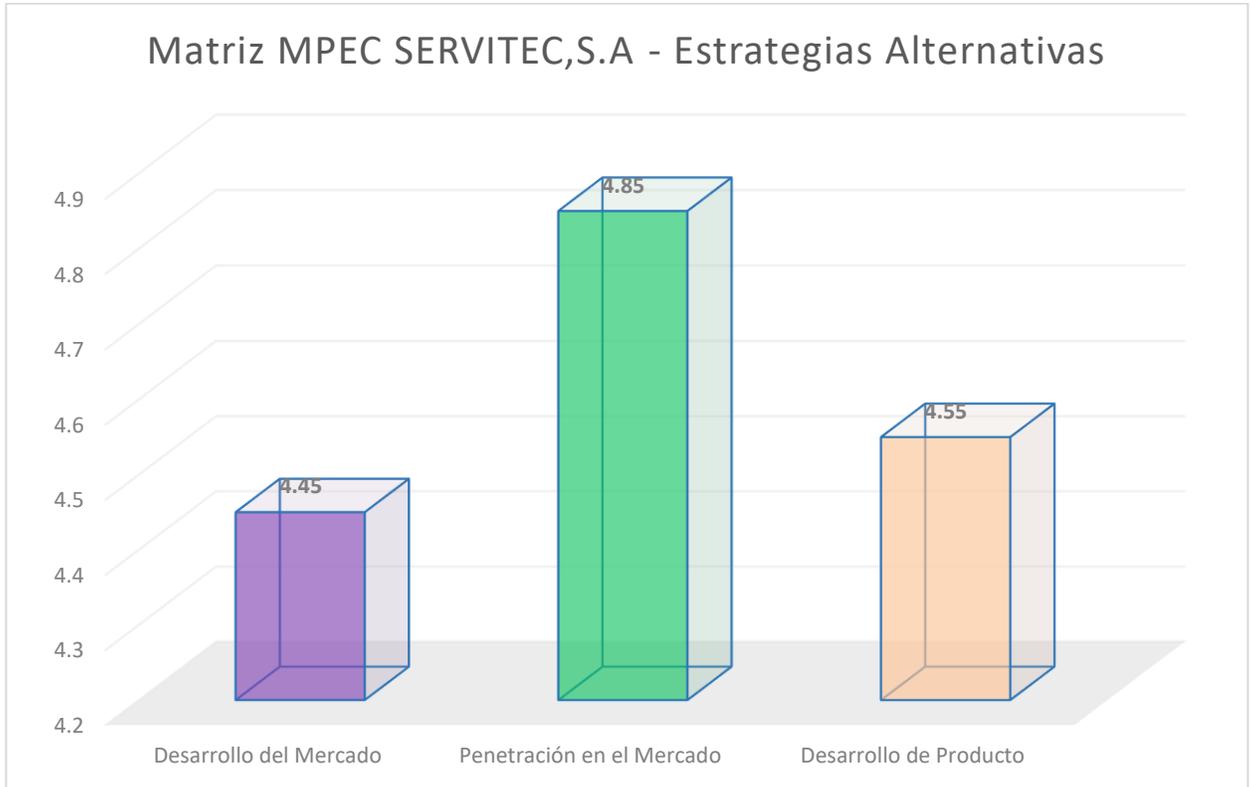


Figura 26. Matriz MPEC para la Empresa SRVITEC, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020).

La de mayor puntuación fue la estrategia penetración del mercado con un puntaje de 4.85, posterior desarrollo de producto con 4.55 y por último desarrollo del mercado con 4.45. SERVITEC, S.A establecerá sus estrategias basadas en este resultado.

7.4 Proponer un plan de estrategias según los resultados obtenidos que ayude a la gestión empresarial de la empresa SERVITEC S.A. para ser aplicadas a partir del año 2021.

7.4.1 Plan de Intervención para la Empresa SERVITEC, SA.

El plan de intervención de la empresa SERVITEC, S.A se ha formulado a partir de los resultados del método de ISHIKAWA, donde se observó una serie de debilidades de la empresa y que requieren un plan de intervención antes de establecer las estrategias en este plan se elabora el objetivo general, objetivo específico, metas y actividades a ejecutarse.

Tabla 29. Tabla de Intervención para la empresa SERVITEC, S.A

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Planteamiento
Objetivo General	Garantizar una buena gestión empresarial			La Junta directiva apoya la iniciativa de cambios organizacionales.
Objetivos Específicos	I.	Fechas de cumplimiento definidas	Producción	Plan de Produccion Aprobado
	II. Elaborar un Plan que mejore la eficiencia en la ejecución financiera	Fechas de cumplimiento definidas	Finanzas	Plan Financiero Aprobado
	III. Contratar Personal calificado para el área de mercado(Gerente de Ventas)	Contrato laboral	RRHH	Se crea nuevos puestos, se actualiza la lista de descriptores de puesto
	IV. Establecer un departamento de RRHH			Departamento Establecido

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Planteamiento
	V. Crear controles en el departamento de TI para las demás áreas	Procesos escritos	Tecnología	Creación de controles
	VI. Planificar una dirección estratégica para revisión general del estado de salud de la empresa	Fechas de cumplimiento definidas	Gerencia General	Planificación en Ejecución
Metas	I. Elaborar un plan que permita mejorar la eficiencia en la operación de producción			
	I.1 Creación de Control de Gastos de Inversión	100% de control de gastos de inversión elaborados	Finanzas	Hay un control de gastos de inversión definido
	I.2 Creación de Control de Calidad de Servicios	100% de control de cumplimiento de calidad del servicio	Producción	Control de calidad en ejecución
	I.3 Eficiencia en la gestión de compras	Cumplimiento en la gestión de compras	Producción	La gestión de compras es eficiente
	II. Elaborar un Plan que mejore la eficiencia en la ejecución financiera			
	II.1 Definición de procesos financieros	Procesos escritos	Finanzas	Se cumple con el proceso financiero escrito
	II.2 Contratación del personal de finanzas	Personal contratado	RRHH	Se contrata al personal según descriptor de puesto.
	III. Contratar Personal calificado para el área de Mercadeo (Gerente de Ventas)			
	III.1 Proyecciones de Ingreso	Revisión Mensual sobre el cumplimiento del ingreso proyectado	Mercadeo	Cumplimiento en el ingreso proyectado
	III.2 Definición de Metas para el departamento de Mercadeo		Mercadeo	Metas cumplidas

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Planteamiento
	III.3 Elaboración del plan estratégico de ventas	100% Plan estratégico elaborado	Mercadeo	Plan Estratégico Aprobado
	IV. Establecer un departamento de RRHH			
	IV.1 Elaboración de procesos de contratación.	Procesos escritos	RRHH	Proceso completado
	IV.2 Elaboración de plan de gestión de RRHH	Plan Elaborado	RRHH	Plan Aprobado
	V. Crear controles en el departamento de TI para las demás áreas			
	V.1 Creación de Políticas de Confidencialidad	Políticas creadas y definidas	Tecnología	Políticas creadas y definidas
	V.2. Creación de Plan de Crecimiento en TI	Plan Elaborado	Tecnología	Plan Aprobado
	V.3 Adecuación del Centro de Datos de TI	Centro de datos adecuado	Tecnología	Centro de datos adecuado
	VI. Planificar una dirección estratégica para revisión general del estado de salud de la empresa			
	VI.1 Organizar un equipo directivo de la empresa.	Equipo Directivo definido	Gerencia General	Equipo Directivo definido
Actividades	I.Elaborar un plan que permita mejorar la eficiencia en la operación de producción			
	I.1 Creación de Control de Gastos de Inversión			
	I.1.1 Registro de todas las transacciones en el sistema de control de la empresa	Personal ingresa la información correspondiente	Todas las áreas	Cumplimiento en el registro en el sistema de control de la empresa
	I.1.2 Revisión de Presupuesto de Inversión	Personal revisa periódicamente	Finanzas	Se revisa de manera periódica(cierre década mes)

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Planteamiento
	I.2 Creación de Control de Calidad de Servicios	Controles de calidad creados	Producción	Cumplimiento en la calidad del servicio
	I.2.1 Personal contratado y en capacitación	Inducción del personal	RRHH-Producción	Personal contratado y capacitado
	I.2.2 Seguimiento de métricas de medición.	100% cumplimiento	Producción	Cumplimiento de Metas
	I.2.3 Seguimiento de control de visitas	Cumplimiento de visitas a los clientes	Mercadeo	Cumplimiento de tareas
	I.2.4 Entrenamiento en el uso del sistema de ingreso de información de clientes (ERP)	100% personal entrenado	Producción	El personal cumple con el ingreso de la información en el sistema
	I.3 Eficiencia en la gestión de compras	100% eficiencia en la gestión	Producción	El personal realiza una eficiente gestión de compras
	I.3.1 Personal contratado y en capacitación	Inducción del personal	RRHH-Producción	Personal contratado y capacitado
	I.3.2 Seguimiento al cumplimiento de procedimientos	Cumplimiento	Producción	El departamento de producción garantiza el cumplimiento de la operación
	I.3.3 Seguimiento al cumplimiento de visitas	Cumplimiento	Producción	
	I.3.4 Análisis de compras	100% control de compras	Producción	
	I.3.5 Revisión periódica de inventario descontinuado	Revisión Semanal	Producción	
II. Elaborar un Plan que mejore la eficiencia en la ejecución financiera				
	II.1 Definición de procesos financieros	Revisión de mejoras en caso de que aplique	Finanzas	El departamento de Finanzas garantiza el cumplimiento de cada una de las actividades

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Planteamiento
	II.1.1 Registros contables documentados	Revisión Semanal	Finanzas	
	II.2 Contratación del personal de finanzas	Personal capacitado	Finanzas	
	II.2.1 Ejecución de análisis financieros de la empresa	Revisión Mensual	Finanzas	
	II.2.2 Ejecución de análisis de flujo de efectivo	Revisión quincenal	Finanzas	
	II.2.3 Seguimiento de políticas de crédito	Revisión de mejoras en caso de que aplique	Finanzas	
III. Contratar Personal calificado para el área de mercado(Gerente de Ventas)				
	III.1 Proyecciones de Ingreso	Proyección de ingreso definida	Mercadeo	El departamento de mercadeo cumple con las metas establecidas
	III.1.1 Presupuesto de mercadeo	Revisión Semanal	Mercadeo	
	III.1.2 Capacitación del personal contratado(Gerente de ventas)	Personal capacitado	Mercadeo	
	III.2 Definición de metas para el departamento de mercadeo	Metas definidas	Mercadeo	
	III.2.1 Seguimiento de procesos creados	Procesos escritos	Mercadeo	
	III.3 Elaboración del plan estratégico de ventas		Mercadeo	
	III.3.1 Revisión del proceso de registros de ventas	Revisión Semanal	Mercadeo	
	III.3.1 Seguimiento de métricas del departamento	100% cumplimiento	Mercadeo	
IV. Establecer un departamento de RRHH				

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Planteamiento
	IV.1 Elaboración de procesos de Contratación	Procesos escritos	RRHH	Proceso completado
	IV.1.2 Implementación de métodos de selección	Métodos elaborados	RRHH	Los métodos de selección son aplicados correctamente
	IV.1.3 Revisión Periódica de métodos de selección	Revisión Anual	RRHH	Los métodos de selección son aplicados correctamente
	IV.2 Elaboración de plan de gestión de RRHH			
	IV.2.1 Personal Contratado y en capacitación	Inducción del personal	RRHH	Personal es capacitado y cumple con las descripción del puesto
	IV.2.2 Descriptores de Puesto	Descriptores elaborados	RRHH	Descriptores de Puesto son elaborados y notificados a cada colaborador
	IV.2.3 Reglamento Interno	Reglamento Interno elaborado	RRHH	Reglamento Interno es elaborado y notificados a cada colaborador
V. Crear controles en el departamento de TIC				
	V.1 Creación de Políticas de confidencialidad.	Políticas creadas y definidas	Tecnología	Políticas creadas y definidas Aprobadas
	V.1.1 Seguimiento a Controles de Acceso	Control de Acceso	Tecnología	Control de Acceso es aplicado en las áreas que gerencia lo amerite
	V.2 Creación de Plan de Crecimiento TI	Plan Elaborado	Tecnología	Gerencia tiene un plan de crecimiento que contiene el plan de contingencia de TIC
	V.2.1 Equipos y repuestos en Stock	Revisión Mensual	TIC-Producción	Plan de Contingencia Aprobado
	V.3 Adecuación del Centro de Datos	Centro de datos adecuado	Tecnología	Centro de datos adecuado

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Planteamiento
	V.3.1 Servidor de Correo definido	Definido servidor de correo	Tecnología	Plan de Contingencia Aprobado
	V.3.2 Licenciamiento de SW	Licencias al día	Tecnología	TIC garantiza el SW con licencias no vencidas
	V.3.3 Sistema de respaldo	Sistema de respaldo semanal	Tecnología	Plan de Contingencia Aprobado
VI. Planificar una dirección estratégica para revisión general de la empresa				
	VI.1 Organizar un Equipo Directivo de la empresa	Equipo Directivo definido	Gerencia General	La Gerencia General realiza revisión Periódica del Cumplimiento
	VI.1.2 Política de Inversión definida	Revisión de Política	Gerencia general-Finanzas	
	VI.1.3 RRHH Definido	Departamento Organizado y establecido	Gerencia general	
	VI.1.4 Revisión del Plan de Crecimiento Anual	Plan Elaborado	Gerencia general-Finanzas	
	VI.1.5 Implementación de reuniones de seguimiento	Reunión Quincenal Cumplimiento 100%	Gerencia general	
	VI.1.6 Reuniones de seguimiento Comité Gerencial	Reunión semanal Cumplimiento 100%	Gerencia general-Mercadeo	

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020)

7.4.2 Plan Estratégico para la Empresa SERVITEC, S.A

Estrategia Genérica de la empresa SERVITEC, S.A. utiliza la estrategia de diferenciación dirigida, por ser una empresa en constantes cambios e innovación con liderazgo en calidad y tecnología y que a su vez se dirige a un nicho de mercado donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes y que tienen una ventaja competitiva debido a los atributos que atraen específicamente a los miembros del nicho, se concentra en un pequeño segmento de compradores y esta estrategia tiene como fin vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia, es por eso que con la estrategia de diferenciación se estará usando los impulsores de cualidades los cuales se definieron como metas en el plan de intervención detallado en la Tabla 28. Tabla de Intervención para la empresa SERVITEC, S.A.

En el plan estratégico se detalla las estrategias seleccionadas según el resultado en el en la Matriz de la Gran Estrategia Principal la cual se derivó del análisis PEYEA, dado el resultado obtenido se tuvo que la estrategia penetración del mercado es la más alta con un puntaje de 4.85, seguido de desarrollo de producto con 4.55 y por último desarrollo del mercado con 4.45. según datos de la Tabla 26. Factores Externos Claves de las Estrategias para la empresa SERVITEC, S.A.



Para poder desarrollar estas estrategias se debe de establecer los objetivos estratégicos los cuales están definidos en el análisis FODA los cuales se detallan a continuación en la siguiente sección.

7.4.2.1 Establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa SERVITEC,S.A

Los Objetivos Estratégicos son resultados del cruce del FODA de la empresa SERVITEC, S.A, esto son los siguientes:

O1: Potenciar las soluciones tecnológicas basadas en la incorporación de nuevas tecnologías, en diferentes sectores del país.(F3,F6,O4,O3).

O2: Desarrollar las competencias del personal como parte del fortalecimiento competitivo.(F1,F2,F4,O4,O6).

O3: Aprovechar el creciente desarrollo de la tecnología, para ofrecer productos novedosos y de alta calidad.(F3,F6,O4,O3,O6).

O4: Contribuir al desarrollo y crecimiento a través de la asociatividad y la formalización empresarial para acceder al mercado financiero y a beneficios legales y tributarios de manera que nos permita incursionar en nuevos mercados a través de alianzas estratégicas. (F6,F5,F3,O1,O2,O3,O5).



O5: Integrar procedimientos que se encuentren alineados a la normativa de Nicaragua.(D5,O2).

O6: Establecer métricas que permitan mejorar la calidad del servicio a fin de tener mayor competitividad en el mercado(D3,O4).

O7: Adquirir nuevos sistemas que permitan llevar un control de calidad del servicio(D2, D3,O4,O6).

O8: Aprovechar la inversión en el capital humano (Capacitación), para fortalecer el conocimiento de nuevas tecnologías a fin de combatir la competencia. (F4,F6,F3,F1,A2,A4,A5,A6).

O9: Desarrollar nuevos productos que nos permitan ser innovadores (F6, F3,A2,A3,A5).

O10: Implementar un sistema de ventas que permita tener mayor visibilidad de los productos de baja rotación. (D6,D4,A3)

O11: Revisión de centros educativos tecnológicos con menores costos dentro y fuera del país(D4, A4,A6).

7.4.2.2 Acciones estratégicas por departamento de la empresa SERVITEC, S.A.

Las acciones estratégicas están planteadas en base al plan de intervención el cual fue desarrollado con la información del análisis interno de la empresa SERVITEC, S.A de las cuales se pretende trabajar en función de fortalecer a la empresa reduciendo o eliminado sus debilidades entre ellas se detalla las acciones o actividades a realizar por departamento:

- **Acciones Estratégicas de Mercadeo**

- ✓ Revisión Mensual sobre el cumplimiento de las Proyecciones de Ingreso
- ✓ Definición de Metas para el departamento de Ventas
- ✓ Elaboración del Plan estratégico de Ventas
- ✓ Seguimiento de control de Visitas
- ✓ Control del Presupuesto de Mercadeo
- ✓ Revisión de Metas Semanalmente

- **Acciones Estratégicas de Finanzas**

- ✓ Elaboración de un Plan que mejore la eficiencia en la ejecución financiera
- ✓ Creación de Control de Gastos de Inversión
- ✓ Definición de procesos financieros
- ✓ Revisión de Presupuesto de Inversión
- ✓ Registros Contables documentados
- ✓ Ejecución de Análisis financiero



- ✓ Ejecución de análisis de flujo de efectivo
- ✓ Seguimiento de Políticas de Crédito

- **Acciones Estratégicas de Producción.**

- ✓ Elaboración de un plan que permita mejorar en la eficiencia en la operación de producción.
- ✓ Creación de control de calidad de los servicios
- ✓ Gestión eficiente en compras
- ✓ Seguimiento de Métricas
- ✓ Entrenamiento en el uso del sistema de ingreso de información de clientes (ERP)
- ✓ Seguimiento al cumplimiento de procedimiento
- ✓ Seguimiento de control de visitas
- ✓ Análisis de compras
- ✓ Revisión Periódica de inventario discontinuado

- **Acciones Estratégicas de Recursos Humanos.**

- ✓ Elaboración de descriptores de puestos
- ✓ Elaboración de procesos de Contratación
- ✓ Elaboración de plan de gestión de RRHH (Plan Carrera)
- ✓ Elaboración de Plan de Capacitación.



- **Acciones Estratégicas de responsabilidad social corporativa.**

- ✓ Hacer alianzas con los centros educativos y universidades para crear un proceso de pasantías de personal de las carreras relacionadas al negocio.
- ✓ Crear unidad de desarrollo de capacitación técnica para especialidades de tecnología.

7.4.3 Planes de acción para todas las estrategias de la Empresa SERVITEC, S.A.

El plan de acción de la empresa SERVITEC, S.A está definida por un objetivo estratégico del cual se requiere trabajar en función de la estrategia genérica de diferenciación, aplicando las acciones estratégicas para poder cumplir los objetivos estratégicos y poder desarrollar las tres estrategias agresivas :Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado y Desarrollo de Producto para esto la empresa primero debe de establecer acciones que permitan corregir la situación actual y enfocarse en el punto focal de tener una buena dirección empresarial, para esto se requiero del cumplimiento en la ejecución de las acciones estratégicas de cada departamento.

Tabla 31. Planes de Acción para todas las estrategias de la empresa SERVITEC,S.A

Objetivo Estratégico 2020: Garantizar una buena gestión empresarial		
Acción a ejecutar	Fecha de Cumplimiento	Responsable
1. Revisión de Proyecciones de Ingreso	Trimestral	Mercadeo
2. Definición de Metas para el departamento de Ventas	Anual	Mercadeo
3. Elaboración del Plan estratégico de Ventas	Anual	Mercadeo
4. Seguimiento de control de Visitas	Mensual	Mercadeo
5. Control del Presupuesto de Mercadeo	Mensual	Mercadeo
6. Revisión de Metas	Semanal	Mercadeo
7. Revisión de Presupuesto de Inversión	Trimestral	Finanzas
8. Ejecución de Análisis EEFF	Mensual	Finanzas
9. Ejecución de análisis de flujo de efectivo	Mensual	Finanzas
10. Seguimiento Métricas	Mensual	Producción
11. Entrenamiento en el Uso de la Herramienta CRM	Semestral	Producción
12. Análisis de Compras	Mensual	Producción
13. Revisión Periódica de inventario descontinuado	Mensual	Producción
14. Revisión de descriptores de puestos	Anual	RRHH
15. Plan de gestión de RRHH(Plan Carrera)	Anual	RRHH
16. Plan de Capacitación.	Trimestral	RRHH

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020)

7.4.5 Presupuesto para Ejecutar el plan de Mejoras para la Empresa SERVITEC, S.A.

A continuación, se detalla el presupuesto de inversión que deberá ejecutar la empresa, para desarrollar todas las acciones estratégicas dictadas anteriormente. Este plan de inversión está desarrollado para ejecutarse en 24 meses, con una inversión inicial obtenido a través de un préstamo a la banca local.

Cabe destacar, que las proyecciones de ingresos y la gestión de los gastos operativos son únicamente proyectados con relación al aumento de recursos requeridos para cumplir la estrategia propuesta. Es decir, que deberá sumarse esta proyección a los ingresos y gastos que actualmente ejecuta la empresa.

Tabla 32. Plan de Inversión de la empresa SERVITEC, S.A para cada departamento.

Plan de Inversión		
Proyecto de Inversión para la Empresa SERVITEC, S.A		
Valores expresados en dólares		
Componentes / Actividad	Año 2021	Total
Componente I: Área de Negocios o Mercadeo		
Compra de equipos y mobiliario	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Capacitación al personal	\$ 500.00	\$ 500.00
Publicidad	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Sub Total Componente I	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Componente II: Área de Producción		
Compra de equipos y mobiliario	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Capacitación al personal	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Compra de Herramientas y activos	\$ 600.00	\$ 600.00
Sub Total Componente II	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Componente III: Área de TI		
Compra de equipos y mobiliario	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Mantenimiento y reparación de edificio	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Capacitación al personal	\$ 500.00	\$ 500.00
Sub Total Componente II	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00

Componente IV: Área administrativa		
Compra de equipos y mobiliario	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Gastos de Administración y Operación	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00
Pasivos Bancarios	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Otros Imprevistos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Sub Total Componente III	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Sub-Total Plan de Inversión	\$ 22,000.00	\$ 22,000.00
Gastos de Administración y Operación	\$114,780.00	\$ 114,780.00
Gran Total Desembolsos	\$136,780.00	\$ 136,780.00

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020)

Tabla 33. Planes de Inversión de la empresa SERVITEC, S.A

Proyecto de Inversión para la Empresa SERVITEC, S.A			
Memoria de Cálculo			
Cálculo de salario mensual del personal			
Valores expresados en dólares			
Cantidad	Descripción	Costo	Subtotal \$
1	Jefe Administrativo y Finanzas (Promocion)	\$ 400.00	\$ 400.00
1	Auxiliar de RRHH	\$ 400.00	\$ 400.00
1	Auxiliar de Contabilidad	\$ 400.00	\$ 400.00
1	Oficial de Compras	\$ 400.00	\$ 400.00
		Sub Total:	\$1,600.00
1	Jefe de Ventas y mercadeo	\$1,500.00	\$1,500.00
2	Ejecutivos de Ventas	\$ 600.00	\$1,200.00
1	Asistentes de Ventas	\$ 400.00	\$ 400.00
		Sub Total:	\$3,100.00
	Personal de Producción		
3	Técnico Instalador	\$ 400.00	\$1,200.00
		Sub Total:	\$1,200.00
	Costos de Operación	Total:	\$5,900.00

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020)

Tabla 34. Planes de Inversión de la empresa SERVITEC, S.A

SERVITEC, S.A			
Ingresos Estimados Primer Año			
Valores expresados en dólares			
Cantidad	Componentes / Actividad	Costo	Total
12	Ingresos por Soluciones Financieras	\$10,000.00	\$120,000.00
12	Ingresos por Microsistemas	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00
12	Ingresos por Alta Disponibilidad	\$ 8,500.00	\$102,000.00
12	Ingresos por cableado y potencia	\$ 8,500.00	\$102,000.00
Total Ingresos			\$420,000.00

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020)

Basado en el análisis de la inversión se puede observar que el ingreso que se proyectó con un monto de \$420,000 contra una inversión de \$142,680.00, es mucho mayor y que la inversión aportará a obtener un beneficio que ayudará al crecimiento de la empresa.

La cantidad de contratos a proyectar son 12 de los cuales se espera sean contratos recurrentes para la empresa los cuales son adicionales a los ingresos ya actuales de la empresa SERVITEC,S.A.

VIII. Conclusiones

En el desarrollo de esta tesis se efectuó un análisis externo de la empresa SERVITEC S.A., que identificó las oportunidades y amenazas mediante el modelo de PESTEL y análisis de las cinco fuerzas de Porter las cuales corresponden al periodo 2020, esto se ejecuta por medio de observación, revisión documental y entrevistas realizadas al personal clave de la organización.

Se elaboró un análisis interno de la empresa SERVITEC S.A que identificó las fortalezas y debilidades, mediante el modelo de las 7S e Ishikawa, ambos modelos fueron usados para identificar los puntos críticos de éxito de la empresa de manera que se puedan fortalecer y potenciar cada una de las fortalezas para disminuir o controlar las debilidades de la organización.

De igual manera se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa SERVITEC S.A mediante un análisis cualitativo FODA y uso de las herramientas matriz MPC, BCG y PEYEA, a partir de los resultados obtenidos en el análisis FODA se obtuvo la posición estratégica del cuadrante Fortaleza-Amenaza. Por tanto, el proceso de planificación estratégica del desarrollo debe centrarse en disminuir los riesgos aprovechando las oportunidades de esta forma, atenuar los efectos de las amenazas, puesto que al aplicar la herramienta MPC se observó que SERVITEC,S.A es una empresa que debe de poner foco a sus competidores más fuertes, sobre todo por el análisis de la herramienta BCG que muestra la empresa GBN tiene dominio sobre el mercado con el 41.8 %, (fuerte participación de



mercado) sus productos o portafolios de servicios son los que producen mayores ingresos, porque es un mercado consolidado, seguido de ORBI con un 37.6% en comparación con SERVITEC, S.A con 20.7% , en esto se observa que los productos de GBN generan mayores ingresos acaparando mercado con una alta participación ante un nicho cerrado como es la tecnología dado que son empresas que tienen exclusividad de productos y que no todas las empresas invierten en ese tipo de tecnología, la empresa SERVITEC, S.A para poder ser una empresa que genere ingresos mayores o similares a su competencia deberá de reducir activos y costos (atrincheramiento) como primera opción. Sin embargo aunque esto parezca algo negativo tiene la alternativa de reubicar recursos de los negocios actuales en sus subsidiarias ahora bien si la empresa toma medidas apropiadas a medida que el mercado vaya creciendo y aplicando bien las estrategias podría llegar a salir de esos tipos de productos desarrollando nuevos productos aliándose con nuevas marcas, penetrando en el mercado con innovaciones y nuevas inversiones, conociendo la situación actual y tratando de aprovechar las fortalezas para evitar amenazas. basada en la aplicación del PEYEA y haciendo uso de la matriz de la gran estrategia principal se ha determinado que la empresa debe de enfocarse en tres estrategias fundamentales como es: Penetración de mercado, Desarrollo de productos y Desarrollo del mercado, para poder llegar a esto la empresa debe de implementar planes de acción que contribuyan a una buena gestión empresarial de SERVITEC,S.A.

Una vez realizado el análisis de las estrategias de la empresa SERVITEC,S.A correspondiente al periodo 2020, se propone estrategias en cada uno de los departamentos para garantizar un buena gestión empresarial que permita cumplir los objetivos estratégicos definidos y sus planes de acción planteados por departamento de manera que permita



desarrollar mercados con alta participación relativa, desarrollar nuevos productos aliados siempre del buen servicio y calidad, a su vez apoyados de alianzas estratégicas con proveedores claves que permitan hacer crecer los productos de la empresa, para esto un buen direccionamiento empresarial puede coadyuvar al fortalecimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

IX. Recomendaciones

Una vez efectuado análisis del plan estratégico de la empresa SERVITEC, S.A correspondiente al periodo 2020, se recomienda aplicar y dar seguimiento a las acciones estratégicas mencionadas abajo:

- 1) Crear un Control de Gastos de Inversión y control de calidad de servicios.
- 2) Garantizar la eficiencia en la gestión de compras
- 3) Elaborar un plan que mejore la eficiencia en la ejecución financiera a través de la definición de procesos financieros.
- 4) Contratar al personal que la empresa requiere como urgente para poder cumplir con las acciones estratégicas establecidas.
- 5) Realizar proyecciones de ingresos y gastos para conocer el estado de salud de la empresa y a su vez dar seguimiento semanal del cumplimiento.
- 6) Definir metas y controles en los departamentos críticos como Tecnología, Mercadeo y Producción.
- 7) Dar seguimiento a los procesos y metas de cada una de las áreas.
- 8) Crear controles en el departamento de TI y las demás áreas.
- 9) Organizar un equipo directivo de la empresa.
- 10) Implementar reuniones de seguimiento donde esté el personal clave de la organización.
- 11) Se recomienda implementarse la propuesta del estudio realizado para lograr los objetivos planteados.

X. Bibliografía

- ACEVES, V. (2004). *Apuntes de clase de planeación estratégica*. Guadalajara, Jal: UNIVA
- Ackoff, Russell, *Rediseñando la empresa del futuro*, Editorial Limusa, México, 1993.
- Ander, E. (1995). *Introducción a la Planificación*. Buenos Aires: Lumen.
- Arias, F. (2006). *Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.
- Ayala, L., & Arias, R. (2015). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Bernal, T, C. (2010). *Metodología de la Investigación* .Tercera Edición. Colombia
- Bonilla, M., Molina, J., & Morales, F. (14 de 05 de 2006). *Planificación: Concepto e importancia*. Obtenido de <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos Generales de La Administración*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho. Cerda, H. (2000).
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fred. R. (2012) *Planeación estrategia articulo disponible en* <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>.
- Hellriegel, J. (2003). *Administracion: Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Tomson Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de le investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de

<https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>.

Lazzari, L. (2002) *Control de Gestión: Una posible aplicación del análisis FODA*, Buenos Aires, Argentina

Lukac, E., & Frazier, D. (2012). *Linking strategy to value*. Journal of Business, 49-57.

Peters, Thomas & Waterman, Robert. (2006). *In Search of Excellence*. USA. Collins Business Essential. First Edition.

Porter, M. (1998). *¿Qué es la estrategia? / Folletos Gerenciales, No8 1998*, La Habana Cuba: CCED, MES

Ponce, H. (2007). *La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en Psicología. México D.F.

Quinn, R. E. (1991). *The strategic Process. Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Rasiel, Ethan. (1999). *About McKinsey. The McKinsey Way .USAWay*. USA. McGraw-Hill, First Edition

Robbins, S., & Coulter, M. (2011). *Administración*. USA: Prentice Hall.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores.

Thompson, A. (2008). *Administración estratégica Teoría y casos*. México, DF.: McGraw-Hill.

Thompson, A.,Gamble, J.,Peteraf M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGRAW-HILL/interamericana editores, S.A de C.V.



XI. Anexos

Anexo 1: Tabla 1. Cuadro diagnóstico de planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al Pronóstico.
Deficiencia en la gestión empresarial los cuales no permiten cumplir la definición de la misión, visión, así como poder definir políticas y estrategias para la empresa que le permitan desarrollarse en el mercado ante nuevos competidores y la falta de control en las áreas de apoyo y la inexistencia de un líder comercial que coadyuve al cumplimiento de	<ul style="list-style-type: none"> No hay claridad de las políticas y procesos que deben de aplicarse para el cumplimiento de la visión y misión. Ausencia de controles de medición. Inexistencia de planes de seguimiento por departamento. Falta de directrices estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal sin objetivos definidos. Ocasiona malestar en los clientes impactando de manera negativa en la satisfacción del cliente. Aumento en los gastos operativos, haciendo reprocesos en el servicio. Pérdida de ingresos recurrentes de los contratos. Mala imagen en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan de acción estratégico en cada una de las áreas definiendo objetivos y planes de acción para su debido cumplimiento. Monitorear el cumplimiento de los objetivos a plantear para lograr las estrategias. Cumplimiento del servicio al cliente. Proponer una consultoría y revisión de cada uno de los procesos de cada área. Proponer mejoras que permitan llevar un seguimiento adecuado a los clientes.



<p>estrategias con el fin de mejorar los ingresos de la empresa, así como mejorar el servicio con herramientas de medición.</p>			
---	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia. Alfaro S. H (2020)

Anexo 2. Entrevista Dirigida a los Gerentes de la empresa SERVITEC, S.A

Tema de investigación: Análisis del Plan estratégico de la Empresa SERVITEC, S.A correspondiente al periodo 2020

Objetivo: Recopilar información para identificar los puntos críticos de la empresa SERVITEC, S.A involucrando todas las áreas que permita conocer la experiencia en administración de la empresa y los conocimientos del mercado meta.

Indicaciones: Responder abierta y fluidamente las preguntas para un mejor análisis y comprensión.

La información brindada por la empresa será confidencial para resguardar la integridad de este y su utilización será de fines únicamente académicos.

Preguntas Abiertas:

1. ¿Cuántos años tiene en el mercado la empresa SERVITEC, S.A?
2. ¿A qué tipos de clientes se dirige?
3. ¿Qué productos ofrece?
4. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio?
5. ¿Ha crecido la empresa SERVITEC, S.A durante los 5 años?
6. ¿La empresa SERVITEC, S.A tiene definido sus metas y objetivos?
7. ¿La empresa SERVITEC, S.A cuenta con procesos y procedimientos definidos por departamento?
8. ¿La empresa SERVITEC, S.A cuenta con un sistema de control de clientes y de sus productos ofertados?
9. ¿Cuenta la empresa SERVITEC, S.A con un sistema adecuado de control de calidad de servicios?
10. ¿Ha implementado estrategias en la empresa SERVITEC, S.A?
11. ¿La empresa SERVITEC, S.A tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?
12. ¿Existen métodos administrativos que implemente en SERVITEC, S.A.?



13. ¿Cuentan con el personal adecuado para cumplir las funciones de cada departamento de SERVITEC, S.A?
14. ¿El personal es capacitado permanentemente?
15. ¿Estaría dispuesto a emplear un diseño estratégico para su negocio?
16. ¿La empresa SERVITEC, S.A cuenta con el personal requerido para el cumplimiento de sus metas u objetivos estratégicos?
17. ¿Existe un plan operativo de control de gastos por departamento?
18. ¿Existen políticas de confidencialidad que protejan a la empresa SERVITEC, S.A?
19. ¿Se realiza análisis de flujo de efectivo para controlar el gasto?
20. ¿Están definidos los presupuestos de gastos de SERVITEC, S.A?
21. ¿Considera usted que la infraestructura de la SERVITEC, S.A es la adecuada según la capacidad de recursos técnicos y humanos?
22. ¿Se realizan seguimientos periódicos de los cumplimientos de las metas de SERVITEC, S.A con el equipo gerencial?
23. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre la gerencia general y las demás gerencias de SERVITEC, S.A?
24. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que SERVITEC, S.A?
25. ¿Cómo afecta la situación actual económica del país a SERVITEC, S.A?

Anexo 3. Entrevista Dirigida al Gerente Financiero de la empresa SERVITEC, S.A

Tema de investigación: Análisis del Plan estratégico de la Empresa SERVITEC, S.A correspondiente al periodo 2020

Objetivo: Recopilar información para identificar los puntos críticos a nivel financiero de SERVITEC, S.A.

Indicaciones: Responder abierta y fluidamente las preguntas para un mejor análisis y comprensión.

La información brindada por la empresa será confidencial para resguardar la integridad de este y su utilización será de fines únicamente académicos.

1. ¿ SERVITEC, S.A tiene altos niveles de cuentas por pagar?
2. ¿Considera que el capital de trabajo actual de la empresa SERVITEC, S.A es el adecuado para evitar el riesgo de insolvencia y liquidez?
3. ¿Se realizan inversiones relacionados a cumplir los objetivos de SERVITEC, S.A?
4. ¿Los precios de sus productos son considerados competitivos en relación con sus competidores.?
5. ¿Existe un mercado informal que afecte de manera indirecta los ingresos de la empresa SERVITEC, S.A?
6. ¿ SERVITEC, S.A considera el cambio tecnológico como una ventaja competitiva?
7. ¿Se realizan planes de crecimiento de ingresos anuales?
8. ¿Los actuales servicios de SERVITEC, S.A están generando rentabilidad?
9. ¿Considera usted que SERVITEC, S.A es estable financieramente? fundamente su respuesta.
10. ¿La empresa SERVITEC, S.A está a la vanguardia con el cambio de tecnología?
11. ¿Cuentan con un control de inventario de sus productos?
12. ¿Cómo considera la estructura de su portafolio de proveedores?
13. ¿Cómo es su relación con sus proveedores?



14. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
15. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?
16. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
17. ¿Cómo considera la estructura de su portafolio de proveedores?
18. ¿Cómo es su relación con sus proveedores?
19. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?
20. ¿Cuántos competidores existen y cómo se comporta su crecimiento reciente?



Anexo 4. Entrevista Dirigida al Personal técnico o de servicios de la empresa SERVITEC, S.A

Tema de investigación: Análisis del Plan estratégico de la Empresa SERVITEC, S.A correspondiente al periodo 2020

Objetivo: Recopilar información general para identificar fortalezas y debilidades en el departamento de técnico.

Indicaciones: Responder abierta y fluidamente las preguntas para un mejor análisis y comprensión.

1. ¿Actualmente SERVITEC, S.A realiza un seguimiento de sus clientes claves?
2. ¿Ud. Considera a la innovación como un factor importante para generar valor dentro de SERVITEC, S.A?
3. ¿Tiene en cuenta el tiempo que demora en realizar el servicio al cliente?
4. ¿Conoce usted cual son sus clientes más importantes?
5. ¿Usted considera que sus productos son innovadores?
6. ¿Usted recolecta información luego de haber ofrecido el producto o servicio al cliente?
7. ¿Actualmente usted cuenta con máquinas que le ayuden a mejorar su servicio?
8. ¿En alguna oportunidad usted ha sido reconocido por haber realizado de manera correcta su trabajo?

Anexo 5. Guía de revisión documental.

Objetivo: Revisar la documentación general de la empresa SERVITEC, S.A con la finalidad de determinar las debilidades.

- ✓ Documentos de producción y financieros.
- ✓ Revisión de Inventarios
- ✓ Procesos actuales en RRHH, TI y mercadeo.
- ✓ Libros Contables
- ✓ Estados Financieros 2020.
- ✓ Estados de cuenta bancarios.
- ✓ Control de bancos.

Anexo 6: Proyecto de Inversión SERVITEC, S.A

Proyecto de Inversión SERVITEC, S.A

Tabla de Amortizaciones

Monto a Prestar: **\$ 136,780.00**

Plazo en Meses; **24**

Tasa de Intereses Corrientes **1.00%**

Cuotas Mensuales **1**

FACTOR **0.0471**

SERVITEC

Nº Cuota	Cuota Nivelada	Amortización	Intereses	Saldo
0				\$ 136,780.00
1				\$ 3,579.67
2				\$ 3,579.67
3				\$ 3,579.67
4	\$ 6,438.71	\$ 5,070.91	\$ 1,367.80	\$ 131,709.09
5	\$ 6,438.71	\$ 5,121.62	\$ 1,317.09	\$ 126,587.47
6	\$ 6,438.71	\$ 5,172.83	\$ 1,265.87	\$ 121,414.64
7	\$ 6,438.71	\$ 5,224.56	\$ 1,214.15	\$ 116,190.07
8	\$ 6,438.71	\$ 5,276.81	\$ 1,161.90	\$ 110,913.27

9	\$ 6,438.71	\$ 5,329.58	\$ 1,109.13	\$ 105,583.69
10	\$ 6,438.71	\$ 5,382.87	\$ 1,055.84	\$ 100,200.82
11	\$ 6,438.71	\$ 5,436.70	\$ 1,002.01	\$ 94,764.11
12	\$ 6,438.71	\$ 5,491.07	\$ 947.64	\$ 89,273.05
13	\$ 6,438.71	\$ 5,545.98	\$ 892.73	\$ 83,727.07
14	\$ 6,438.71	\$ 5,601.44	\$ 837.27	\$ 78,125.63
15	\$ 6,438.71	\$ 5,657.45	\$ 781.26	\$ 72,468.17
16	\$ 6,438.71	\$ 5,714.03	\$ 724.68	\$ 66,754.15
17	\$ 6,438.71	\$ 5,771.17	\$ 667.54	\$ 60,982.98
18	\$ 6,438.71	\$ 5,828.88	\$ 609.83	\$ 55,154.10
19	\$ 6,438.71	\$ 5,887.17	\$ 551.54	\$ 49,266.93
20	\$ 6,438.71	\$ 5,946.04	\$ 492.67	\$ 43,320.89
21	\$ 6,438.71	\$ 6,005.50	\$ 433.21	\$ 37,315.39
22	\$ 6,438.71	\$ 6,065.56	\$ 373.15	\$ 31,249.83
23	\$ 6,438.71	\$ 6,126.21	\$ 312.50	\$ 25,123.62
24	\$ 6,438.71	\$ 6,187.47	\$ 251.24	\$ 18,936.15
25	\$ 6,438.71	\$ 6,249.35	\$ 189.36	\$ 12,686.80
26	\$ 6,438.71	\$ 6,311.84	\$ 126.87	\$ 6,374.96
27	\$ 6,438.71	\$ 6,374.96	\$ 63.75	\$ 0.00
	Total:	\$ 136,780.00	\$ 17,749.03	\$ 154,529.03