



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Centro de Desarrollo y Capacitación Empresarial - PROCOMIN

Tema

Propuesta de planeación estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel  
ubicada en Managua, para el periodo 2019 – 2020

Tesis para optar al título de  
Máster en Administración Funcional de Empresas

Autor:

Lic. Karina del Socorro Cárcamo Munguía

Tutor

MBA. Manuel Antonio Barahona Saenz

Managua, noviembre 2019



## **Dedicatoria**

Le agradezco infinitamente a Dios, por su misericordia y sabiduría brindada a lo largo de este proceso, gracias por caminar conmigo en esta etapa y permitirme culminar la Maestría en Administración Funcional de Empresas con éxito.

A mi madre Petrona Julia, a mi padre Lelis Jenri y a las personas que de alguna forma me ayudaron para culminar esta etapa, por su apoyo incondicional y la paciencia para aconsejarme durante este recorrido, son muy importantes en mi vida.

A mi tutor, el MBA. Manuel Barahona Saenz, quien me guió en esta dura tarea, impulsó con positivismo y me apoyó siempre.

Al comité de becas de la empresa Financiera FDL que me dio la oportunidad de realizar el estudio especializado de la Maestría y a todo el personal que estuvo involucrado en la logística para hacer realidad esta meta.

*Lic. Karina Cárcamo Munguía*

## **Agradecimientos**

A Dios, por ser mi mejor mentor, mi mejor amigo y protector en la vida, le agradezco por ser mi guía, por escuchar mis oraciones y porque espiritualmente nunca me abandonó, a Él mis infinitos agradecimientos por enviarme ángeles en los momentos más difíciles y por permitirme concluir esta meta.

A mis padres, que son mi motor y mi mayor inspiración, que con su amor, paciencia, buenos valores me han animado y aconsejado para no darme por vencida, a ellos agradezco por no abandonarme cuando más lo he necesitado porque son mis mejores amigos y uno de los mayores tesoros que el Padre celestial me ha regalado en la vida.

A las autoridades y docentes de CUDECE – Procomin, por permitirme concluir con una nueva etapa en mi formación como profesional, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

*Lic. Karina Cárcamo Munguía*



## CARTA AVAL

Managua, 30 de noviembre de 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROCOMIN

Maestro: Ramfis Muñoz Tinoco

Director de PROCOMIN

Estimado maestro Muñoz:

Tengo a bien comunicarle la culminación de tutoría de tesis de Maestría con el tema: **Propuesta de planeación estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel ubicada en Managua, para el periodo 2019 – 2020.** Presentado por la Licenciada Karina del Socorro Cárcamo Munguía para optar al título Master en Administración Funcional de Empresas.

Tomando en consideración la metodología para la presentación de trabajo de tesis establecida por la UNAN-MANAGUA, puedo afirmar que el presente documento cumple con los requerimientos académicos y está apto para la asignación de comité evaluador, programación de defensa y entrega del informe final de la misma.

Sin otra referencia, deseándole éxitos en sus funciones le saluda.

Atentamente.

Manuel Antonio Barahona Sáenz

Tutor de tesis de Maestría

UNAN-MANAGUA

CC. archivo.

## Resumen

La realización del presente documento está dirigido al análisis de la empresa Publidel que pertenece al sector comercial publicitario, se pretende el análisis de las actividades administrativas, las estrategias que debe formalizar, así como el comparativo con otras empresas del mismo giro de negocio donde se pueda investigar los puntos de mejora, es una empresa nacional que se creó hace más de 10 años; dicho análisis logra construir a partir de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, el plan estratégico para alcanzar los objetivos estratégicos que se plantean.

A partir de ello se examina a la organización y a la competencia más cercana, determinándose en los hallazgos que a partir de sus fortalezas Publidel se encuentra en una posición relativamente estable, destacándose en experiencia y atención personalizada en el mercado, personal técnico calificado y sólida relación con proveedores y sus clientes.

El objetivo de este estudio es la construcción de estrategias con la elaboración del plan estratégico y las actividades necesarias para su cumplimiento, a partir de la aplicación de la matriz FODA, el análisis de los entornos empresariales y las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El enfoque de las estrategias está alineado con planificación y organización administrativa de los elementos esenciales del negocio, para luego poder dirigir y controlar las actividades, a fin de lograr un fortalecimiento y ordenamiento de un sistema de planificación estratégica y eficiencia en los procesos de solicitudes de productos publicitarios, dando así respuesta a las necesidades planteadas por la gerencia.

## Contenido

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	ii
CARTA AVAL.....	iii
Resumen.....	iv
1. INTRODUCCION .....	1
2. OBJETIVOS.....	7
3. MARCO TEORICO.....	8
4. HIPOTESIS.....	40
5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	41
6. DISEÑO METODOLOGICO .....	42
7. ANALISIS DE RESULTADOS .....	45
7.1 Misión .....	45
7.2 Visión.....	45
7.3 Organigrama.....	45
7.4 Valores institucionales: .....	46
7.5 Objetivos.....	46
7.5.1    Objetivos estratégicos institucionales. ....	46
7.6 FODA PUBLIDEL.....	47
7.6.1    Diagnóstico introductorio de Publidel.....	47
7.6.2    Análisis del entorno externo.....	47
7.6.3    Entorno interno .....	49
7.7 Análisis de los resultados de aplicación de la encuesta: .....	51
7.7.1    Generalidades de la empresa Publidel .....	51
7.7.2    Resultados de la encuesta:.....	52

7.8 Matriz de las estrategias (FO, DO, FA, DA) .....	66
7.9 Políticas Administrativas .....	68
7.10 Plan estratégico de la empresa PUBLIDEL .....	69
7.10.1 Análisis de los entornos empresariales de Publidel, a través de los cinco factores ambientales a nivel nacional: .....	69
Factor Económico .....	69
Factor Político .....	69
Factor Cultural.....	69
Factor Demográfico.....	70
7.10.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la empresa Publidel: .....	70
Amenazas de nuevos competidores.....	70
Presión por productos sustitutos .....	71
Capacidad negociadora de los clientes .....	71
Capacidad negociadora de los proveedores.....	72
Intensidad de la rivalidad entre competidores.....	72
7.10.3 Análisis del Plan estratégico de la empresa Publidel: .....	73
Beneficios y aportes del plan estratégico en la empresa Publidel.....	73
7.10.4 Matriz de riesgos administrativos identificados para la empresa PUBLIDEL: .....	81
8. CONCLUSIONES.....	83
9. RECOMENDACIONES .....	84
10. BIBLIOGRAFÍA .....	85
11. ACRONIMOS Y ABREVIATURAS .....	86
12. ANEXOS .....	87
12.1 Encuesta.....	87
12.2 Propuesta de un presupuesto operativo de la empresa Publidel.....	89

## 1. INTRODUCCION

Se presenta una propuesta de un plan estratégico para la empresa PUBLIDEL del periodo 2019 – 2020, el cual es una empresa que se dedica a la publicidad a través de camisetas, gorras, bolsos, mochilas bordadas y tazas serigrafiadas, lapiceros personalizados, entre otros, siendo sus principales clientes las empresas privadas, seguidas de las empresas públicas y clientes al detalle.

El estudio se ha realizado para obtener datos que sean origen de las actividades dentro de la empresa y mediante el cual se pueda hacer uso para el aprovechamiento de los recursos, así como los elementos que le rodean, favoreciendo y afectando al negocio, y de ellas analizar estrategias que ayuden a potenciar el desarrollo y lograr los objetivos propuestos.

Las limitaciones encontradas en la presente investigación es la falta de datos documentados acerca de las actividades, sus clientes y resultados de la operatividad de la empresa en todo el desempeño desde su inicio, por consiguiente, no existe una implementación en la mejora de las áreas que conforman la pequeña empresa, también no se cuenta con evidencia de procedimientos y políticas internas documentadas por escrito o digitales que faciliten la coordinación interna. La importancia del plan estratégico es para obtener resultados que habrá en el futuro de las decisiones que se tomen hoy, ya que ayuda a determinar hacia dónde se desea ir, como se debe llegar y el tiempo en el que debe llegar.

Se tuvo la limitante de la información documentada de los procesos internos, estructura, recursos y participación de mercado de los principales competidores de Publidel, por lo cual también se aplicó la entrevista a dos entidades que son la principal competencia de la empresa en estudio, a fin de analizar datos importantes para la investigación.

## 1.1 Antecedentes de la investigación

El plan estratégico es un elemento fundamental en el desarrollo de la gestión empresarial, que dimensiona a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus metas, objetivos y la ubicación en una posición competitiva que le permita permanecer y expandir sus bienes o servicios en el mercado, de manera que se pueda adaptar a las necesidades de la población.

Existen diferentes metodologías y teorías relacionadas al plan estratégico y todas coinciden que este obedece a un contexto particular de cada empresa, que tiene que ver con el ámbito geográfico de acción de la empresa y lo que ahí acontece y se deben tomar en cuenta indicadores situacionales específicos. En Nicaragua se han realizado estudios relacionados a la elaboración de planes estratégicos en empresas que ofrecen productos y servicios en el contexto nacional, a continuación, se citan:

En el programa de maestría en administración y dirección de empresas (MADE XXXIX) en la universidad centroamericana UCA en el año 2017 fue presentado por la Lic. Ana Cristina Rodríguez López una propuesta de Plan estratégico para la empresa AIVEPET Nicaragua, periodo 2018 a 2020. En el documento se propone la implementación de estrategias a través de la teoría de Michael Porter, mediante el cual se impulse la creación de una cultura organizativa eficaz, que brinde el soporte necesario desde cada área de apoyo para el cumplimiento de las metas derivadas de la visión y los objetivos estratégicos propuestos para la empresa; por medio de un sistema de control, como el cuadro de mando integral y una evaluación efectiva del plan, la empresa logrará una mejor posición en el mercado nacional.

El plan estratégico indicado por la Lic. Rodríguez sirve de referencia para el desarrollo de los objetivos y resultados que se desean plantear en el documento final, ya que el plan estratégico es necesario en todas las áreas de la organización y se puede utilizar de guía para crear estrategias similares por ser una empresa con fines de lucro y está ubicada en la zona de Managua, el estudio realizado en el negocio es bastante reciente y los planes administrativos en los negocios tienen bastante semejanza.

En el año 2014, la Lic. María Marcela Vílchez Saballos indica en su propuesta de Plan estratégico de la empresa Agricultura del Campo, S.A. (AGRICAMPO) para el periodo 2015 – 2018 presentado en el programa de maestrías de administración y dirección de empresas de la universidad centroamericana UCA, que la planeación estratégica es una fuente de ventaja competitiva determinante encaminada al cumplimiento de la visión de la empresa. Para el estudio se ha utilizado el modelo de cadena de valor de Porter (2010), identificándose fuentes de ventajas competitivas, como los programas de tecnificación que realiza la empresa en alianza con los productores, la localización de las plantas para un abastecimiento efectivo, el gozar de excelente reputación entre sus clientes y proveedores, que permite mantener relaciones de confianza y a largo plazo.

Para el desarrollo del plan estratégico se ha realizado una investigación de carácter documental y exploratorio, con el enfoque mixto que utiliza información cuantitativa como cualitativa, de manera que permita analizar a la empresa y su entorno, utilizando fuentes de recolección primarias y secundarias tales como leyes, política tomadas de instituciones oficiales, organismos internacionales y sus respectivos programadas dirigidos al sector de agricultura, así como entrevistas, informes y políticas tomadas del personal clave de la empresa, bajo la herramienta de la cadena de valor de Michael Porter (2010).

En el año 2017, la Bra. Karla Patricia Aguirre Juárez, Bra. Helen del Socorro Morales Martínez y Bra. Diana Carolina Olivera Quintanilla indican en su propuesta de Plan estratégico, la importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los objetivos organizacionales de la empresa, ya que la necesidad de implementar un plan estratégico fue porque la empresa no crecía económicamente y sus trabajadores no están adquiriendo nuevos conocimientos y se sentían desmotivados. La administración estratégica es esencial para que las empresas que emprenden eviten el estancamiento por medio de la experimentación y el autoexamen continuos, siendo el propósito de la investigación analizar la importancia de la formulación de la visión y la misión, a través de la comprensión de los elementos de la administración estratégica y los componentes esenciales para la elaboración de las mismas.

## 1.2 Justificación

En Nicaragua la publicidad tiene décadas de existir, habiendo tenido sus primeros comienzos en el año 1944 con la creación de la agencia publicitaria “PABLO” por el poeta Joaquín Pasos y el caricaturista Toño López. El medio prensa en esos momentos era el más desarrollado y tenía gran significación por los sucesos políticos de la época. La radio se transmitía en onda corta, y se puede catalogar como incipiente, la televisión no existía en Nicaragua y apenas se estaba introduciendo en el mundo desarrollado de la época.

La empresa Publidel es un negocio que se dedica a la publicidad a través de camisetas, gorras, tazas, bolsos, lapiceros, mantas, entre otros, siendo su compromiso ayudar a otras empresas a dar a conocer sus productos con un servicio publicitario de calidad y con precios económicos, sin embargo, el negocio no presenta ningún plan estratégico para la guía de las actividades y visión a futuro, así como ningún documento que soporte los procesos institucionales, por lo cual se desconoce la dirección de la empresa.

Es por ello que a través de este estudio se pretende brindar una guía a través del diagnóstico empresarial de Publidel y de una propuesta de plan estratégico, el cual tendría mucha importancia al sugerir la implementación de mejoras que son necesarias en el negocio, además de brindar al estudiante beneficios y nuevos conocimientos teóricos - prácticos de la investigación a nivel administrativo - económico, estratégico y organizativo para alcanzar la misión y la visión del negocio.

### **1.3 Planteamiento del problema**

El mercado nacional está conformado fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas que permiten a los emprendedores el inicio de operaciones, siendo por lo general ellos mismos los administradores empíricos de sus negocios que tienen idea de las necesidades que le rodean, pero que por falta de conocimientos, dinero o tiempo no pueden elaborar un plan de mejoramiento administrativo que favorezca al crecimiento de su empresa.

La empresa Publidel desde su apertura a la actualidad ha tenido un crecimiento significativo que le ha permitido ofertar sus productos publicitarios a nivel nacional y en el vecino país de Costa Rica.

Publidel tiene una sola persona que realiza todas las actividades administrativas de manera empírica y no posee una planeación estratégica que le permita controlar de manera más efectiva el negocio y surge muchas veces la necesidad de tener información actualizada para sus propios controles o porque debe facilitar datos a empresas que la regulan.

Lo anterior le ha dado como resultado la búsqueda de información de último momento, no cancelar las obligaciones en tiempo y forma que ha traído como consecuencia la suspensión del servicio de energía eléctrica y servicio de seguridad social de sus trabajadores, además de la duplicidad de actividades y orientaciones por no tener organización del tiempo, por lo cual se sugiere que se debe fortalecer a la organización y procesos del área administrativa de la empresa Publidel.

## 1.4 Formulación del problema

Pregunta toral:

¿Cuál es el resultado estratégico de implementar una propuesta de planeación estratégica en las actividades que se realizan en la empresa Publidel?

Preguntas específicas:

1. ¿Cómo se pueden mejorar las debilidades existentes en el área administrativa?
2. ¿Qué perjuicios ha ocasionado en la empresa Publidel no implementar un plan estratégico?
3. ¿Cuáles son los riesgos que pueden afectar la continuidad del negocio en el área administrativa?
4. ¿Qué impacto ha tenido la falta de un manual en la aplicación de los procesos administrativos?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Presentar una propuesta de planeación estratégica que permita el mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa Publidel para el año 2020.

#### **2.1.1 Objetivos específicos**

1. Investigar las debilidades existentes en la empresa por la falta de implementación de estrategias en las actividades de la empresa Publidel para el año 2020.
2. Identificar los beneficios derivados de la implementación de un plan estratégico.
3. Identificar los riesgos que pueden afectar la continuidad del negocio en el área administrativa de la empresa Publidel.
4. Sugerir una propuesta de un plan estratégico para los procesos administrativos que contribuya a la efectividad de la empresa Publidel para el año 2020.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1 La Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso formal y sistemático que lleva a la institución a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva.

##### **3.1.1 Definición de Planeación estratégica**

“La planeación estratégica aplicada es mucho más que un simple proceso, pues exige establecer metas y objetivos claros. El futuro siempre está al frente, por lo que la planificación estratégica se constituye en una herramienta imprescindible para la administración”. (Charles, 2009). Dicha herramienta debe ser adaptable a los cambios del medio que se desarrolle el negocio.

“La planeación estratégica proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones de los competidores, permite que la gerencia canalice la energía de la organización detrás de una visión compartida y con convicción que pueden llevar a cabo todos los objetivos propuestos”. (Leonard, 1998).

“La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. (Chiavenato, 2004).

La planeación estratégica es un proceso sistémico y en consecuencia participativo que orienta, las acciones encaminadas al ordenamiento, gestión de recursos y ejecución en el tiempo de actividades, proyectos y programas, que le permitan a la empresa cumplir con su misión a mediano y largo plazo, dentro del marco de sus políticas y principios organizacionales.

“La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben correr en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les imponen el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad de los bienes y servicios que se proveen”. (Armijo, 2009).

“La planeación estratégica aplicada es mucho más que un simple proceso, pues exige establecer metas y objetivos claros. El futuro siempre está al frente, por lo que la planificación estratégica se constituye en una herramienta imprescindible para la administración”. (Charles, 2009). Dicha herramienta debe ser adaptable a los cambios del medio que se desarrolle el negocio.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

“La planeación estratégica proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones de los competidores, permite que la gerencia canalice la energía de la organización detrás de una visión compartida y con convicción que pueden llevar a cabo todos los objetivos propuestos”. (Leonard, 1998).

“La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. (Chiavenato, 2004).

La planificación estratégica da respuestas a las preguntas ¿Quiénes somos? Lo que viene a definir la identidad de la empresa. ¿Dónde estamos? Que corresponde a un análisis interno y externo que permita establecer nuestras debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades. ¿Hacia dónde vamos? Para establecer una visión, concordante con la misión y valores organizacionales. ¿Cómo llegamos? Para definir estrategias y planes de acciones para sincronizar el dónde está la empresa con respecto a dónde se desea llegar.

### **3.1.2 Importancia de la planeación estratégica**

Ayuda a los usuarios encargados de las empresas a realizar análisis más factibles del seguimiento al cumplimiento de los planes estratégicos proyectados para un determinado periodo, permite identificar con mayor facilidad los problemas que pueden surgir en el transcurso del desarrollo de las estrategias y políticas, de manera que se pueda tomar decisiones que no afecten la operatividad.

La importancia es la implicancia que tiene que ver el impacto que tendrá en el futuro las decisiones de hoy, ayuda a determinar dónde se quiere ir, como se debe llegar y el tiempo en el que se debe llegar.

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; realizan los altos directivos para fortalecer los planes generales, generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca a toda la empresa. Por lo tanto, jerarquiza el nivel de funcionarios que deben de intervenir en el proceso de la elaboración de estos planes. Así como el periodo que abarcan los mismos y la participación de las áreas claves para la correcta elaboración, es vital la participación de la alta gerencia y del equipo de dirección para alcanzar este objetivo.

### **3.1.3 Mapa estratégico y el destino estratégico:**

“El mapa estratégico expresa la estrategia competitiva, en el ámbito corporativo o de negocios, mediante un diagrama de burbujas que representan las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva con los de las perspectivas siguiente”. (Frances, 2006).

Se utilizan cuatro elementos conceptuales:

#### **1. Objetivos estratégicos:**

Son objetivos de acción, que se definen sobre la base de la acción, indica por un verbo infinitivo y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional; para ello se emplean los indicadores.

#### **2. Indicadores:**

Son variables medibles, generalmente unidimensionales o formulas, asociadas con los objetivos estratégicos. Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente.

### 3. Metas:

“Son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel del logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. Deben especificar: cantidad, unidad de medida, fecha (tiempo de ejecución. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: esta se moviliza para aumentar o disminuir el valor indicado en la relación con su valor inicial”. (Francés, 2006).

### 4. Iniciativas:

“Proyectos de cambio que emprende la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, medidos a través de los indicadores correspondientes. El impacto de las iniciativas se mide a través del cumplimiento de las metas de los indicadores”. (Francés, 2006).

### **3.1.4 Previo a la planificación eficiente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:**

#### 1. Factibilidad:

Los planes deben ser razonables; es inoperante elaborar planes demasiados ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los resultados deben de ser posible de obtener.

Los planes estratégicos deben de elaborarse tomando criterios reales posibles, con datos y variables lo más objetivamente; relacionado a presupuestos, metas, objetivos alcanzables, evaluación del entorno institucional.

#### 2. Objetividad y cuantificación:

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Dicho principio, establece la necesidad de utilizar datos estadísticos. La planeación será más confiable en tanto pueda ser más cuantificable.

### 3. Flexibilidad:

Al elaborar un plan estratégico es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionan nuevos cursos de acción que se ajustan fácilmente a condiciones inesperadas.

Es necesario tomar ser flexible en la elaboración de planes estratégicos que permita corregir los posibles desajustes que puedan derivarse del comportamiento no previsto de las variables seleccionadas que son flexibles; y que podrían incidir negativamente en el proceso planificado a lo largo del tiempo.

### 4. Unidad:

Los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión, y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que debe existir entre las partes del plan y todas las áreas de la organización.

### 5. Cambio de estrategias:

Cuando un plan enfrente condiciones no previstas, ya sea oportunidades o amenazas en su entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas.

Las estrategias alternas permitirán efectuar correcciones correspondientes que reducirán efectos negativos no previstos en el plan para mitigar riesgos imprevistos.

## **3.1.5 Planeamiento estratégico**

“Es un proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el objetivo de lograr los objetivos estratégicos establecidos; por el cual una organización es revisada desde su interior para poder encontrar el crecimiento creativo a la visión, al futuro que se ha tomado y lo hace usando el pensamiento estratégico. Ese proceso se va a materializar en un plan estratégico”. (Armijo, 2009).

El proceso de Planificación estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.

Por lo tanto:

1. Su realización debe ajustarse con el calendario presupuestario
2. La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados: que productos generamos, para quienes, en qué condiciones, que resultados comprometemos.
3. Las metas y líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Este alineamiento debe permitir la identificación de los aspectos financieros y operativos para materializar el presupuesto.
4. Si bien el planeamiento estratégico debe permitir la revisión de la misión, objetivos estratégicos, esta debe orientarse a fines muy instrumentales, que facilite su uso para determinar la asignación presupuestaria más favorable para la contribución al resultado deseado.
5. La metodología que se utilice debe permitir su aplicación anual, en el marco del proceso presupuestario, por lo tanto, no debe ser compleja. El tipo de preguntas que aborde la planificación estratégica debe permitir responder aspectos básicos para definir cursos de acción hacia los cuales priorizar recursos.
6. Aun cuando la misión y visión pueden ser revisadas, estas en general son definiciones ya asumidas por la institución. En los siguientes tipos de situaciones será necesario hacer una revisión con mayor profundidad.

El presupuesto es una herramienta que no puede estar divorciada de la planificación, lo anterior se sustenta en factores como: la disponibilidad financiera, prioridades, programación, metas, indicadores de cumplimiento, políticas macroeconómicas.

Es importante el seguimiento continuo que se debe darle a esta herramienta porque nos da la pauta de evaluar en el tiempo el comportamiento de las metas físicas y financieras.

### **3.1.6 Diagnóstico empresarial**

El diagnóstico empresarial es importante para las empresas porque da a conocer la situación económica, productiva, operativa, de los elementos que se obtienen se puede elaborar estrategias y tomar decisiones que permitan una dirección para el negocio.

#### **3.1.6.1 Definición de diagnóstico empresarial**

El diagnóstico empresarial es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la empresa en un momento determinado, permite descubrir problemas con el fin de corregirlos, y las áreas de oportunidad para saber aprovecharlas.

“El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). El análisis situacional se centra en reunir antecedentes para identificar hechos y factores que le llevaron a la situación problemática actual”. (Strickland, 2012).

El objetivo del diagnóstico empresarial es poder contribuir al mejoramiento del desempeño de las empresas en sus mercados, por esto su importancia se centra en:

1. Servir como punto de partida para el desarrollo de toda la empresa.
2. Ordenar la información existente al interior y exterior de la empresa, así como la información que se genera durante su aplicación.
3. Servir como herramienta para obtener información y a través de ella detectar problemas.

La finalidad del diagnóstico representa la expresión de los logros que la empresa pretende alcanzar en un plazo determinado, en función del cumplimiento de su misión y de la concreción de su visión, en coherencia con las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones de la institución, con relación a las exigencias de los planes de desarrollo y, en función de atender las áreas y factores de éxito identificados.

Para el diagnóstico empresarial existen herramientas para su valoración, uno de las más utilizado es la “Matriz FODA o Matriz DOFA”.

### **3.1.7 El presupuesto y los programas operativos**

Adicionalmente, el planeamiento debe satisfacer otra condición: su articulación con el presupuesto y con los programas operativos.

Existen varias situaciones que se presentan con frecuencia:

1. El planeamiento estratégico es un ejercicio gerencial, útil por el proceso de reflexión sistemática que exige, pero relegado en la conducción cotidiana de actividades.
2. La independencia de su formulación con respecto a la preparación o análisis presupuestario acentúa esta disyunción entre el ejercicio de la planificación y gestión.
3. Aun en países con elevadas capacidades políticas y administrativas, los órganos subordinados de la administración se encuentran en la situación de tener que definir sus objetivos y estrategias, sustituyendo la inercia institucional o la carencia de capacidades analíticas y de decisión en los ámbitos que tendrían que definir los rumbos en cada ámbito de la política.
4. Dadas las interdependencias entre organizaciones públicas para alcanzar impactos integrados, este planteamiento solo puede dar cuenta de las contribuciones de la gestión de una organización y no de los participantes en una red de políticas.

La planificación estratégica debe estar articulada con la planificación operativa que converja actividades, tiempo, responsabilidad, resultados esperados y recursos, de lo contrario sería un proceso negativo para la gestión.

El presupuesto en base a resultados es una herramienta para disminuir riesgos e inconsistencias, imprecisiones y defectos de alineamiento que afectan directamente la calidad de la gestión.

Se puede considerar el proceso global de la dirección estratégica de la institución está compuesto por tres componentes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implementación de estrategias, este proceso se construye de forma más realista a partir de la articulación constante de los distintos elementos incluidos en cada uno de ellos, de tal forma se hace necesario una retroalimentación de información constante a lo largo del proceso.

El análisis estratégico se deriva del estudio de tres elementos esenciales que conjuntamente inciden en determinar el espacio estratégico en el que se desenvolverá la institución y serán los ejes sobre los que contribuirá la estrategia para los resultados:

1. La definición de la misión y los objetivos de la empresa:

Tiene como objetivo brindar coherencia a toda la situación institucional y al propio proceso de dirección estratégica.

2. El análisis externo:

Pretende determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno en el que se encuentra la empresa.

3. El análisis interno:

Busca identificar y evaluar el conjunto de factores que conforman las fortalezas y debilidades más significativas de la institución y que conformaran el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnostico interno.

La formulación de estrategias; en esta fase la institución tratara de formular o diseñar las posibles alternativas (a nivel funcional) que se tienen para alcanzar la misión y objetivos que se han elegido partiendo del contexto definido del análisis externo e interno.

Una vez que se cuenta con las distintas alternativas diseñadas, es necesario evaluar las mismas, bajo la utilización de varios criterios, de tal forma pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior.

La implantación estratégica; esta fase del proceso está bajo el supuesto de poner en marcha la estrategia elegida, lo cual es esencial para la elaboración del plan estratégico que incluya objetivos y decisiones que se adquirieron en etapas anteriores, pero también depende de otros factores como la capacidad del equipo directivo para influir en estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos se cumplan eficientemente.

Esta fase se completa con la etapa de planificación y control estratégico, que se encarga primero de la formalización y posterior revisión del proceso de la implementación de la estrategia, lo que supone que los resultados obtenidos están acorde con la misión y objetivos previamente planteados, de lo contrario deben instalarse mecanismos apropiados para corregir las inconsistencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégicos, formulación o evaluación.

### **3.1.8 Fase de elaboración de un plan estratégico**

El análisis estratégico, puede ser considerado como el punto inicial del proceso, consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente la estrategia.

Se debe efectuar un trabajo previo que se realiza con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias formuladas; para lo anterior, es necesario realizar un estudio interno y externo que estaría conformado de los siguientes procesos:

1. Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos.
2. Analizar el entorno, para esto es necesario vigilar y examinar el entorno, dicha información es vital para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

Un aspecto importante y de los más difíciles del proceso de planificación estratégica es el desarrollo de la declaración de la misión, es decir, un enunciado breve que defina claramente las razones que justifiquen la razón de ser de la institución, las funciones que justifican la existencia de la institución, el propósito o las funciones que desea satisfacer, su base principal de usuarios y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir el propósito planteado.

La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de competencia en las cuales tienen incidencia la institución y determina por medio de un presupuesto los recursos y cuál será el modelo de crecimiento y dirección del futuro. Por lo tanto, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no en función de otros grupos de interés.

“La misión concede a la institución estabilidad en cuanto a su propia identidad. En general, puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo. En cualquier caso, se debe entender como un concepto dinámico, que evoluciona como el resto de los componentes de la organización.” (Cortez, 2012).

La misión puede ser planteada como consecuencias de los cambios que sufre el entorno y de dificultades que pueden presentarse al hacerla efectiva, así como de cambios de niveles superiores de la dirección.

Se propone una serie de normas para lograr crear un sentido de misión en la empresa y que esta sea efectiva.

1. Dedicar años, no meses. Se trata de un proyecto a largo plazo.
2. Obtener un gran consenso en la cúpula directiva antes de iniciar a trabajar.
3. La dirección tiene que comprometerse con sus acciones en mostrar que la declaración que se formule es verdadera.
4. Continuidad en la dirección, sin ella la misión no es tangible.
5. La declaración debe reflejar la personalidad de la empresa.
6. La estrategia y los valores que incluya la misión deben formularse juntos.

7. La dirección debe concentrarse en el enlace entre el comportamiento y valores.

### **3.1.8.1 Identificación de la misión**

Aunque la misión refiere a aspectos muy generales de la institución, no siempre es fácil su definición. Dichas definiciones suelen hacerse partiendo de las variables, es decir, de los distintos roles que opera y pueda operar la institución en el futuro.

El número de variables que se utilicen, así como la forma de definir dichas variables, determinan misiones muy amplias o muy estrechas; misiones muy amplias permiten a la institución una gran discrecionalidad en el futuro desarrollo institucional, pero pueden generar cierta desorientación en relación con la identificación de lo que es esencial para la organización.

Lo contrario una misión muy simplificada puede limitar las posibilidades de desarrollo, pero ayuda a centrar los esfuerzos de la institución para la consecución de sus objetivos.

### **3.1.8.2 Concepto de visión**

“La visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a los líderes y colaboradores. Será aquello que nos permita que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el futuro.” (Cortez, 2012).

Una vez que la visión se integró a la actividad cotidiana de la institución, esta debe convertirse en un impulsor del propósito estratégico. El propósito estratégico sería, la materialización de la visión. El proceso de pasar de un estado deseado, la misión es una meta futura un poco más concreta, aunque muy ambiciosa.

### **3.1.8.3 Concepto de entorno General**

El entorno es todo lo ajeno a la empresa y desde el punto de vista operativo es difícil analizarlo por su gran amplitud, por ello se define que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la institución y que influyen directamente en la estrategia institucional, la cual no se puede controlar.

Los niveles de incertidumbre con el cual se puede definir cómo afecta a la organización se distinguen cuatro características primordiales: estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad.

### 1. Estabilidad

El entorno puede ser dinámico o estable, según los factores que lo componen, el entorno dinámico genera gobiernos inestables, cambios bruscos en la economía los que se originan por la rapidez y la impredecibilidad de los mismos.

### 2. Complejidad

En la institución, el entorno puede darse complejo o simple, de acuerdo a los factores y los cambios que se presentan. En general entre más complejidad presenta el entorno requiere de mayores conocimientos.

### 3. Hostilidad

El entorno de la institución puede ser hostil, cuando se subordina a aspectos como relaciones con sectores que tienen influencias en la actividad en que se desempeña la institución ya que puede reaccionar de diferentes formas.

### 4. Diversidad

La diversidad tiene que ver con la mayor o menor amplitud de los segmentos que atiende la institución y zonas geográficas donde desarrolle su actividad.

El análisis del entorno general apunta a efectuar un diagnóstico adecuado de la situación actual y futura con el objetivo de identificar las amenazas y oportunidades hacia la institución.

Por el tamaño y la complejidad del entorno, se necesita definir sus límites, identificar aquellas variables que influirán de una forma directa y significativa en la actividad de la institución, ya que no son las mismas variables del entorno que afectan a una institución local o externa. El entorno general se analiza con los factores de Pestel: político – legal, socio-cultural, tecnológico, económico y medio ambientales).

### 1. Factores políticos- legales

“Derivan del sistema político de su estructura y su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales; tratando de responder a las demandas de la sociedad”. (Cortez, 2012).

Las limitaciones se concretizan en algunas restricciones de tipos legales o barreras que limitan su desarrollo; ejemplo cuando la política fiscal es restrictiva, cuando existe banca pública y compite en la captación de recursos, cuando el marco legal no es transparente.

### 2. Factores socio culturales

“Son relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como las características demográficas (volumen de población, composición de la pirámide poblacional, inmigración, natalidad, mortalidad, etc”. (Cortez, 2012).

### 3. Factores tecnológicos

Son los productos de avances científicos y son estimulados por los resultados favorables del uso de esta tecnología para competir e incrementar su eficiencia y como resultado incrementar sus beneficios a largo plazo.

### 4. Factores económicos

Están determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país, estos factores afectan directamente las relaciones de producción, distribución y consumo de una organización, es decir refleja la forma en que la sociedad decide usar los recursos.

Estas situaciones se expresan en indicadores principales de toda economía: inflación, déficits públicos, tasa de desempleo, PIB, tipo de cambio.

El diagnostico interno trata de exponer un panorama de visión de conjunto sobre los principales conjuntos de los recursos principales, los medios que se disponen y las habilidades de la empresa para hacer frente al entorno analizado.

### **3.1.9 Para lograr la planificación estratégica se debe cumplir tres etapas:**

#### 1. Elaboración de un diagnóstico empresarial:

El primer paso es comprender dónde y cómo está la empresa. Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla internamente y externamente, y para su análisis existe la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

#### 2. Formulación de estrategias:

Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva.

“El análisis y la selección de la estrategia es para determinar las alternativas de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles”. (David, 2003).

#### 3. Operativizar o implantar las estrategias:

“La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios corporativos a fin de adaptar un plan estratégico general en toda la organización. La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió”. (Jones, 2012).

### **3.1.10 “Ventajas y desventajas de la planeación estratégica”.**

Las empresas en general deben considerar que la planeación estratégica permite obtener información sobre las ventajas y desventajas de tener una guía y nuevas ideas que proporcionen una estructura central de un proyecto, con el objetivo de estar preparados ante la incertidumbre.

### **3.1.10.1 Ventajas**, según Leonard, (1998).

#### 1. Facilita la comunicación entre los gerentes y dueños:

Uno de los objetivos de los administradores estratégicos, es facilitar la colaboración de los gerentes funcionales para lograr una sinergia entre las diferentes partes de la organización. La planificación estratégica, está para facilitar la colaboración entre los gerentes.

#### 2. Identifica los objetivos estratégicos y la intención estratégica:

Una buena planificación ayuda a prever el futuro de la empresa.

#### 3. Reduce la resistencia al cambio:

Es el trabajo del planificador estratégico, de informar a toda la organización de los cambios estratégicos, planes de empresa, implicaciones, situación actual y lo que se espera que hagan a raíz de los cambios.

#### 4. Mejora la asignación de recursos:

Nuevos productos, servicios, estrategias, metas u objetivos requieren la asignación de recursos (el traslado de personas de un equipo a otro, o moviendo las instalaciones en otro país), que se realiza de manera más eficiente cuando se alinean con los objetivos estratégicos.

#### 5. Conduce a la ventaja competitiva sostenible:

La ventaja competitiva, se logra a menudo sin una planificación estratégica, pero si la empresa quiere lograr una ventaja competitiva sostenible tiene que planificar estratégicamente.

### **3.1.10.2 Desventajas**, según Leonard, (1998).

1. Costoso de realizar para pequeñas y medianas empresas.

La planificación estratégica, el marketing o la gestión adecuada de los recursos humanos requiere de inversión económica que por lo general ese tipo de empresas lo visualizan como un gasto y no como una oportunidad de crecimiento.

Los planificadores estratégicos tienen que ser contratados, se requieren esfuerzos adicionales hacia el análisis de los entornos externos e internos y algunas herramientas tienen que ser diseñados, para aplicar correctamente el proceso de planificación estratégica. Las grandes empresas son capaces de contratar personal competente para ejecutar los planes estratégicos.

2. El proceso es muy complejo.

El proceso de planificación consta de muchos pasos que están conectados entre sí y se deben ajustar constantemente. Durante el proceso podrían aparecer algunos factores inesperados que generan como resultado que la estrategia cambie y por consiguiente el proceso de planificación y los resultados.

3. Baja tasa de implementación con éxito.

Debido a su complejidad y gran compromiso con los objetivos estratégicos, la planificación estratégica rara vez se aplica con éxito.

### **3.1.11 FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

El uso de la herramienta implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. El propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

De manera más general, “el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera”. (Jones, 2012).

### **3.1.11.1 Fortalezas**

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad.

Una forma de evaluar el grado de las fortalezas de una empresa tiene que ver con su nivel de competencia en el desempeño de partes clave de su negocio, como el manejo de la cadena de suministro, producción, distribución, ventas y marketing, y servicio al cliente. ¿Qué actividades realiza bien?, ¿hay actividades que desempeña mejor que sus rivales? La habilidad de una empresa en llevar a cabo diversas facetas de sus operaciones varía de una mera competencia en desempeñar una actividad a una competencia esencial y una competencia distintiva. (Strickland, 2012).

### **3.1.11.2 Debilidades**

“Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado”. (Strickland, 2012).

Las debilidades internas de una compañía se relacionan con:

1. Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio,

2. Deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o,
3. Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas.

### **3.1.11.3 Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos elementos externos que puedan beneficiar o que al ser aprovechados pueden beneficiar a la empresa.

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una.

Al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, los administradores tienen que estar conscientes de no ver toda oportunidad de la industria como una oportunidad de la empresa. No todas las compañías están equipadas con las competencias para ir con éxito tras cada oportunidad que se presente en su industria. Algunas empresas son más capaces de perseguir oportunidades particulares que otras, y unas cuantas serán dejadas muy atrás sin remedio.

“Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas”. (Strickland, 2012).

#### **3.1.11.4 Amenazas**

Las amenazas son aquellos elementos externos que la empresa no puede controlar, pero el hecho de identificar estos riesgos o amenazas antes de que se produzcan permitirá estar preparados y de presentarse habrá maneras para defender a la organización.

“A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.”. (Strickland, 2012).

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía.

#### **3.1.12 Formulación Estratégica**

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales.

##### **3.1.12.1 Definición de formulación estratégica**

“De forma que, la formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía”. (Jones, 2012).

En otras palabras, la formulación de las estrategias es el desarrollo de planes para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. El objetivo de la formulación de estrategias empresariales es poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica con un todo cohesivo, y se debe basar en realidades el negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar el lugar donde se encuentra: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro, siendo útil la herramienta de la matriz DOFA.
2. Determinar a dónde se desea llegar: implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico y la serie de decisiones que se debe tomar, basadas en factores donde se oriente qué productos y servicios ofrecer:
  - 3.1 Qué demandas del mercado satisfacer
  - 3.2 A qué segmento de clientes atender
  - 3.3 Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
  - 3.4 Qué método de ventas utilizar
  - 3.5 Qué forma de distribución utilizar
  - 3.6 Qué área geográfica atacar

### 3.1.12.2 Proceso de preparación estratégica

La estrategia es desarrollada a través de un proceso que abarca las etapas de planificación, ejecución y control, es un proceso continuo y dinámico, necesitando de un seguimiento que permite la retroalimentación permanente.

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
1. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
2. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
3. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas.
4. Las estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias.

El ciclo del proceso comienza con establecer la misión corporativa y las principales metas de la organización y se conforma de acuerdo con el modelo de negocio de la compañía.

“El primer componente del proceso de administración estratégica es establecer la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias y debe contener los siguientes componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización, el motivo de su existencia, la declaración de algún estado futuro deseado, la manifestación de los valores claves que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas”. (Jones, 2012).

“La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface. El producto sólo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial”. (Jones, 2012).

“La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado”. (Jones, 2012). Representa la expresión de deseo de cómo podría encontrar la organización en un determinado tiempo e indica hacia dónde se dirige.

“Establecer la visión de una empresa permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización”. (Jones, 2012).

“Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización”. (Jones, 2012).

“Luego se deben establecer las principales metas, el propósito es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Las metas bien construidas tienen cuatro características”: (Jones, 2012).

1. Son precisas y medibles.
2. Se refieren a temas esenciales.
3. Son desafiantes, aunque realistas.

Es necesario otorgar a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive.

La especificación del periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que para tener éxito la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador, sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

“La administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental del análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión”. (Jones, 2012). En esa etapa se debe examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el ambiente socioeconómico más amplio.

La planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, el propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

El pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

### **3.1.12.3 Tipos de estratégica**

“Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales”: (Jones, 2012).

#### **1. La estrategia de funciones:**

“Las estrategias de funciones están dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Se debe tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad. Está dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente”. (Jones, 2012).

Las competencias distintivas conforman las estrategias funcionales que una compañía puede adoptar, y que, si son elegidas de manera adecuada, pueden acumular recursos y capacidades para mejorar las competencias distintivas de la empresa.

“La capacidad de una compañía para incrementar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes determinará si su oferta de productos es diferente de la que presentan sus rivales y si tiene una estructura de costos bajos. La capacidad de una compañía para aumentar la utilidad que los consumidores obtienen de sus productos o servicios por diferenciación, al tiempo que reduce la estructura de costos, creando más valor que sus rivales, le permite obtener una ventaja competitiva, mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades”. (Jones, 2012).

## 2. La estrategia de negocio:

“Es la que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas”. (Jones, 2012).

“Para crear un modelo de negocio exitoso, el administrador debe elegir una serie de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para dar a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, para mejorar el posicionamiento competitivo”. (Jones, 2012).

Al diseñar un modelo de negocios exitoso, las compañías primero deben definir su negocio, lo cual abarca decisiones sobre:

1. “Las necesidades de los clientes o qué debe satisfacerse: gustos o antojos que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, un bien o un servicio. Dos factores que determinan el producto que elige un cliente para satisfacer sus necesidades: 1) la forma en que un producto se diferencia de otros siendo más atractivo para los clientes, y 2) su precio”. (Jones, 2012).

2. Grupos de clientes o a quién debe satisfacerse: Éstos son los conjuntos de personas que comparten una necesidad semejante por un producto en particular. Como cierto producto por lo regular satisface varios gustos y necesidades, es normal que existan muchos grupos de clientes en un mercado.

“En cuanto se identifica un grupo de clientes que comparte una necesidad semejante o específica por un producto, se le trata como a un segmento del mercado. Luego, las compañías deciden si van a fabricar y vender un producto diseñado para satisfacer las necesidades específicas de este segmento de clientes. En otras palabras, una vez identificados los segmentos del mercado, la compañía debe decidir cómo debe responder a las necesidades de los clientes de diferentes segmentos. Esta decisión determina su escala de productos”. (Jones, 2012).

3. Competencias distintivas o cuáles son las necesidades de los clientes que deben satisfacerse: esto implica decidir cómo invertir el capital para generar y dar forma a las competencias distintivas que darán como resultado una ventaja competitiva basada en más eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Por consiguiente, la implantación del modelo de negocios de una compañía pone en movimiento la serie específica de estrategias funcionales necesaria para crear una diferenciación exitosa y una estrategia de negocios de bajo costo.

“Las decisiones que los líderes toman acerca de estos tres puntos determinan cuál serie de estrategias formular e implantar para poner en práctica el modelo de negocios de su compañía y crear valor para los clientes”. (Jones, 2012).

3. La estrategia global:

“Se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin, de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global. A medida que han caído las barreras que obstaculizaban el comercio internacional, las industrias se han expandido más allá de las fronteras nacionales, la competencia y las oportunidades en las industrias se han incrementado”. (Jones, 2012).

#### 4. La estrategia corporativa:

La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir e incrementar su presencia en los negocios para obtener una ventaja competitiva?

“Éstas impulsan al modelo de negocios de una compañía a lo largo del tiempo y determinan las clases de estrategias de negocios y funcionales que maximizarán la rentabilidad a largo plazo. Los líderes estratégicos desarrollan un modelo de negocios y estrategias que utilizan las competencias distintivas de su compañía para pugnar por una posición de liderazgo respecto del costo y/o para diferenciar sus productos”. (Jones, 2012).

“Las estrategias corporativas deben permitir a una empresa, o a una o más de sus divisiones de negocios, realizar actividades funcionales en la cadena de valor: 1) a un costo más bajo y/o 2) de un modo que permita una diferenciación, luego la compañía debe elegir la opción de precio (más bajo, promedio o de máxima calidad) que le permita maximizar los ingresos y la rentabilidad. Además, la estrategia corporativa reforzará la rentabilidad si ayuda a la compañía a reducir la rivalidad en la industria y reduce la amenaza de daños por la competencia de precios”. (Jones, 2012).

“Las estrategias corporativas de una compañía deben elegirse para promover el éxito de su modelo de negocio y para permitirle alcanzar una ventaja competitiva sustentable. La ventaja competitiva conduce a una mayor rentabilidad”. (Jones, 2012).

#### **3.1.13 Operativizar el plan estratégico**

Este paso se denomina etapa de acción, significa la movilización del personal involucrado, para llevar a cabo las estrategias se considera la ejecución estratégica como el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, ya que requiere disciplina, sacrificio y dedicación, para su cumplimiento, se encuentran tres actividades básicas: Fijación de metas, políticas y de asignación de recursos.

### 3.1.13.1 Ejecución de estrategias

#### 1. Fijación de metas:

En las grandes empresas a menudo las metas se establecen a tres niveles: empresariales o corporativos, de división y funcional, las cuales deben alcanzarse en el corto plazo si es que se desea lograr los objetivos en el largo plazo.

“Las metas son fundamentales para la asignación de recursos, confirman el mecanismo primordial para evaluación de gerentes, constituyen un instrumento importante para control de los avances hacia el logro de los objetivos, y fijan prioridades organizativas, divisionales y departamentales, en resumen, se debe asegurar que las metas estén bien concebidas, que sean coherentes con los objetivos señalados y sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias”. (David, 2003).

#### 2. Fijación de políticas:

“Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento, clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización. Aportan la base para el control gerencial, permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que se dedica para la toma de decisiones”. (David, 2003).

#### 3. Asignación de recursos:

Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas para el proceso de la planeación estratégica.

“Todas las empresas disponen al menos de cuatro tipos de recursos: financieros, físicos, humanos y tecnológicos; existen factores que impiden la asignación efectiva de ellos como: la excesiva protección de los recursos, el énfasis exagerado en los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la empresa, las metas estratégicas ambiguas y la falta de deseo de asumir riesgos”. (David, 2003).

### **3.1.13.2 Evaluación de Estrategias**

“El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa, por lo cual se debe garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, con el propósito de evaluar efectivamente las estrategias a través del análisis de factores internos y externos, medición del desempeño y ejecución de medidas correctivas”. (David, 2003).

### **3.1.13.3 Análisis de factores internos y externos**

“Se revelan las fortalezas, debilidades internas, las amenazas y oportunidades externas, que constituyen las bases de las estrategias actuales”. (David, 2003). Las preguntas claves en este análisis deben incluir:

1. ¿Siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?
2. ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?
3. ¿Siguen siendo las amenazas externas todavía amenazas?
4. ¿Siguen siendo las oportunidades externas todavía oportunidades?

“En esta fase se requiere hacer cambios para convertir a una empresa en una entidad competitiva en el futuro. Algunos ejemplos de cambios adecuados son la variación de la estructura organizativa, la sustitución de uno o más individuos, la venta de una división, el replanteamiento de la misión de la empresa con diseño de nuevas políticas, emisión de acciones para aumentar el capital, incorporación de más vendedores a un departamento de mercado o el desarrollo de nuevo incentivos de rendimiento (estándares de productividad)”. (David, 2003).

“Es una actividad que incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos”. (David, 2003).

En esta fase se requiere hacer cambios para convertir a una empresa en una entidad competitiva en el futuro. Algunos ejemplos de cambios adecuados son la variación de la estructura organizativa, la sustitución de uno o más individuos, la venta de una división, el replanteamiento de la misión de la empresa con diseño de nuevas políticas, emisión de acciones para aumentar el capital, incorporación de más vendedores a un departamento de mercado o el desarrollo de nuevos incentivos de rendimiento (estándares de productividad).

“Tomar medidas correctivas, no significa el abandono de las estrategias existentes ni que se deben formular nuevas estrategias, pero si significa que deben tomarse en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la revaluación de las estrategias. La evaluación estratégica es fundamental, pues las organizaciones afrontan ambientes dinámicos en los cuales los cambios en los factores internos y externos suceden rápida y dramáticamente”. (David, 2003).

### **3.1.14 Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo en común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

#### **3.1.14.1 Planeación**

“La planeación estratégica es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, solo considera las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente”. (Charles, 2009).

Está enfocada a los objetivos, propósitos, misión y visión de la empresa.

#### **3.1.14.2 Organización**

“La organización como función administrativa y parte del proceso administrativo significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones”. (Charles, 2009).

Está enfocada a la operatividad en la empresa, la fijación de tareas, actividades y funciones de los usuarios.

### **3.1.14.3 Dirección**

“La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación”. (Charles, 2009).

En el proceso de dirección el líder tiene un papel muy importante para orientar a los trabajadores en cómo realizar las tareas y motivar al personal para el desarrollo del plan estratégico.

### **3.1.14.4 Control**

“El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control”. (Charles, 2009).

El control favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a través, está enfocado al seguimiento a través de indicadores de medición.

#### **4. HIPOTESIS**

La implementación de la propuesta de planeación estratégica en la empresa Publidel, S.A. permitirá mejorar las actividades en el área administrativa, a través de los resultados trimestrales, durante el periodo 2020.

## 5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivos	VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Items Preguntas
Investigar las debilidades existentes en la empresa por la falta de implementación de estrategias en las actividades de la empresa Publidel para el año 2020.	Debilidades existentes	Son un factor clave para detectar las deficiencias de una empresa y limitan el desarrollo de los objetivos definidos. <a href="http://www.empredepyme.net">www.empredepyme.net</a>	Son elementos que ocurren por la falta de controles y procesos en cualquier área de la empresa, y que para la superación es necesario detectarlos e implementar mejoras.	* Áreas con mayor debilidad *Puntos débiles del área administrativa * Grado de afectación en la funcionalidad	Encuesta al gerente general de tres empresas para hacer un estudio comparativo.
Identificar los beneficios derivados de la implementación de un plan estratégico.	Beneficios del plan estratégico	La formulación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan de acción estratégico general en toda la organización. Este plan incluye todas aquellas acciones que logren llevar a la empresa a un estado de competitividad. (Jones, 2012)	Es un mecanismo de mejora que se implementa con el fin que la empresa y áreas sean competitivas, y se puedan lograr los objetivos institucionales.	*Estrategia FO *Estrategia DO *Estrategia FA *Estrategia DA	Elaboración y análisis del FODA institucional y de las cinco fuerzas de Porter, elaboración de propuesta de estrategias.
Identificar los riesgos que pueden afectar la continuidad del negocio en el área administrativa de la empresa Publidel.	Riesgos que afectan	Combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. <a href="http://www.ciifen.org/index.php">www.ciifen.org/index.php</a>	Posibilidad que se produzca un perjuicio o daño en el momento de realizar alguna actividad aún si se tomase las medidas preventivas.	*Medición del nivel de riesgo bajo *Medición del nivel de riesgo medio *Medición del nivel de riesgo alto	Matriz de riesgo de los procesos administrativos de la empresa Publidel.
Sugerir una propuesta de un plan estratégico para los procesos administrativos que contribuya a la efectividad de la empresa Publidel para el año 2020.	Procesos administrativos	Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva. <a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a>	Método para realización de actividades de una forma o esquema y en un área determinada.	*Nivel del entorno interno de la empresa *Nivel del entorno de las áreas *Nivel del entorno del área administrativa	Elaboración del plan estratégico de la empresa Publidel.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

En este capítulo se desarrolla el proceso metodológico que se llevará a cabo en la investigación. Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico en el cual se definen los métodos, técnicas, estrategias y procedimientos a utilizar en el desarrollo del estudio.

### **6.1 Tipo de estudio**

El tipo de investigación será descriptiva por el periodo de aplicación del trabajo. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en conocer la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas. Se recolectan datos sobre la base de la teoría, luego se analizan los resultados para identificar el cumplimiento de los objetivos.

### **6.2 Método de investigación**

Se realizará con un muestreo no probabilístico porque es una técnica donde las muestras que se eligen en el proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

### **6.3 Universo, población y muestra**

#### **6.3.1 Universo:**

Está conformado por la empresa Publidel, S. A.,

En total son 10 personas, que desempeñan los siguientes puestos de trabajo:

- 1 gerente general
- 1 jefe administrativo
- 1 asistente del gerente general
- 2 cortadores y diseñadores
- 1 bordador
- 1 serígrafo
- 3 operarios

### **6.3.2 Población:**

Está conformado por la gerencia general que velan por el proceso administrativo de la empresa, 3 personas que está conformado por el gerente general, el jefe administrativo y el asistente del gerente general.

De esa población será objeto de estudios el personal gerencial, lo que se representa por un total de dos personas (gerente general y jefe administrativo), ya que son los puestos claves tomadores de decisiones al momento de surgir un inconveniente en la empresa o tener de dar respuesta a las solicitudes de los clientes.

#### **6.3.2.1 Sub población:**

Está conformado por la gerencia general, 2 personas, porque es una pequeña empresa que ha sido administrada por dos propietarias y una persona de apoyo.

#### **6.3.2.2 La Muestra:**

Está conformada por el personal del área gerencial y administrativa, 2 personas, 100% y no se aplica ninguna fórmula de cálculo.

### **6.4 Técnicas de recopilación de información:**

Será a través de encuesta, elaboración, análisis del FODA institucional y las 5 fuerzas de Porter, matriz de riesgo de procesos y entrevista, para conocer información relacionada a la empresa, ya que no tiene ningún proceso, ni actividad documentada.

### **6.5 Encuesta:**

Por ser una pequeña empresa se aplicará la encuesta a tres funcionarios de negocios publicitarios.

### **6.6 Análisis del FODA y de las 5 fuerzas de Porter:**

Se realizará la identificación del FODA y de las 5 fuerzas de Porter de la empresa, ya que en la actualidad no tiene documentada ninguna información al respecto, la información es de mucha importancia para obtener oportunidades y fortalezas de las debilidades y amenazas que presente el negocio, el fin del análisis es crear estrategias que permitan mejorar el funcionamiento del negocio.

### **6.7 Matriz de riesgo de procesos:**

Se elaborará una matriz de riesgo de procesos para identificar cuáles son los riesgos operativos que existen dentro de la empresa, así como eliminar la duplicidad de procesos y saber qué materiales se requieren para la elaboración de las funciones. Los resultados brindarán datos para evaluar si existe la necesidad de elaborar un plan de contingencia.

### **6.8 Fuente secundaria:**

Se efectuará revisión de documentos relacionados al tema donde se pueda argumentar las respuestas obtenidas de los usuarios.

### **6.9 Fuente primaria:**

Se realizará la encuesta correspondiente al gerente general, al jefe administrativo con el propósito de conocer las debilidades en las actividades que se realizan en la empresa Publidel, adicionalmente se aplicará al personal administrativo de dos empresas más con el mismo giro de negocio.

### **6.10 Procesamiento y análisis de la información:**

Se utilizará el programa SPSS para la digitación y análisis de los resultados de los funcionarios de cada una de las empresas donde se haya aplicado la encuesta, así mismo, se analizará y documentará a través de un comparativo de los resultados obtenidos.

## 7. ANALISIS DE RESULTADOS

### 7.1 Misión

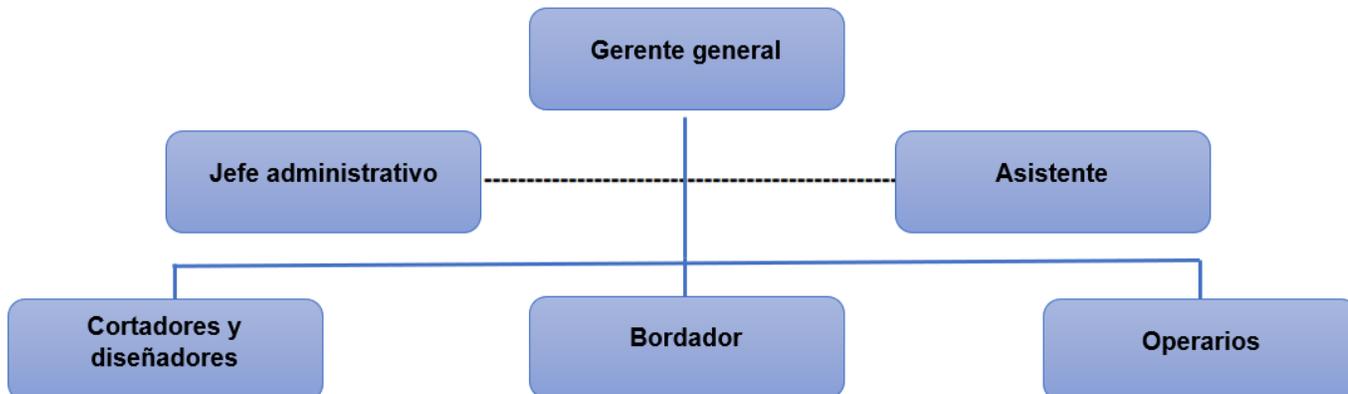
Publidel es una pequeña empresa que ofrece a sus clientes un servicio personalizado para adaptarse a las necesidades del producto, accesorios y artículos de publicidad que requieran los clientes al detalle, las pequeñas y medianas empresas que deseen promover su marca, productos o servicios en el mercado.

### 7.2 Visión

Ser la empresa Publidel es líder en la distribución de artículos publicitarios y personalizados, a bajos costos que facilite el desarrollo y promoción de productos y marca conforme a la demanda de sus clientes para el año 2020.

A continuación, una propuesta de la misión, visión, el organigrama y valores institucionales para la empresa Publidel:

### 7.3 Organigrama



## **7.4 Valores institucionales:**

### **Espíritu de servicio:**

En Publidel el espíritu de servicio es el amor, entusiasmo y alegría por servir a los clientes, ya que saber servir a los demás, es servirse así mismo.

### **Responsabilidad:**

En Publidel la responsabilidad está en la conciencia de cada persona, de la ética sobre la base moral que desea aplicar a su vida. Es el cumplimiento de obligaciones o el cuidado al tomar decisiones o realizar un trabajo enfocado al servicio al cliente.

### **Respeto:**

En Publidel el respeto es la consideración y valoración que se le tiene a un cliente, al que se le reconoce valor social o especial diferencia.

### **Ética profesional:**

En Publidel la ética profesional es el accionar humano para compartir los comportamientos deseables y pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión.

### **Honradez:**

En Publidel la honradez es una virtud que define a una persona como decente, recatada, razonable y justa, es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente.

### **Eficiencia y eficacia:**

La eficacia en Publidel es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado, ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

## **7.5 Objetivos**

### **7.5.1 Objetivo estratégico institucional.**

Se determinó un objetivo estratégico institucional propuesto para la empresa Publidel:

- 1 Fortalecer a la organización y procesos del área administrativa.

## **7.6 FODA PUBLIDEL**

### **7.6.1 Diagnóstico introductorio de Publidel**

El diagnóstico de la empresa Publidel alude a los resultados que se obtienen después de realizar los estudios o análisis pertinentes, el cual permite identificar la presencia e impacto de las distintas amenazas, al igual que los diferentes problemas y vulnerabilidades, así como las oportunidades que puedan influir.

De la misma manera, permite ubicar las áreas de mayor sensibilidad, identificar las frecuencias de ocurrencia y el impacto de un suceso o hecho negativo, a fin de adoptar las medidas respectivas para su contingencia, prevención o solución.

El diagnóstico se fundamenta en el proceso de búsqueda, recolección, análisis e interpretación de información con respecto a la realidad institucional de PUBLIDEL, cuyo objetivo es la generación de estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

Por consiguiente, la metodología de análisis empleada es el FODA, la cual permitirá evaluar la situación estratégica de la institución y definir cursos de acción.

### **7.6.2 Análisis del entorno externo**

Para identificar el análisis del entorno externo se consideró ciertos aspectos fundamentales para su respectivo análisis, tales como: i) Político, ii) Económico, iii) Sociocultural, iv) Tecnológico, v) Legal e v) Ambiental; relacionados a Oportunidades y Amenazas, resumido en lo siguiente FODA de PUBLIDEL.

#### **1. Oportunidades**

##### **Políticos**

1. Amplio mercado y cartera de clientes por relaciones del gerente general de PUBLIDEL con empresas del sector público y privado.
2. El pago de impuestos de cuota fija permite un balance entre los ingresos y obligaciones.

**Económicos**

1. Emprendimiento de pequeñas empresas.
2. Alianzas con proveedores para obtener materia prima de calidad a bajos costos, y que permita la entrega en tiempo y forma.
3. Alianzas con clientes para nuevas solicitudes y diversificación de productos.
4. Apertura de nuevos mercados.

**Socio-cultural**

1. Elaboración de productos para todo tipo de edad.
2. Atención a todo tipo de eventos.
3. Fomento a la responsabilidad social empresarial.

**Tecnológicos**

1. Posee equipos tecnológicos para facilitar la elaboración de nuevos productos.

**Ambientales**

1. Normativa para el cuidado del medio ambiente de las maquilas.
2. Conciencia e importancia sobre el cuidado ambiental.

**Legales**

1. Leyes que regulan el funcionamiento u operatividad de las Pymes.

**2. Amenazas****Políticos**

1. Reducción del mercado y cartera de clientes por relaciones del gerente general de PUBLIDEL con empresas del sector público y privado.
2. Cambios en las normativas que regulan el pago de impuestos de las Pymes.

**Económicos**

1. Debilidad fiscal para garantizar proyectos y una economía sostenible a futuro.
2. Poca capacidad de endeudamiento para futuras inversiones.
3. Reducción de mercados.

**Socio-cultural**

1. Políticas educativas que no están orientadas a la potencialidad productiva del territorio.
2. Niveles educativos vs. niveles de formación.
3. Poco conocimiento del funcionamiento de las Pymes en la economía del país.

**Tecnológicos**

1. Uso inadecuado de las oportunidades tecnológicas, el cual no están orientadas a procesos de enseñanzas educativas y productivas que permitan el desarrollo un mejor potencial económico en el territorio.

**Ecológicos**

1. Cambio climático
2. Fenómeno del niño

**Legales**

1. Ajuste a leyes que regulan el funcionamiento u operatividad de las Pymes.

**7.6.3 Entorno interno**

El entorno interno está dirigido en facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva, para el análisis de desarrolló el diagnóstico relacionadas a las Fortalezas y Debilidades, tomando en cuenta: i) estructura, ii) procesos, iii) funciones, iv) talento humano, v) recursos tecnológicos y vi) áreas de apoyo.

**3. Fortalezas****Estructura**

1. Tiene definida la misión, visión y valores, a fin de saber hacia dónde se dirige.
2. Capacitación de calidad al personal.
3. Cuenta con un marco legal vigente.

**Procesos**

1. Maquinaria moderna para la elaboración de diversos tipos de productos.
2. Procesos definidos en la elaboración de productos.

**Recursos humanos**

1. Experiencia acumulada que son recursos claves para la eficiencia y eficacia de la institución.

**Recursos tecnológicos**

1. Equipos de calidad para uso administrativo y operativo.

**4. Debilidades****Estructura**

1. Ausencia de una estructura de seguimiento y control a la gestión institucional.
2. Falta de estructura organizativa documentada.

**Procesos**

1. Falta de políticas, procedimientos u otros documentos administrativos necesarios que no están documentados.
2. Ausencia de un administrador por procesos.
3. Rediseño y mejoramiento de los procesos existentes.

**Funciones**

1. Duplicación de funciones o esfuerzos al no contar con procesos levantados, documentados y/o rediseñados.

**Recursos humanos**

1. Falta de seguimiento en la práctica de valores y compañerismo.

**Recursos tecnológicos**

1. Ausencia de plan de contingencia y de riesgos en los equipos industriales e informáticos.
2. Falta de un plan de mantenimiento documentado.

**Áreas de apoyo**

1. Falta de iniciativa para la agilización de los procesos y aprovechamiento de los recursos a fin de lograr la eficiencia y eficacia.

Las influencias de impacto negativo y positivo que se evidencian en los escenarios de análisis interno y externo sirven de pauta para poder realizar el diagnóstico verás y confiable, el mismo que se refleja en la siguiente herramienta de FODA.

## **7.7 Análisis de los resultados de aplicación de la encuesta:**

Según entrevistas y recopilación de datos secundarios en apoyo con la propietaria de la empresa Publidel esta fue fundada en el año 2009, como solución a la necesidad de una empresa que ofrezca productos publicitarios de calidad y a precios accesibles, que atiendan las solicitudes de clientes minoristas y mayoristas, haciendo la entrega de los pedidos en el menor tiempo posible para satisfacer la demanda de los solicitantes.

### **7.7.1 Generalidades de la empresa Publidel**

Publidel es una empresa que desde el inicio de sus actividades su enfoque fue atender la publicidad de diferentes tipos de eventos organizados por sus clientes, y posteriormente se decidió realizar la confección de diferentes tipos de productos como camisas, camisetas, gorras, cartucheras, bolsos y gran variedad de pedidos promocionales, especializando sus servicios en la fabricación de bordados y productos promocionales para las empresas del país y clientes al detalle, y en el año 2017 exportó mercadería a Costa Rica.

El personal que labora en el negocio tiene experiencia en el corte y elaboración de requerimientos publicitarios, por lo cual tiene una gran ventaja en la calidad de los bienes, facilita la productividad y mejora los tiempos de entrega a los clientes.

Las oficinas se encuentran de los semáforos de la Racachaca 2 cuadras hacia abajo y 2 ½ cuadras al sur, en la ciudad de Managua, así mismo, se atienden pedidos vía correo electrónico, llamadas en general y redes sociales. La empresa tiene como líder a la gerente general y en ocasiones al jefe administrativo, el cual trata de orientar y dar seguimiento a la productividad y a la información administrativa.

El fin del presente objetivo en desarrollo es identificar las deficiencias estructurales ante la falta de información documentada, así como los elementos que han impedido la consecución de los objetivos.

### **7.7.2 Resultados de la encuesta:**

La empresa Publidel tiene muchas debilidades relacionada a los procesos e información institucional porque no tiene documentado nada e inclusive no tiene ninguna forma de archivo de documentos de sus proveedores, pago de impuesto, contrataciones, etc. Se sugiere que la empresa debe implementar un plan de trabajo que permita documentar la información del negocio, así como el resguardo de datos para la consulta del histórico y cualquier revisión que necesite ante cualquier supervisión e inclusive para mejorar sus procesos.

En las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a tres personas que se involucran en la administración del negocio se obtuvo la siguiente información:

Los principios administrativos no están totalmente definidos, solamente un usuario indicó que existe la misión de la empresa, los tres indicaron que saben la visión del negocio y uno de ellos mencionó la política de calidad.

El responsable de la empresa aporta recursos para implantar sistemas de gestión, es decir, que se involucra en las actividades con sus colaboradores para un fin determinado, adicionalmente, se le reconoce la implementación de charlas a sus trabajadores para abordar diferentes temas.

Los trabajadores tienen muy poca motivación por la falta de una mejora continua del clima laboral, se considera que la remuneración salarial y el reconocimiento a través e incendios es lo que hace permanecer a los colaboradores en el negocio, pero es necesario motivar al personal de otra forma para obtener mejores resultados del clima laboral y objetivos propuestos.

La empresa Publidel utiliza como medio publicitario para definir el mercado es a través de las redes sociales, habiendo tenido la misma respuesta de los tres usuarios a quienes se les aplicó la encuesta, es importante establecer otras formas de llegar a los clientes para extender el negocio.

El único medio que tiene la empresa Publidel para recolectar y analizar información de los clientes es a través de un resumen de las ventas, visita de rutina a los clientes, o medios electrónicos donde se reciben quejas y reclamos, pero no existe una retroalimentación de los canales que fallaron para que no vuelva a ocurrir.

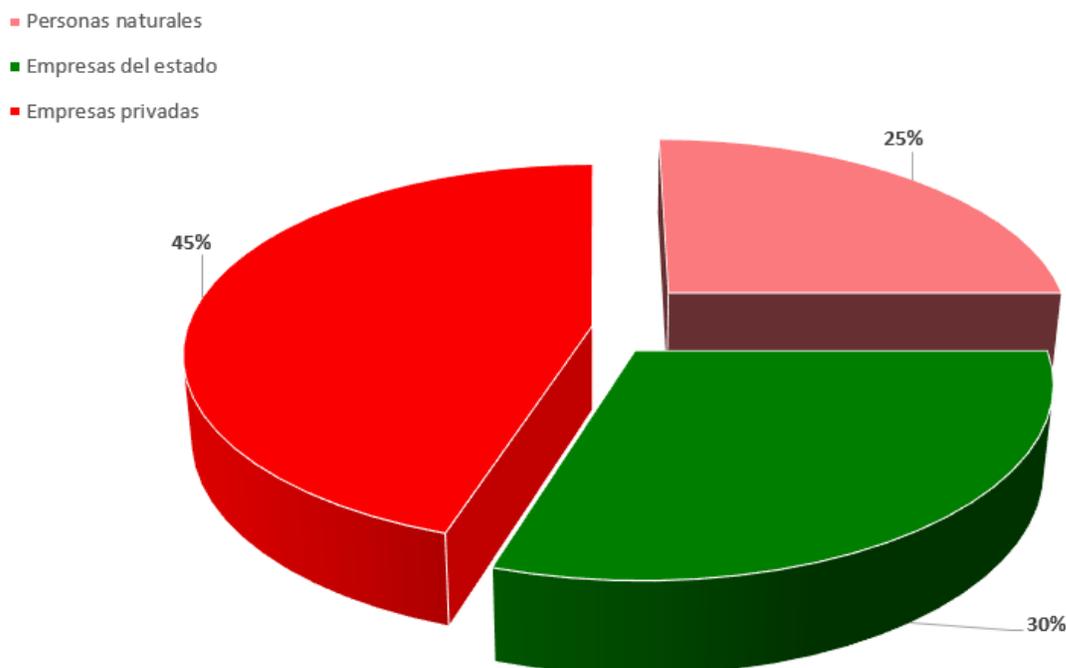
En Publidel no existe ninguna herramienta, ni se elabora ningún plan estratégico que sirvan de guía para las actividades dentro de la empresa, no hay un plan de implementación de mejora ante las debilidades operativas que se presentan.

En Publidel no existe ningún documento relacionado a recursos humanos, organigrama y descripción de puestos, esto representa una debilidad ante información que el Mitrab y el Inss puedan solicitar de su personal.

## Resultados estadísticos de las encuestas aplicadas que fueron aplicadas a tres socios de empresas con el mismo giro de negocio.

### 1. Tipos de clientes Publidel.

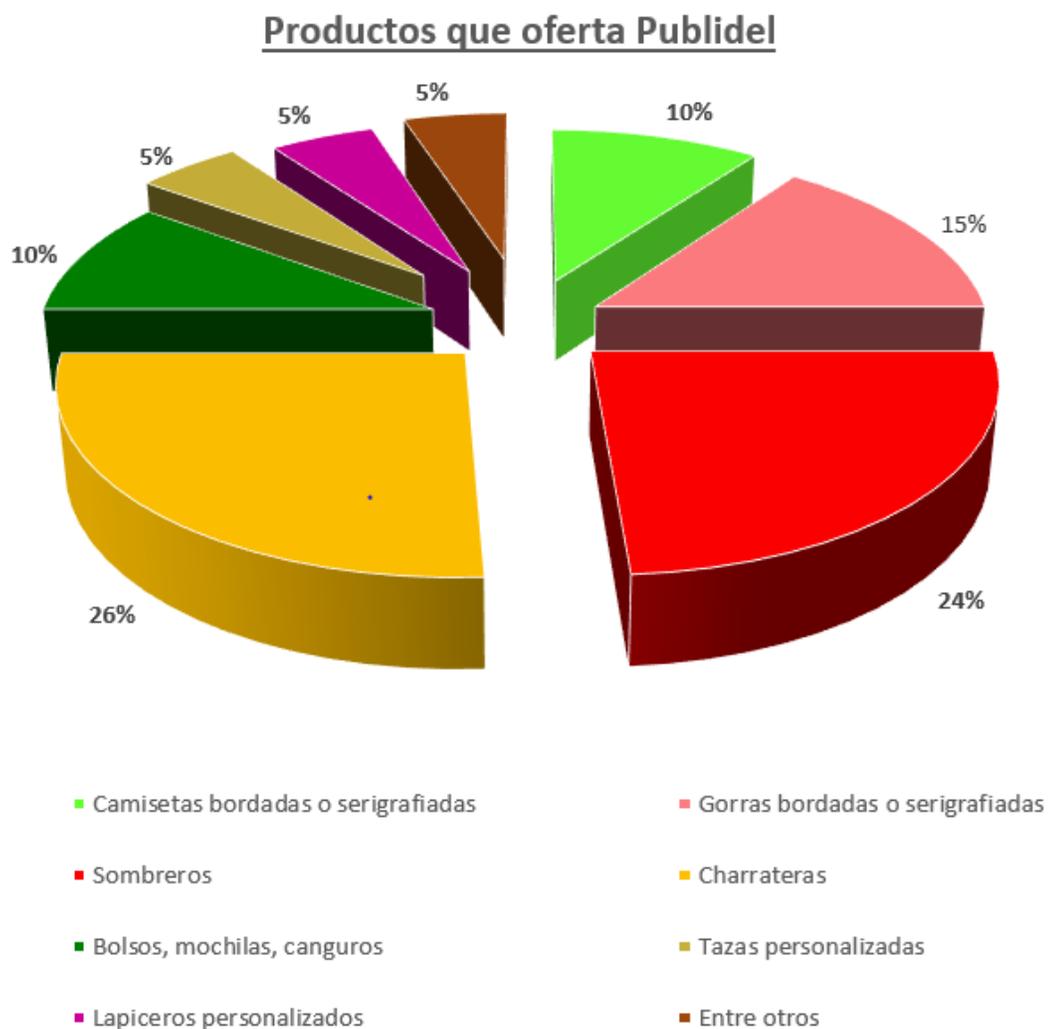
#### Tipos de clientes de Publidel



Publidel es una empresa que tiene su cartera de clientes diversificada, representando el 45% de sus clientes las empresas privadas que le generan utilidades en los diversos pedidos. También atiende a empresas del estado, representan un 30% en las actividades operativas y los ingresos proyectados para el cumplimiento del presupuesto.

Los clientes al detalle (personas naturales) forman parte de un 25% de las solicitudes que se reciben, sin embargo, la empresa Publidel debe diversificar aún más sus servicios y tipos de clientes para que a futuro dicho negocio pueda subsistir en el mercado que es cambiante del siglo XXI y los años venideros.

## 2. Gráfico de productos que oferta la empresa.



La empresa Publidel tiene una gama variada de productos publicitarios personalizados y de uso general a solicitud del cliente, siendo la mayor demanda la elaboración de charreteras, gorras bordadas y serigrafiadas, así como trabajos personalizados para actividades sociales y de microempresas.

En Publidel se elaboran productos de calidad a precios económicos, como por ejemplo bolsos, mochilas, canguro, sombreros, camisetas bordadas o serigrafiadas, lo que le permite captar y retener a clientes que se han sentido satisfechos con los trabajos recibidos.

### 3. Años de experiencia de tres empresas.

Datos generales

Aplicación de encuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Empresas encuestadas	Gerente General	3	100.0	100.0	100.0



La población seleccionada para la aplicación de la encuesta fue a los gerentes de tres empresas como es PUBLICOM con 6 años de experiencia, PUBLIDEL que es la empresa principal en estudio con 10 años de experiencia y BORDANIC con 18 años de experiencia.

#### 4. Principios administrativos claramente definidos.

En su empresa, ¿Qué principios administrativos están claramente definidos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Valores	2	66.7	66.7	66.7
	No respondió	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	



Las tres empresas tienen definida su misión, visión, políticas de privacidad y valores, a excepción de PUBLIDEL que no tenía definido sus valores y que fueron incorporados al presente documento.

## 5. Actividades en las que participa el responsable en la gestión de la empresa.

¿En qué actividades participa el responsable en la gestión de la empresa?  
(desarrollo, implantación y/o mejora continua)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cursos de formación	1	33.3	33.3	33.3
	No respondió	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	



Las tres empresas realizan charlas para los empleados, en pro de la mejora de funciones y aporte del clima laboral.

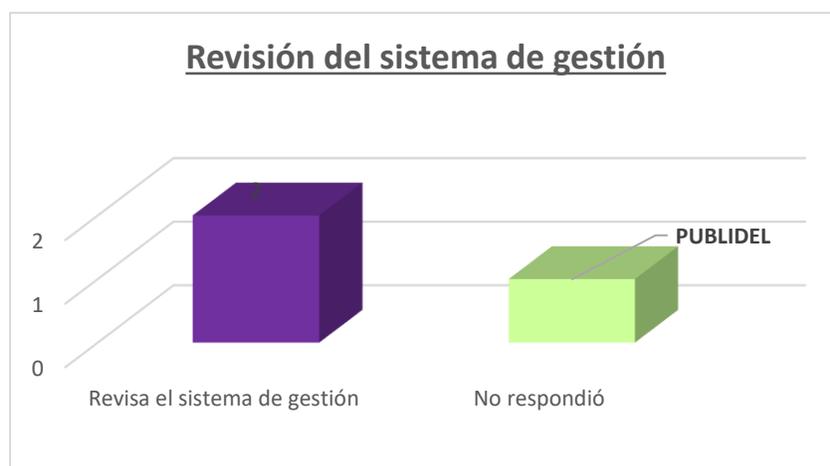
Solamente BORDANIC brinda cursos de formación a sus empleados, probablemente porque su capacidad adquisitiva en los servicios que ofrece en el mercado le permite brindar ese tipo de beneficio a sus empleados.

La empresa PUBLICOM puede destinar un aporte económico para implementar una mejora en el sistema de gestión administrativo y operativo, con el fin de obtener mejores resultados a nivel del negocio.

6. Actividades participa el responsable en la gestión de la empresa.

¿En qué actividades participa el responsable en la gestión de la empresa?  
(desarrollo, implantación y/o mejora continua)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Revisa el sistema de gestión	2	66.7	66.7	66.7
	No respondió	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

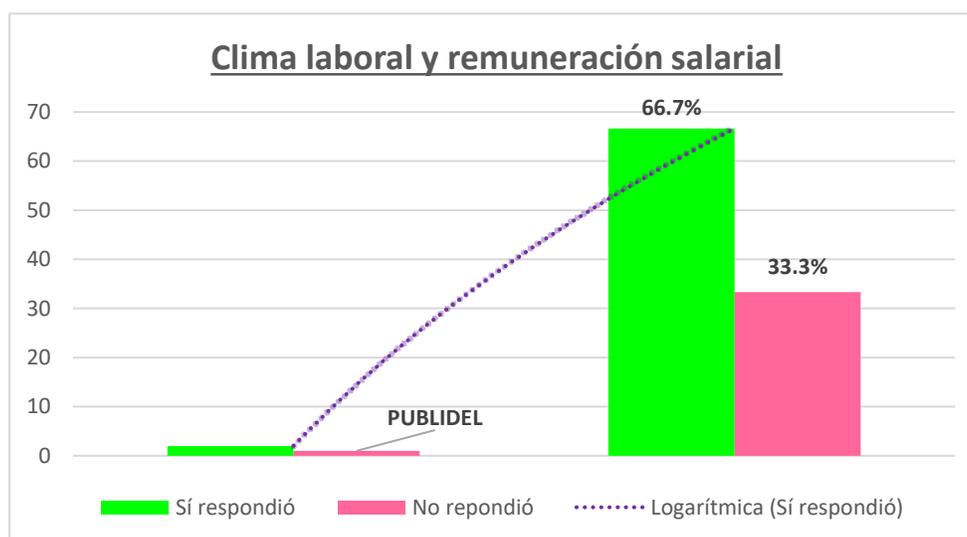


PUBLIDEL es la única empresa que no revisa el sistema de gestión, por lo cual debe implementar un proceso de mejora para sus actividades y seguimiento de ser necesario.

## 7. Identificación de las expectativas de los trabajadores en la empresa.

¿De qué manera identifica las expectativas de los trabajadores en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mejora de clima laboral	2	66.7	66.7	66.7
	no respondió	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	



Se identificó que la mayor expectativa del trabajador está enfocada en el reconocimiento a través de incentivos.

Es importante tomar en cuenta que la estabilidad laboral y motivación se refleja mediante una buena remuneración salarial y buen clima laboral, entre otros beneficios que permitan al trabajador tener otro reconocimiento al desempeño de sus funciones.

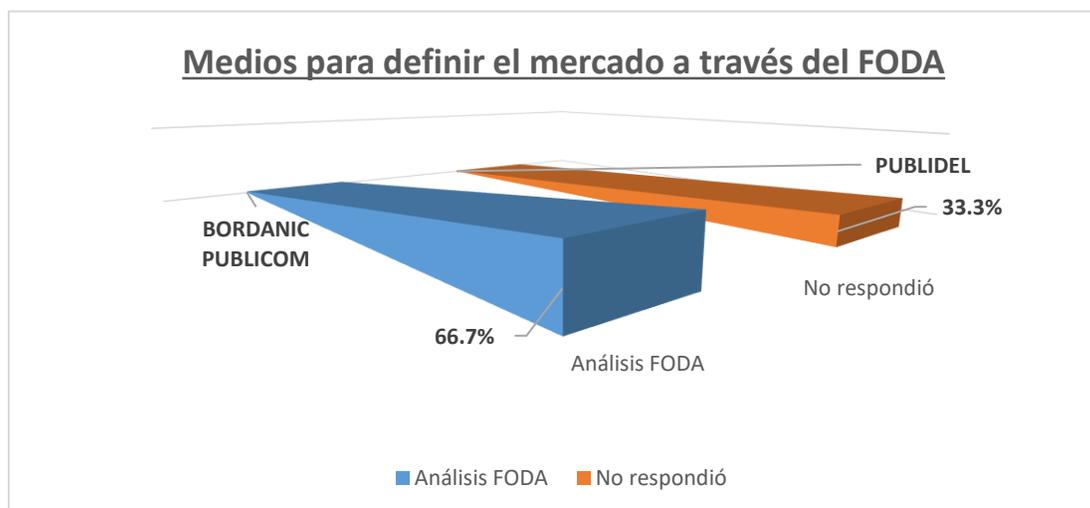
Publidel no ha definido un estudio mediante el cual pueda valorar cómo es el clima laboral dentro del negocio.

Respecto a la remuneración salarial debe proyectar nuevas estrategias que le permitan generar mejores ingresos para reconocer a sus trabajadores.

8. Medios que se utiliza para definir el mercado y el segmento en que opera la organización.

Indique el medio que se utiliza para definir el mercado y el segmento del mismo, en que opera la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Análisis FODA	2	66.7	66.7	66.7
	no respondió	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	



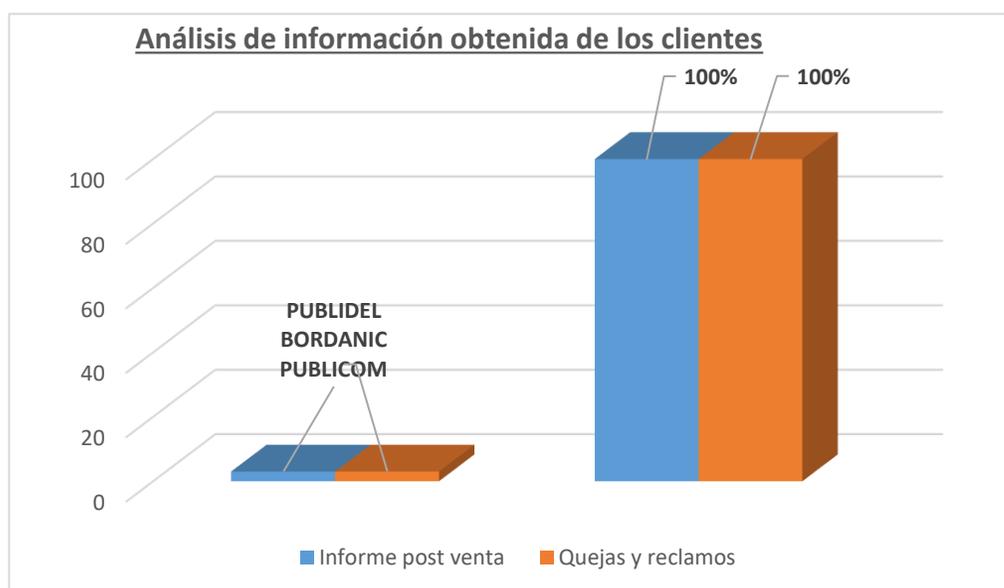
Definir el segmento de mercado y conocer la competencia que tiene el negocio es importante para realizar proyecciones financieras. En la aplicación de la encuesta se confirmó que la única empresa que tiene definido varios medios de mercado es BORDANIC, continuando con el estudio PUBLICOM. Se identificó que la empresa PUBLIDEL no tiene definido los sectores a los cuáles desea llegar, lo que dificulta el cumplimiento de su planificación.

Los únicos negocios que analizan regularmente el FODA es BORDANIC y PUBLICOM, siendo una herramienta de importancia para la elaboración de estrategias que le permitan identificar cómo poder trabajar en el desarrollo empresarial y en sus debilidades.

9. Información que utilizan las empresas para recolectar y analizar la información de clientes.

Marque la(s) opción(es) que utiliza(n) para recolectar y analizar la información de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Informes o resumen postventa	3	100.0	100.0	100.0
Válidos	Quejas y reclamos	3	100.0	100.0	100.0

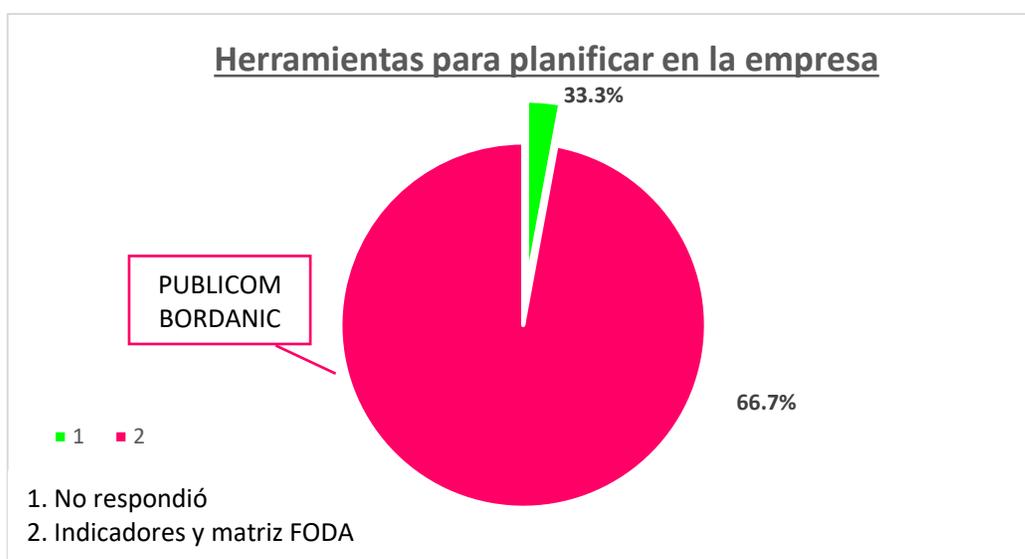


El resultado de la gestión o actividades realizadas en el comparativo de las empresas ve reflejada a través de los informes post venta e informe de quejas y reclamos que hayan efectuado los clientes o a través de otros medios que implementa cada empresa, pero es importante que se recopile datos desde otros medios que permitan analizar el servicio brindado para poder mejorar.

## 10. Herramientas que utilizan las empresas para para planificar sus actividades operativas anuales.

Indique qué herramienta(s) se utilizan para planificar en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indicadores	2	66.7	66.7	66.7
Válidos	Matriz FODA	2	66.7	66.7	66.7
	Total	3	100.0	100.0	



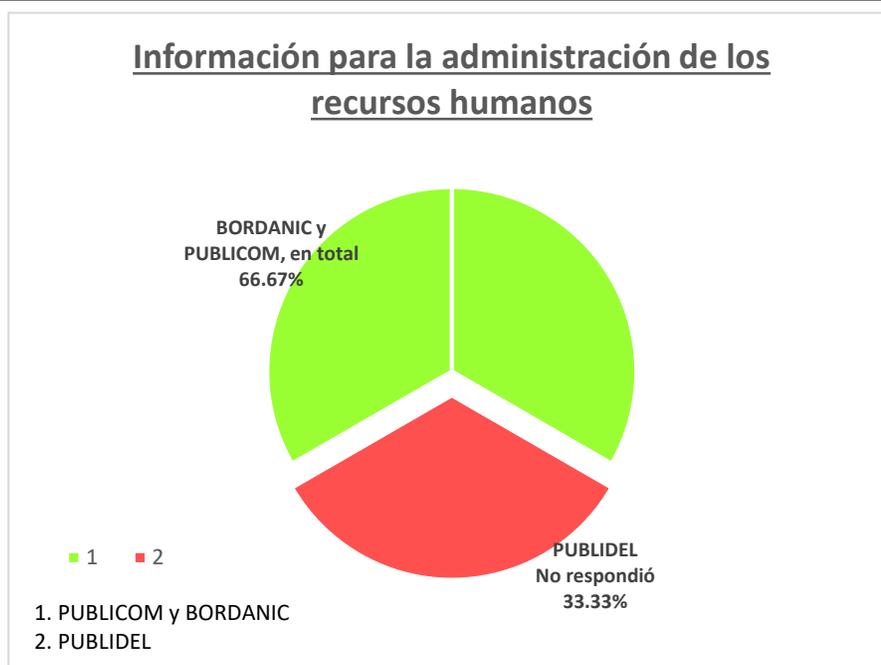
En el gráfico se observa que las herramientas que utilizan las empresas PUBLICOM y BORDANIC para planificar sus actividades son los indicadores y la matriz FODA, esto les ha permitido tener una mejor visión de los recursos y requerimientos para mantenerse activos en el mercado.

La empresa PUBLIDEL no aplica ninguna herramienta para planificar.

## 11. Documentos relacionados a recursos humanos que resguarda la empresa.

¿La empresa tiene documentado todo lo correspondiente a recursos humanos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Políticas de recursos humanos	1	33.3	33.3	33.3
	Objetivo de recursos humanos	1	33.3	66.7	66.7
	Plan de recursos humanos	1	33.3	100.0	66.7



Se consultó si las empresas tienen documentado todo lo correspondiente a los recursos humanos para establecer controles, así como la información en los expedientes de los trabajadores se debe resguardar datos necesarios para conocer y tener referencias del personal que se tiene contratado.

PUBLIDEL es el único negocio que no tiene documentado lo correspondiente a recursos humanos, a su vez no existe un organigrama que defina las jerarquías y niveles de autoridad, ni la información de sus trabajadores, por lo que se sugiere elaborar los documentos, así como los expedientes con documentos necesarios para tener un mejor control y evitar riesgos.

## 12. Empresas que realizan algún plan estratégico a mediano y/o largo plazo.

¿Se realiza algún plan estratégico a mediano y/o largo plazo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	66.7	66.7	66.7
	No	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	



Los usuarios a quienes fueron aplicados la encuesta coinciden que es necesario mejorar los procesos administrativos mediante la implementación de un plan estratégico, adicional es importante mencionar que solamente las empresas PUBLICOM y BORDANIC elaboran planes estratégicos a mediano y largo plazo.

## 7.8 Matriz de las estrategias (FO, DO, FA, DA)

Con el cruce de la Matriz FODA y el aprovechamiento de los servicios personalizados se obtuvo las siguientes estrategias, el cual con su implementación lo que se desea lograr es buscar el crecimiento de la empresa tomando como referencia todos los factores que le rodean:

### MATRIZ FODA - PUBLIDEL

<p><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b><u>Fortalezas Internas (F)</u></b></p> <p>Experiencia acumulada que son recursos claves para la eficiencia y eficacia de la institución.</p> <p>Maquinaria moderna para la elaboración de diversos tipos de productos.</p>	<p><b><u>Debilidades Internas (D)</u></b></p> <p>Falta de políticas, procedimientos u otros documentos administrativos necesarios que no están documentados.</p> <p>Ausencia de plan de contingencia y de riesgos en los equipos industriales e informáticos.</p>
<p><b><u>Oportunidades externas (O)</u></b></p> <p>Alianzas con proveedores para obtener materia prima de calidad a bajos costos, y que permita la entrega en tiempo y forma.</p> <p>Atención a todo tipo de eventos.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FO: MAXI - MAXI</b></p> <p>Capacitación de diseño para la creación de nuevos productos con materia prima de calidad.</p> <p>Elaboración e implementación de un plan de trabajo de rotación del personal operativo a fin del dominio de las funciones equitativas.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO: MINI - MAXI</b></p> <p>Contratación de servicios profesionales para la elaboración de documentos institucionales que demuestren solidez en la información para uso interno y externo.</p> <p>Creación de un plan de contingencia y de riesgos en los equipos de uso en la empresa que permita la continuidad del negocio en atención a todas las solicitudes.</p>
<p><b><u>Amenazas externas (A)</u></b></p> <p>Debilidad fiscal para garantizar proyectos y una economía sostenible a futuro.</p> <p>Ajuste a leyes que regulan el funcionamiento u operatividad de las Pymes.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA: MAXI - MINI</b></p> <p>Implementación de una gama de productos y servicios más variada, que permita la rentabilidad del negocio y el recurso humano.</p> <p>Preparación de un plan de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos informáticos que permita el uso conforme a la vida útil proyectada.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA: MINI - MINI</b></p> <p>Elaboración de un plan de trabajo para la implementación de los documentos institucionales y las actividades definidas en el negocio para las proyecciones a futuro.</p> <p>Participación activa de cada uno de los trabajadores, mediante el cual se permita resultados positivos del desempeño empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## ESTRATEGIAS - PUBLIDEL

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO:</b></p> <p>1. Capacitación de diseño para la creación de nuevos productos con materia prima de calidad.</p> <p>2. Elaboración e implementación de un plan de trabajo de rotación del personal operativo a fin del dominio de las funciones equitativas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO:</b></p> <p>1. Contratación de servicios profesionales para la elaboración de documentos institucionales que demuestren solidez en la información para uso interno y externo.</p> <p>2. Creación de un plan de contingencia y de riesgos en los equipos de uso en la empresa que permita la continuidad del negocio en atención a todas las solicitudes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA:</b></p> <p>1. Implementación de una gama de productos y servicios más variada, que permita la rentabilidad del negocio y el recurso humano.</p> <p>2. Preparación de un plan de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos informáticos que permita el uso conforme a la vida útil proyectada.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA:</b></p> <p>1. Elaboración de un plan de trabajo para la implementación de los documentos institucionales y las actividades definidas en el negocio para las proyecciones a futuro.</p> <p>2. Participación activa de cada uno de los trabajadores, mediante el cual se permita resultados positivos del desempeño empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias indicadas corresponden a los elementos que benefician y afectan a lo interno y externo de la empresa Publidel, por lo cual se han creado estrategias que permitan aprovechar cada una de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades.

## 7.9 Políticas Administrativas

La importancia de aplicar políticas administrativas se debe a los principios creados por la gerencia y que sean aplicados por todos los integrantes para un objetivo en común, que es conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados.

A continuación, algunas políticas generales de la empresa Publidel que permitan una mejor guía, coordinación, trabajo en equipo y atención a los clientes para el crecimiento institucional.

ÁREA	POLÍTICA
Gerencia general	Autorizará la elaboración de pedidos siempre que beneficie a la empresa.
	Aplicará descuentos cuando el margen de ganancia sea permitido.
Jefatura de servicios administrativos	Brindará servicios inmediatos y de calidad a los clientes.
	Verificará que los pedidos estén conforme lo solicitado y tengan la calidad que caracteriza a la empresa.
Área de corte y diseños	Utilizará al máximo la materia prima.
	Crearé nuevos diseños modernos que permitan el desarrollo de la empresa.
Área de bordados	Optimizará los recursos del área.
	Crearé nuevos diseños modernos que permitan el desarrollo de la empresa.
Área operativa	Garantizará la calidad del producto final.
	Estará anuente a proponer mejores formas de trabajo para la eficiencia y eficacia.

Fuente: Elaboración propia.

## **7.10 Plan estratégico de la empresa PUBLIDEL**

### **7.10.1 Análisis de los entornos empresariales de Publidel, a través de los cinco factores ambientales a nivel nacional:**

#### **Factor Económico**

Para la empresa Publidel la parte económica ha representado un gran reto porque su capital y recursos son limitados, mayormente recurren a financiamientos bancarios para cubrir un porcentaje de sus costos, a su vez alcanzar el apalancamiento y lograr ser rentable porque trabaja con proveedores que le otorgan el 50% de la materia prima u otros servicios al crédito, no obstante, hay costos que debe pagar en efectivo como la mano de obra, impuestos, entre otros.

La calidad de los servicios y productos que la empresa Publidel ofrece le ha permitido surgir y mantenerse activa en el mercado, debido a que la mano de obra que posee tiene mucha experiencia en la materia. Su estabilidad económica le favorece a la empresa.

#### **Factor Político**

La propietaria de la empresa Publidel considera que el factor político incide positivamente en su desarrollo de su negocio porque el gobierno ha incentivado con requisitos y leyes accesibles la creación de la pequeña empresa para su funcionamiento en el país, este tipo de entidades genera gran cantidad de empleos a nivel nacional siendo un caso Publidel que actualmente emplea a nueve personas, de esta forma aporta a la economía nicaragüense y a su vez el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

#### **Factor Cultural**

En la empresa Publidel se considera que la cultura nicaragüense es muy tradicional, esto no le perjudica que ofrezca productos que son de uso empresarial y personal, de acuerdo al producto que desean los clientes. Cabe mencionar que la propietaria ha patrocinado diversos eventos culturales y de belleza a nivel nacional, de esta manera ella considera que este tipo de estrategias publicitarias le ha sido útil porque ha logrado el objetivo de entrar en otros mercados a nivel nacional con bajos costos de publicidad para su empresa.

## **Factor Demográfico**

En Publidel el factor demográfico es un elemento al cual le debe dar mucha importancia, pues el sector empresarial cada día está desarrollando nuevas estrategias de ventas lo que consigo trae nuevas estrategias de publicidad a un bajo costo.

La población nicaragüense también está creciendo cada día, por lo que también la propietaria de Publidel debe diversificar aún más sus productos por las necesidades que existirán en la población desde pequeñas edades hasta grandes empresarios tomando en cuenta que la competencia también tomará auge a futuro, este factor es de mucha importancia porque la empresa podrá tener la oportunidad de ser una pequeña empresa a una entidad con mayor posicionamiento en el mercado.

El segmento al cual la empresa Publidel se dirige es al medio empresarial y población en general, sus principales clientes son todas aquellas empresas que desean promover su marca para posicionarse entre los consumidores, y esta empresa les proporciona un servicio que le ayuda a lograr sus objetivos.

Dentro de los clientes de Publidel también se encuentran personas naturales que requieren de sus productos para una determinada actividad u otros usos. Así que su segmento poblacional es amplio y variado, dirigido a todas aquellas personas con un objetivo en común.

### **7.10.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la empresa**

#### **Publidel:**

#### **Amenazas de nuevos competidores**

El sector del comercio y textil en Nicaragua es amplio y variado, está conformado por pequeñas empresas formales, empresas de zona franca y algunas empresas medianas e informales, por lo cual la empresa Publidel tiene un alto grado de nuevos competidores por el giro de negocio que posee.

En Nicaragua existen muchas textileras, servicios de confección, sastrerías que se dedican a la elaboración de diferentes tipos de productos similares como los que se elaboran en Publidel, con respecto al servicio de publicidad en general este tiene un gran auge en el país, los clientes demandan excelente calidad y dinamismo en este tipo de productos publicitarios.

La empresa en estudio tendrá que plantear estrategias que le permita captar nuevos clientes y mantener la fidelización de sus clientes actuales, así mismo debe mantenerse actualizada y a la vanguardia con las diferentes solicitudes de sus clientes, de manera que pueda potencializar su desarrollo y crecimiento sobre su participación de mercado.

### **Presión por productos sustitutos**

Publidel puede considerarse como una empresa baja o de nula incidencia de productos sustitutos, sin embargo, los bienes que oferta son de gran importancia dentro de su segmento de mercado, lo cual le beneficia para sobrevivir y lidiar con sus posibles competidores, cabe mencionar que su mayor reto y ventaja ha sido trabajar en función de reducir costos y tiempos de respuesta para la continuidad de negocio y su participación en el mercado de publicidad que cada día tiene mayores competidores.

### **Capacidad negociadora de los clientes**

De acuerdo a la experiencia que posee Publidel, la comunicación que tiene con sus clientes le permite tener un grado de negociación favorable para la pequeña empresa. De acuerdo a la información proporcionada su relación con los clientes es bastante aceptable, pues la calidad de productos y servicios ofrecidos les permite mantener la fidelidad de sus compradores.

Publidel hace énfasis en la diferenciación de sus productos creados con lealtad a sus clientes en utilizar materia prima de buena calidad, la cual se traduce en un producto final con calidad que satisfaga la demanda de las solicitudes.

La empresa Publidel cuenta con clientes a nivel nacional, por lo cual tiene presencia en casi todos los departamentos del país, principalmente en Managua, Masaya, Chinandega, León, Isla de Ometepe, Rivas, Río San Juan, Bluefields, Puerto Cabezas, El Rama, Siuna, entre otros, esto es el resultado de la diversificación y calidad de sus productos, también de la atención personalizada que ha generado la preferencia de sus clientes e influenciada a su vez por la buena publicidad boca a boca que le ha hecho llegar a otros municipios del país.

### **Capacidad negociadora de los proveedores**

La empresa adquiere su materia prima a nivel local. Los principales proveedores son grandes empresas textiles ubicadas en Managua que proveen a nivel nacional telas e hilos para la confección, entre ellas destacan Comercial Kathib, Textiles Sadamm, Tiendas Alejandría, sin embargo, el producto que estas empresas ofertan es importado de países como El Salvador y China.

La relación que el gerente general de la empresa mantiene con sus proveedores se puede definir como una relación factible y favorable, la cual le permite negociar eficazmente la adquisición de materia prima de calidad y a un buen precio, cabe mencionar que con algunos proveedores tiene crédito cuando los pedidos son bastantes grandes y no recibe un anticipo que le permita completar los costos para la producción total.

### **Intensidad de la rivalidad entre competidores**

La empresa Publidel elabora ciertos bienes de los cuáles no tiene competencia, uno de ellos son las charreteras, el cual es un producto estacional debido a que la mayor demanda y producción se da entre los meses de agosto a noviembre, esto le genera rentabilidad económica y por ese producto se considera un mercado monopolístico, ya que es el único abastecedor de este tipo de productos para una gran parte de la región local y es indispensable para la demanda del segmento Militar de Nicaragua.

Debido a la gama de productos ofertados, la empresa se enfrenta a una competencia muy activa puesto que existen muchas entidades que ofertan productos similares y características que las hacen diferentes. Publidel se encuentra bastante estable en el ambiente competitivo, pero continúa innovando, reduciendo costos, mejorando sus procesos y niveles de producción para crear mayor calidad y lograr la satisfacción de sus clientes a través de sus productos y servicios.

### **7.10.3 Análisis del Plan estratégico de la empresa Publidel:**

El plan estratégico es una herramienta administrativa que ayudará a entender temas del entorno empresarial; para mejorar la visión, misión y objetivos estratégicos que tiene una empresa, tomando como referencia lo macro y micro de las áreas institucionales, en su entorno interno y externo, de manera que se pueda analizar toda la organización. El resultado del análisis se traduce a la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas, así mismo, identificar cuáles son las debilidades y amenazas del día a día en un mundo cambiante y competitivo.

El planeamiento estratégico brinda una herramienta para alcanzar los objetivos de manera creativa, siempre y cuando se conozca los elementos con que se cuenta, para descubrir e identificar las ventajas competitivas y/o diferenciadoras que tiene la empresa, no obstante, se debe tener claro la misión, visión y valores corporativos; ya que son la guía en el proceso de identificación.

Se indica un plan estratégico en el que se pretende que la empresa PUBLIDEL pueda diversificar sus servicios y pueda alcanzar un nuevo horizonte de crecimiento y subsistencia en un medio cambiante donde las opciones de productos publicitarios y servicios tiene mucha relevancia en el día a día.

### **Beneficios y aportes del plan estratégico en la empresa Publidel**

1. El plan se centra en las áreas críticas para alcanzar la misión con éxito.
2. Minimiza los riesgos.
3. Optimiza el uso de los recursos.
4. Mejora la flexibilidad.
5. Reduce las repeticiones/redundancias.

6. Establece prioridades de negocio.
7. Marca las directrices generales de la compañía.
8. Evalúa las tendencias de negocio y una proyección de cómo la misión funcional esté cambiando.
9. Facilita la comparación con los competidores e intermediarios.
10. Facilita la evaluación de las tendencias tecnológicas.
11. Proyecta y sirve de guía en la visión y los objetivos de la organización.
12. Complementa y satisface las necesidades de información de los clientes y la organización.
13. Se adquiere mayor experiencia en el negocio.
14. Se mejora la imagen corporativa y la percepción del cliente.
15. Se adquiere mayor credibilidad y colaboración de todo el personal para saber hacia dónde se dirige el negocio.
16. Se mejora las estrategias institucionales para poder complementarlas con la estrategia tecnológica, la estrategia de información y los planes de negocios.

## Propuesta de plan estratégico de la empresa Publidel

Con la información detallada en el plan estratégico se pretende el fortalecimiento de los procesos administrativos que permitan el crecimiento institucional con la participación de todo el personal.

### PUBLIDEL Plan estratégico

Estrategia	Objetivo estratégico	¿Qué se necesita?	¿Qué se va hacer?	Inicio	Fin	Costo	Área que asume el costo
Capacitación de diseño para la creación de nuevos productos con materia prima de calidad.	Capacitar al personal con cursos de diseño para la creación e innovación de nuevos productos con materia prima de calidad.	Un curso de capacitación	Cotizar y seleccionar la mejor oferta para enviar a capacitar al personal	Febrero 2020	Julio 2020	\$ 900.00	Recursos Humanos
Elaboración e implementación de un plan de trabajo de rotación del personal operativo a fin del dominio de las funciones equitativas.	Elaborar un plan de trabajo de rotación del personal operativo a fin del dominio de las funciones equitativas.	Una capacitación de los funciones de todo el personal operativo	Elaborar un plan de trabajo que permita a todos los usuarios tener conocimiento de las actividades que desarrolla cada trabajador	Enero 2020	Diciembre 2020	\$ -	Producción
Contratación de servicios profesionales para la elaboración de documentos institucionales que demuestren solidez en la información para uso interno y externo.	Contratar a un profesional para la elaboración de documentos institucionales que demuestren solidez en la información para uso interno y externo.	La elaboración de documentos institucionales y de un plan de contingencia y de riesgos	Contratar a un profesional que elabore y documente la información institucional, así como la elaboración de un plan de contingencia y de riesgos	Enero 2020	Febrero 2020	\$ 1,000.00	Gerencia general
Creación de un plan de contingencia y de riesgos en los equipos de uso en la empresa que permita la continuidad del negocio en atención a todas las solicitudes.	Crear un plan de contingencia y de riesgos en los equipos de uso en la empresa que permita la continuidad del negocio en atención a todas las solicitudes.	La creación de un nuevo catálogo de productos y servicios	Elaborar un nuevo catálogo variado y atractivo de los productos y servicios en general que ofrezca la empresa	Enero 2020	Enero 2020	\$ 50.00	Producción
Implementación de una gama de productos y servicios más variada, que permita la rentabilidad del negocio y el recurso humano.	Implementar una gama de productos y servicios más variada, que permita la rentabilidad del negocio y el recurso humano.	La aplicación de un plan de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos informáticos	Elaborar un plan de mantenimiento conforme al uso proyectado y tipo de equipo	Enero 2020	Diciembre 2020	\$ 1,500.00	Producción
Preparación de un plan de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos informáticos que permita el uso conforme a la vida útil proyectada.	Preparar un plan de mantenimiento y reparación de maquinaria que a su vez incluya equipos informáticos que permitan el uso conforme a la vida útil proyectada.	La implementación de documentos institucionales y actividades programadas	Crear un plan de trabajo e instruir al personal para la implementación de documentos institucionales y actividades	Enero 2020	Diciembre 2020	\$ -	Toda la institución
Elaboración de un plan de trabajo para la implementación de los documentos institucionales y las actividades definidas en el negocio para las proyecciones a futuro.	Elaborar un plan de trabajo para la implementación de los documentos institucionales y las actividades definidas en el negocio para las proyecciones a futuro.	La evaluación de la participación activa de los trabajadores	Crear una ficha de evaluación al desempeño en la que se detalle indicadores que definan la participación activa de los trabajadores	Enero 2020	Diciembre 2020	\$ -	Toda la institución
Participación activa de cada uno de los trabajadores, mediante el cual se permita resultados positivos del desempeño empresarial.	Evaluar a través de una ficha de evaluación al desempeño la participación activa de cada uno de los trabajadores, mediante el cual se permita resultados positivos del desempeño empresarial.						

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.10.4 Matriz de riesgos administrativos identificados para la empresa PUBLIDEL:**

El riesgo es una medida de la magnitud de los daños frente a una situación peligrosa, se mide asumiendo una determinada vulnerabilidad frente a cada tipo de peligro. Si bien no siempre se hace, debe distinguir entre peligrosidad y (probabilidad de ocurrencia de un peligro), vulnerable (probabilidad de ocurrencia de daños dado que se ha presentado un peligro) y riesgo (propriadamente dicho).

Los factores de riesgo de la empresa Publidel pueden ser significativos si no implementa ningún mecanismo de control que le permita conocer si situación interna y externa, por lo cual se ha elaborado un detalle de los riesgos más significativos y vulnerables, donde debe implementar actividades de control para evitarlos.

## Matriz de riesgos administrativos y plan de acción de la empresa Publidel

La matriz de riesgos administrativos presenta las probables situaciones en las que pueda ocurrir una actividad que ocasione algún efecto negativo en las operaciones de la empresa, por ese motivo también se detalló actividades de control con las que se pueda disminuir la probabilidad que ocurran esos eventos.

### Empresa Publidel Matriz de riesgos administrativos y su plan de acción

#### Proceso: Administrativo

Id riesgo	Riesgo	Actividad del control	Responsable del control	Periodicidad del control	Tipo de control
R1	Falta de elaboración de expedientes de proveedores, clientes y trabajadores, podría ocasionar distorsión en la información y pagos inadecuados	Elaborar expedientes de proveedores, clientes y trabajadores	Jefe administrativo	Mensual	Detectivo
R2	Clientes insatisfechos, pueden ocasionar desvío de fondos e incumplimiento de pago	Elaboración de una política para el otorgamiento de créditos	Gerente general/jefe administrativo	Diario	Detectivo
R3	Falta de seguimiento a las cuentas por cobrar, podría ocasionar pérdidas en el negocio	Elaboración de una política para el seguimiento de las cuentas por cobrar	Gerente general/jefe administrativo	Diario	Preventivo
R4	Incumplimiento en el pago de facturas a los proveedores, podría ocasionar suspensión del crédito para la obtención de la materia prima	Elaborar un cronograma de pago a proveedores y su gestión oportuna	Jefe administrativo/asistente de gerencia	Diario	Preventivo
R5	No garantizar las deducciones de ley en el pago a proveedores, clientes y trabajadores, podría generar fuga de fondos y duplicidad en el pago de recursos económicos	Aplicación correcta de las deducciones conforme a ley	Jefe administrativo/asistente de gerencia	Diario	Preventivo
R6	La falta de aplicación de políticas, procedimientos y documentar la información, podría ocasionar la interpretación inadecuada de los datos e instrucciones	Contratar a un profesional que elabore los documentos institucionales, posteriormente la debida lectura y aplicación	Gerente general/todo el personal de la institución	Mensual	Correctivo
R7	La falta de implementación de un plan estratégico podría ocasionar la falta de desarrollo del negocio, debido a que no existe una guía hacia donde se desea ver al negocio	Elaboración de un plan estratégico que permita la participación de todos los colaboradores	Gerente general/todo el personal de la institución	Diario	Preventivo

Fuente: Elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES

Con la investigación de las debilidades en la empresa Publidel se pudo determinar a través de la herramienta FODA cuál sería el inicio del plan estratégico administrativo como una guía que oriente el crecimiento del negocio en el futuro.

Se identificó en la empresa Publidel todos los factores que afectan y le benefician interna y externamente a la empresa, pero que no se han aprovechado porque no se ha implementado ninguna estrategia y plan de acción que permita tener una visión de crecimiento del negocio. Por lo anterior, se realizó una propuesta de plan estratégico para crear un mecanismo de trabajo donde se aprovechen todos los elementos que tiene el negocio.

Se identificó los riesgos administrativos usuales que pueden ocurrir al no establecer actividades de control, lo que puede ocasionar afectaciones en la operatividad del negocio.

Se elaboró una propuesta de plan estratégico, con el que se pretende diversificar los servicios que ofrece la empresa Publidel, así como lograr la participación de todos los colaboradores en el proceso de desarrollo de dicho plan.

Conforme a la hipótesis, se concluye que la implementación de una propuesta de una planeación estratégica en la empresa Publidel, S.A. permitirá mejorar las actividades en el área administrativa, siempre que todos los trabajadores estén comprometidos con la misión, visión y objetivos institucionales, se pretende obtener resultados trimestrales que permitan tomar decisiones durante el desarrollo de las actividades durante el periodo 2020.

## **9. RECOMENDACIONES**

Se sugiere que para la elaboración y el desarrollo de los planes operativos de la empresa Publidel se pueda utilizar la herramienta FODA, a fin del análisis de los entornos y los posibles campos de trabajo y aprovechar las debilidades y amenazas que le afecte al negocio.

La aplicación del plan estratégico como beneficio para la empresa y también para sus colaboradores, ya que no solo la institución necesita crecer, sino también el personal que labora en ella, de manera que la motivación sea uno de los principales elementos para llevar a cabo todas las propuestas de crecimiento.

Es necesaria la aplicación de actividades de control que tengan el efecto de reducir los riesgos administrativos y operativos del negocio, ya que tiene influencia en el resultado de la aplicación del plan estratégico.

La ejecución de la propuesta de plan estratégico, ya que se pretende obtener resultados positivos, siempre y cuando exista participación de todas las personas que forman parte de cada uno de los procesos que se ejecutan, también deben conocer todas las generalidades de la empresa.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Antonio Francés. (2006) *estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* Pearson educación de México S.A de C.V.

Armijo, María Nela. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES/CEPAL.

Charles, W. (2009). *Administración Estratégica*. México DF: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. Colombia, Bogotá, DC.: (McGraw Hill).

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México DF: McGraw Hill.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF: Pearson Educación.

Jones, C. W. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico DF: McGraw Hill.

Leonard, D. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia, Santa fe de Bogotá, D.C.: (McGraw Hill).

López, W. Á. (23 de septiembre de 2016). "Nica Act" causaría estragos económicos. Obtenido de La Prensa: <http://www.laprensa.com.ni/2016/09/23/economia/2104850-nica-act-causaria-estragos-economicos>

Ruíz, B. (2014). *Planificación estratégica de la empresa AICA (tesis de grado Maestría en planificación y dirección de estratégica)*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.

Strickland, T. P. (2012). *Administración estratégica*. México DF: McGraw Hill.

## 11. ACRONIMOS Y ABREVIATURAS

- **PUBLIDEL:** Su significado es Publicidades Delia.
- **FODA o DOFA:** Casa letra tiene el significado de una palabra que define el ambiente de la empresa fortalezas, oportunidad, debilidades y Amenazas.

## 12. ANEXOS

### 12.1 Encuesta

El objetivo de la encuesta es identificar qué elementos de información existe en la empresa relacionados a la planeación estratégica, para el correspondiente análisis de datos y planteamiento de propuesta de mejora a los procesos administrativos.

A continuación se presentan diez preguntas relacionados con la planeación estratégica de la empresa PUBLIDEL.

#### Cuestionario de actividades administrativas en PUBLIDEL

##### I. Datos Generales:

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

##### II. Favor responder de acuerdo con su propia experiencia:

1. En su empresa, ¿Qué principios administrativos están claramente definidos?

- Misión  
 Visión  
 Valores  
 Políticas de calidad  
 Otro (Por favor especifique)  
 \_\_\_\_\_

2. ¿En qué actividades participa el responsable en la gestión de la empresa? (desarrollo, implantación y/o mejora continua)

- Cursos de formación  
 Aporta recursos para implantar sistemas de gestión  
 Realiza charlas para empleados  
 Revisa el sistema de gestión  
 Otro (Por favor especifique)  
 \_\_\_\_\_

3. ¿De qué manera identifica las expectativas de los trabajadores en la empresa?

- Mejora de clima laboral  
 Mejor remuneración salarial  
 Reconocimientos a través de incentivos  
 Capacitación de calidad  
 Otro (Por favor especifique)  
 \_\_\_\_\_

4. Indique el medio que se utiliza para definir el mercado y el segmento del mismo, en que opera la organización.

- Informes de estudio de mercado  
 Análisis FODA  
 Informes de asociaciones y del sector  
 Estudios comparativos  
 Informes acerca de la competencia  
 Otro (Por favor especifique)  
 \_\_\_\_\_

5. Marque la(s) opciones que utiliza(n) para recolectar y analizar la información de clientes.

- Buzones de sugerencias
- Encuestas de clientes
- Informes o resumen postventa
- Actas de entrevista con clientes
- Quejas y reclamos
- Otro (Por favor especifique)

\_\_\_\_\_

6. Indique qué herramienta(s) se utilizan para planificar en la empresa.

- Cuadro de mando e indicadores
- Indicadores
- Matriz FODA
- Otro (Por favor especifique)

\_\_\_\_\_

7. ¿La empresa tiene documentado todo lo correspondiente a recursos humanos?

- Políticas de recursos humanos
- Objetivo de recursos humanos
- Plan de recursos humanos
- Otro (Por favor especifique)

\_\_\_\_\_

8. ¿En la empresa está documentado el organigrama y descripción de puestos?

- Sí
- No
- Otro (Por favor especifique)

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera que se deben mejorar los procesos administrativos mediante un plan estratégico?

- Sí
- No
- Otro (Por favor especifique)

\_\_\_\_\_

10. ¿Se realiza algún plan estratégico a mediano y/o largo plazo?

- Sí
- No
- Otro (Por favor especifique)

\_\_\_\_\_

La encuesta antes indicada se utilizó como una herramienta de apoyo comparativa de tres empresas, a fin de saber la posición de la entidad en estudio como es PUBLIDEL e identificar qué parámetros debe mejorar en su operatividad y toma de decisiones para su crecimiento y desarrollo institucional y de sus colaboradores.

## 12.2 Propuesta de un presupuesto operativo de la empresa Publidel

Se elaboró una propuesta de un presupuesto operativo para dar continuidad a las actividades cotidianas y la propuesta del plan estratégico.

**PUBLIDEL**  
Presupuesto operativo para el año 2020  
Montos en córdobas

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos Operativos</b>	<b>235,000.00</b>	<b>235,000.00</b>	<b>220,000.00</b>	<b>225,000.00</b>								
Ventas	235,000.00	235,000.00	220,000.00	225,000.00	225,000.00	225,000.00	225,000.00	225,000.00	225,000.00	225,000.00	225,000.00	225,000.00
<b>Costos operativos</b>	<b>107,066.00</b>	<b>105,416.00</b>	<b>101,080.00</b>	<b>102,430.00</b>	<b>102,430.00</b>	<b>102,430.00</b>	<b>102,095.00</b>	<b>102,095.00</b>	<b>102,095.00</b>	<b>102,095.00</b>	<b>102,095.00</b>	<b>102,095.00</b>
Producción	58,750.00	58,750.00	55,000.00	56,250.00	56,250.00	56,250.00	56,250.00	56,250.00	56,250.00	56,250.00	56,250.00	56,250.00
Depreciación	2,010.00	2,010.00	2,010.00	2,010.00	2,010.00	2,010.00	1,675.00	1,675.00	1,675.00	1,675.00	1,675.00	1,675.00
Envíos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Publicidad	1,650.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00
Impuestos	33,761.00	33,761.00	33,175.00	33,275.00	33,275.00	33,275.00	33,275.00	33,275.00	33,275.00	33,275.00	33,275.00	33,275.00
Teléfono	670.00	670.00	670.00	670.00	670.00	670.00	670.00	670.00	670.00	670.00	670.00	670.00
Energía eléctrica	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Alquiler de vehículo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00
<b>Sueldos</b>	<b>104,333.33</b>											
Operativos	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00
Provisión de indemnización	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67
Aguinaldo	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67
Administrativos	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00
<b>Beneficios al personal</b>	<b>16,500.00</b>	<b>21,450.00</b>	<b>4,950.00</b>	<b>4,950.00</b>	<b>4,950.00</b>	<b>4,950.00</b>	<b>4,950.00</b>	-	-	-	-	-
Otros beneficios	-	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	4,950.00	-	-	-	-	-
Otros servicios contratados	16,500.00	16,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Gastos de oficina</b>	<b>500.00</b>											
Papelería y suministros	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>Total de costos y gastos</b>	<b>228,399.33</b>	<b>231,699.33</b>	<b>210,863.33</b>	<b>212,213.33</b>	<b>212,213.33</b>	<b>212,213.33</b>	<b>211,878.33</b>	<b>206,928.33</b>	<b>206,928.33</b>	<b>206,928.33</b>	<b>206,928.33</b>	<b>206,928.33</b>
<b>Total de ingresos después de costos y gastos</b>	<b>6,600.67</b>	<b>3,300.67</b>	<b>9,136.67</b>	<b>12,786.67</b>	<b>12,786.67</b>	<b>12,786.67</b>	<b>13,121.67</b>	<b>18,071.67</b>	<b>18,071.67</b>	<b>18,071.67</b>	<b>18,071.67</b>	<b>18,071.67</b>

Fuente: Elaboración propia.