

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR EL TIULO DE LICENCIADO
EN CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS**

TEMA

***FINANZAS A CORTO PLAZO: Elaboración de plan estratégico para el
periodo 2015-2016 aplicado a la Empresa Constructora A & M Investment,
S.A.***

AUTORES:

Br. Rivera Rivera Juan José

TUTOR:

Msc. Kenia Massiel Maltez Uriarte

2015

I. INTRODUCCION

El ejercicio de la planeación en una empresa constituye uno de los elementos centrales de su proceso de toma de decisiones para la elección de la mejor alternativa y la asignación óptima de los recursos económicos. La planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales.

Por su función, la planeación estratégica se convirtió en la herramienta administrativa de uso más común entre las empresas a nivel mundial. Pero, ¿cuáles son sus perspectivas y limitaciones dentro de las empresas constructoras Nicaragüenses?

El presente trabajo pretende analizar a la planeación estratégica en términos de su contribución teórica al éxito de las empresas constructoras modernas frente a la planeación tradicional o la falta de la misma. A lo largo del estudio se desarrolla los conceptos generales de las finanzas, la importancia de la planeación estratégica, el proceso de planeación, la necesidad de su uso en las empresas y su importancia; se expone el papel que desempeña la planeación en la alta dirección desde un punto de vista moderno (administración estratégica); finalmente, se presenta el caso de una empresa constructora Nicaragüense; llevado a cabo sobre las perspectivas de la planeación estratégica para el éxito de la empresa A&M Investment en las condiciones actuales de cambios constantes en el entorno.

1.1 ANTECEDENTES

1.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES

“Diseño de un plan estratégico para el departamento de construcción de un ramo ferretero”. Universidad de Oriente. En la esta investigación se planteó de una manera puntual, todos los pasos a seguir para que cualquier organización desarrolle un sistema y un estilo de gestión basado en la gerencia estratégica. Se comenzó por definir el direccionamiento estratégico, que indica “quiénes somos”, “que queremos llegar a ser” y “a dónde vamos”, así como también los principios y valores que definen “nuestra cultura” (Aristimuñoz y Moreno, 2007).

“Diseño de un plan estratégico a una empresa de servicios de mantenimiento y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas”. Universidad de Oriente. Este estudio fue realizado a una empresa de capital privado dedicada a proveer servicios de administración de personal profesional, mantenimiento y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas para el sector industrial y petrolero, aplicando una metodológica de planificación estratégica para orientar el objetivo del estudio hacia los procesos de dirección estratégica, aplicando la evaluación interna, revisión de la estructura organizacional, fuerza laboral, análisis del entorno general, evaluación del entorno competitivo y análisis del contexto interno obteniendo un enfoque global y un plan, permitiendo tener como resultado la misión, visión, valores, objetivos, identificación de oportunidades y amenazas, identificando las fortalezas y debilidades, para formular las estrategias y planes de acción (Castellanos y Solórzano, 2007).

“Diseño de un plan estratégico para una empresa manufacturera de vitrinas y mobiliarios para instituciones educativas”. Tesis de grado. Universidad de Oriente. Este trabajo de investigación se radicó en presentar el diseño de un plan estratégico a Industrias del Mueble

Santoni C.A., empresa dedicada a la fabricación de vitrinas y mobiliarios para instituciones educativas con la finalidad de aportar mejoras a los procesos relacionados con la gerencia, para así desarrollarlos a un nivel más productivo (Hernández y Reyes, 2008).

“Propuesta de un plan estratégico para una empresa expendedora de productos agropecuarios, Barcelona, Municipio Bolívar, Estado Anzoátegui”. Trabajo de grado, Universidad de Oriente. Esta investigación permitió elaborar una propuesta de plan estratégico a una empresa expendedora de productos agropecuarios, ubicada en Barcelona, estado Anzoátegui, la cual carece de una planificación integral, estrategias de ventas, falta de mecanismos de control y deficiencias en el manejo de información (Peña y Quijada, 2009).

II. JUSTIFICACION

A través del presente trabajo pretendemos establecer las bases para que la planeación estratégica propuesta, sirva como directriz para el desempeño adecuado de la empresa A&M INVESTMENT, SA.

La metodología que se utilizara en este trabajo es de observación exploratoria a través de la cual se realizaran encuestas y entrevistas a los principales empleados de la empresa, donde además realizaremos una investigación de fuentes secundarias como son el internet y libros especializados.

La elección de este tema se da por la necesidad de tener una guía que permita conocer la importancia y necesidad de un plan estratégico para la continua mejora de su gestión, administración y planificación especializada para un manejo adecuado de los recursos. Dado que las actividades se han desarrollado de manera empírica en la mayoría de la empresa en Nicaragua es importante la utilización de esta guía con el fin de mejorar el desempeño organizacional y adquirir mayor participación en el mercado.

El propósito final de nuestro trabajo es la elaboración de un plan estratégico aplicable de manera de corto plazo para la constructora A&M Investment, esto se lograra analizando todos los factores que pueden influir interna y externamente a la empresa en el camino a alcanzar la misión y visión por la cual fue creada la compañía, recopilando toda esta información, elaboraremos la matriz FODA para identificar los puntos a que podemos aprovechar y los factores que podemos mejorar en el ejercicio y desarrollo de la compañía.

Al finalizar nuestro trabajo, entregaremos el Plan de Acción, este contiene explícitamente las estrategias y procedimientos que consideramos convenientes para que la empresa A&M Investment, S.A. comience a funcionar libre e independiente de Olympus Investment, S.A.

Este trabajo busca el direccionamiento adecuado de la empresa tomando como base de su desempeño un plan estratégico que se sustentara en técnicas y teorías ya existentes.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

3.1.1 Formular un plan estratégico de acorde a las necesidades de la empresa A&M Investment, SA.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Definir los conceptos generales de las finanzas y la planeación estratégica.

3.2.2 Analizar la importancia de la elaboración de un plan estratégico

3.2.3 Describir el proceso de un plan estratégico

3.2.4 Desarrollar un caso práctico de aplicación de un plan estratégico.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1 GENERALIDADES

Esta corresponde a los fundamentos teóricos empleados para el desarrollo de la tesis. La metodología que se empleará para llevar a cabo el trabajo es la planificación estratégica. A continuación se darán a conocer de forma detallada cada uno de los aspectos básicos que permitirán desarrollar este trabajo, así como la metodología a seguir.

4.1.1 ORIGEN DE LAS FINANZAS

El término finanzas proviene del latín finis que significa fin, conclusión, haciendo alusión a la finalización de una transacción económica con transferencia de recursos financieros. En esta línea, el vocablo inglés fine, se utilizaba para referirse a la “conclusión de un negocio”.

Durante los siglos comprendidos entre el XIII y XV, en Italia, y en particular en las principales ciudades en las que el comercio estaba en auge (Florencia, Génova y Venecia), se utilizaba el término financia para referirse al “pago en dinero”.

El concepto de “finanzas”, con el transcurso del tiempo, pasó a ser utilizado también en el área del sistema monetario, y en el campo de la generación de recursos financieros por parte del Estado, ampliándose así su significado.

4.1.2 FINANZAS

Las finanzas son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan. Se le considera una de las ramas de la economía. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero. En ese marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, y de los criterios con que dispone de sus activos; en otras palabras, lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc. Según Bodie y Merton, las finanzas "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo". Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y la oportunidad con que se consigue el capital, de los usos de éste, y los retornos que un inversionista obtiene de sus inversiones.

El estudio académico de las finanzas se divide principalmente en dos ramas, que reflejan las posiciones respectivas de aquel que necesita fondos o dinero para realizar una inversión, llamada finanzas corporativas, y de aquel que quiere invertir su dinero dándoselo a alguien que lo quiera usar para invertir, llamada valuación de activos. El área de finanzas corporativas estudia cómo le conviene más a un inversionista conseguir dinero, por ejemplo, si vendiendo acciones, pidiendo prestado a un banco o vendiendo deuda en el mercado. El área de valuación de activos estudia cómo le conviene más a un inversionista invertir su dinero, por ejemplo, si comprando acciones, prestando/comprando deuda, o acumulado dinero en efectivo.

Estas dos ramas de las finanzas se dividen en otras más. Algunas de las áreas más populares dentro del estudio de las finanzas son: Intermediación Financiera, Finanzas Conductistas, Microestructura de los Mercados Financieros, Desarrollo Financiero, Finanzas Internacionales, y Finanzas de Consumidor.

Las finanzas personales son la aplicación de las finanzas y sus principios de una persona o familia en su deseo de realizar sus actividades con la mejor distribución de dinero para ello. Así, deben reconocer cómo ocupar sus ingresos en educación, salud, alimentación, vestimenta, seguros, lujos, transporte, etc. Se deben tener en cuenta los ingresos, los gastos, los ahorros y siempre estableciendo los riesgos y los eventos futuros. Parte de las finanzas personales son los cheques, las cuentas de ahorro, las tarjetas de crédito, los préstamos, las inversiones en el mercado de valores, los planes de jubilación, los impuestos, etc.

4.1.3 RIESGO Y BENEFICIO DE LAS FINANZAS

Los inversores actúan en los diferentes mercados intentando obtener el mayor rendimiento para su dinero a la vez que pretenden minimizar el riesgo de su inversión. El mercado de capitales ofrece en cada momento una frontera eficiente, que relaciona una determinada rentabilidad con un determinado nivel de riesgo o volatilidad. El inversor obtiene una mayor rentabilidad esperada a cambio de soportar una mayor incertidumbre. El precio de la incertidumbre es la diferencia entre la rentabilidad de la inversión y el tipo de interés de aquellos valores que se consideran seguros. A esta diferencia la conocemos como prima de riesgo.

El valor del dinero en el tiempo: Ante la misma cantidad de dinero, un inversor prefiere disponer de ella en el presente que en el futuro. Por ello, el transvase intertemporal de dinero cuenta con un factor de descuento (si intercambiamos renta futura por capital presente, por ejemplo, en un préstamo hipotecario), o con una rentabilidad (si intercambiamos renta presente por renta futura, por ejemplo, en un plan de pensiones).

Tasa de interés: Se define como el precio que se paga por los fondos solicitados en préstamo, en un periodo de tiempo. Por lo general es expresado en porcentaje y representa una tasa de intercambio entre el precio del dinero al día de hoy en términos del dinero futuro.

La tasa de interés afecta directamente el consumo, el comercio y la inversión, pues parte del consumo se paga mediante tarjetas de crédito, parte de la mercancía comprada y vendida por los comercios es comprada a crédito, y las inversiones siempre se apoyan con préstamos bancarios o emisión de deuda mediante bonos: Al subir la tasa de interés el consumo y la inversión disminuyen, pues individuos y empresas encuentran más difícil pagar sus deudas; al bajar la tasa de interés el consumo y la inversión aumentan por el estímulo que representa pagar menos intereses. Esta relación entre tasa de interés, consumo e inversión es utilizada por los diseñadores de políticas macroeconómicas para manipularlos para afectar crecimiento económico, empleo e inflación: Para disminuir la inflación inducen un aumento en las tasas de interés; cuando quieren aumentar el empleo, inducen su disminución. Tales acciones usualmente son llevadas a cabo mediante el Banco Central de cada país al establecer la llamada tasa de descuento - la tasa de interés a la cual presta dinero a los bancos. Este cambio en la tasa de descuento impacta los costos del

dinero en los bancos y, por tanto, impacta la tasa de interés que tales bancos cobran por sus préstamos.

4.1.4 CONCEPTOS CLAVES DE LAS FINANZAS

El dilema entre el riesgo y el beneficio

Mientras más rentabilidad espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Los inversores son adversos al riesgo, es decir para un nivel dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo.

El valor del dinero en el tiempo

Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. Al dueño de un recurso financiero se le tiene que pagar algo para que prescindiera de ese recurso, en el caso del ahorrador, es la tasa de interés, en el caso del inversionista la tasa de rendimiento o de retorno.

El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir

El dinero en efectivo es necesario para el trabajo diario (capital de trabajo) pero a costa de sacrificar mayores inversiones.

Costos de oportunidad

Considerar que siempre hay varias opciones de inversión. El costo de oportunidad es la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible. Es el rendimiento más elevado que no se ganará si los fondos se invierten en un proyecto en particular no se obtiene. También se puede considerar como la pérdida que estamos dispuestos a asumir, por no escoger la opción que representa el mejor uso alternativo del dinero.

Financiamiento apropiado

Las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo. En otras palabras, las inversiones deben calzarse con financiación adecuada al proyecto.

Apalancamiento (uso de deuda)

El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o del inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20% en teoría, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro, sin embargo también aumenta el nivel de riesgo de la inversión, propio de un ejercicio de simulación financiera o proyecciones financieras.

Diversificación eficiente

El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.

4.1.5 FINANZAS DE CORTO PLAZO

DEFINICIÓN

El proceso de planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo o estratégicos que a su vez guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos.

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos). Estructuran las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de estas acciones durante el periodo de dos años a diez años.

Los planes financieros a corto plazo (operativos). Especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones. La mayoría de estos planes cubren el periodo de un año.

ANTECEDENTES

Todo proceso de planeación financiera estará basado en la estimación de los requerimientos financieros de una empresa, que implica determinar qué cantidad de dinero necesitará durante un periodo específico y qué cantidad generará esta internamente durante el mismo tiempo.

Es importante contemplar de manera preliminar y posterior el análisis financiero que permita evaluar el punto de partida y la evolución de la situación futura. Es recomendable construir los presupuestos sobre distintos escenarios que pueden ir desde los más optimistas hasta los más pesimistas a fin de poder corregir las desviaciones.

TEORÍA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

La planificación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, para lo cual, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

De manera general la planificación financiera a corto plazo es aquella parte de la planificación general que presta una atención especial al aspecto financiero de la empresa, aunque no olvida los aspectos no financieros de la misma.

El producto tangible del proceso de planeación es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados y estados de fuentes y empleos de fondos de carácter provisional.

Es un proceso que implica la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones.

Significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va.

4.1.6 FINANZAS DE LARGO PLAZO

Son todas las obligaciones contraídas por la empresa con terceros y que vencen en un plazo mayor a 05 años, pagadero en cuotas periódicas.

El efecto en el Balance General es el desdoblamiento de esta deuda en dos partes: corriente (cuotas que vencen dentro de un año) y no corriente (cuotas que vencen luego de un año).

En las operaciones de financiamiento a largo plazo generalmente se incluyen dentro de los contratos una serie de exigencias que deben ser cumplidas por la empresa que solicita el financiamiento, entre las que se pueden mencionar:

- Adecuada contabilidad y presentación periódica de estados financieros auditados (los estados financieros deben haberse preparado de acuerdo a las NIIFs).
- Prohibición de vender las cuentas por cobrar
- Prohibición de celebrar contratos de arrendamiento financiero.
- Mantener un nivel adecuado de capital de trabajo. La empresa tiene que comunicar periódicamente los índices financieros y principalmente el de capital de trabajo a la entidad que le ha restado dinero.
- Prohibición de vender, adquirir e hipotecar activos fijos.
- Limitación en el pago de dividendos (el pago de dividendos no debe sobrepasar un %\$ predeterminado, de lo contrario los accionistas recibirán mayores dividendos y le restarán capacidad de pago a la empresa).

FUENTES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

Dentro de las modalidades de financiamiento a largo plazo encontramos tres en general:

1. Préstamos a largo plazo

Son obligaciones cuyos vencimientos son superiores a 05 años y que son utilizados por las empresas para adquirir maquinaria y equipo o realizar proyectos de inversión. Se amortizan mediante pagos trimestrales, semestrales o anuales, según un plan de pago de cuotas.

2. Emisión de bonos

El bono es un título por el cual la empresa conviene en pagar a cierto número de acreedores una cantidad anual de intereses para luego cancelar o redimir el importe originado por el préstamo al término del periodo pactado.

4.1.7 LA DIRECCION ESTRATEGICA

El mundo actual de los negocios tiene como características más destacadas las de la globalización, es decir, la participación de agentes de cualquier parte del mundo y por tanto la posibilidad de realizar negocios a nivel mundial; la fuerte competencia, derivada principalmente de los procesos de liberalización emprendidos por prácticamente todos los países; un constante desarrollo de las innovaciones tecnológicas, en el propio terreno industrial, y de forma muy especial en el de las telecomunicaciones y la informática; y el papel protagónico adquirido por los consumidores, suscitado por el fácil, rápido y económico acceso a la información.

Si hace ya décadas las empresas vienen desarrollando planes estratégicos para responder a los cambios del entorno, es en este nuevo contexto donde la dirección estratégica adquiere la condición de herramienta imprescindible para la gestión empresarial. Se precisa tomar

decisiones para responder a los retos de este complejo, global y cambiante mundo de los negocios y solo con un estudio concienzudo del entorno, de la competencia, de la tecnología, de la regulación, de las condiciones del mercado financiero y de las propias competencias y recursos se pueden tener garantías de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Este proceso de análisis del entorno y de respuesta a los cambios recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, para asegurar su supervivencia exitosa a largo plazo.

Hoy en día, la dirección y la planificación estratégica constituyen una asignatura obligada para todas las empresas; es la única forma de propiciar un futuro exitoso, con un crecimiento razonable, una rentabilidad suficiente y un riesgo acotado y controlado.

La doctrina que soporta las actuales prácticas de la dirección estratégica, cuyo exponente más importante han sido los trabajos y propuestas de Michael Porter, desde los años 80, tiene su origen en el término griego “strategos” (general); hay que reseñar también el importante papel que el chino Sun Tzu, en su libro “El arte de la guerra” ha desempeñado en la concreción de los fundamentos de la dirección estratégica en la empresa actual.

Aun cuando la toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

DEFINICIONES DE ESTRATEGIA

“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

Chandler (1962).

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”.

J.B. Quinn (1980).

“La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es lo que va a ser”.

K. Andrews (1971).

“La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”.

K. Ohmae (1982).

“Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro”.

B.D. Henderson (1989).

4.1.8 PLAN ESTRATEGICO

Un plan estratégico define claramente el propósito de una organización, establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión y establece el marco de tiempo (a mediano plazo) de la capacidad de implementación de la organización. El enfoque del plan es hacia el futuro, y su preocupación fundamental es la adaptación a los cambios constantes del ambiente. Cuanto más frecuentes sean los cambios del ambiente, más frecuente debe ser la revisión del proceso de planificación.

Un plan estratégico es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión de cómo el mundo debe ser para el resto de la sociedad. Es una oportunidad de describir aquellos temas que la organización considera clave, y de presentar las ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente.

El plan estratégico detalla cómo la organización va afectar el cambio para tratar esos temas clave, la comunidad local, región o el mundo a través de la capitalización de sus fortalezas y/o desarrollando nuevas habilidades.

Un plan estratégico representa la promesa que la organización le hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar.

El plan estratégico no tiene un marco de tiempo exacto, pero la mayoría de las organizaciones tienden a utilizar períodos de tres a cinco años, los cuales son divididos en períodos de 12 meses. Si el ambiente externo es demasiado volátil y está sujeto a constantes cambios, entonces el marco de tiempo de la planificación estratégica debe ser más corto.

Las siguientes son definiciones de los períodos de tiempo que asumen condiciones estables relativas:

- Corto plazo - Un año o menos. Este período de tiempo es estándar para planes anuales o de operaciones.
- Mediano plazo – De tres a cinco años. Es usado para proyectar tendencias y resultados esperados. Por ejemplo, muchas instituciones Nicaragüenses utilizan seis años para planificación de mediano plazo ya que corresponde con el término presidencial.
- Largo plazo – Diez años o más. Este período de tiempo asume un ambiente externo relativamente estable, reflejando una situación frecuente encontrada en planes estratégicos del pasado.

Hasta el final de los años 80, el comercio de los Estados Unidos usó este tipo de planificación; algunos estudios citan este hecho como una de las principales razones del por qué las compañías norteamericanas perdieron una gran porción del mercado internacional.

¿QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

La planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y a asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. La planificación estratégica anticipa el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada.

- **Proceso participativo**

Un plan estratégico no debe ser desarrollado por un solo individuo que trabaja de manera aislada, como algunas organizaciones han hecho. Cuando una sola persona provee todo el liderazgo estratégico, el personal y la junta directiva de la organización no sienten que han contribuido con la dirección del futuro crecimiento de la misma.

En la planificación estratégica, el proceso participativo es tan importante como el resultado, el cual es un plan estratégico bien documentado. Cuanto mayor sea el grado de participación del personal en el proceso, mayor validez tendrá el plan estratégico como documento que refleja la visión de la organización en general. Para ser válido, un ejercicio de planificación debe generar consenso sobre la dirección organizacional, dando oportunidad para un diálogo abierto entre todos aquéllos que quieren llegar una conclusión conjunta. Por esta razón, es esencial que representantes de todos los niveles de la organización estén involucrados en el proceso.

- **Proceso sistematizado**

Existen numerosas metodologías de planificación estratégica que podrían ser utilizadas por cualquier organización. El uso de una metodología lo va a determinar el acceso a recursos

(por ej., consultores, libros, junta directiva) y la experiencia previa que tenga el personal con cualquiera de las metodologías.

Todos los métodos involucran un proceso que sigue una serie de pasos específicos para desarrollar un plan estratégico, desarrollar elementos clave (misión, metas y objetivos), contemplar las fortalezas y debilidades de la organización y considerar los factores externos que influyen sobre la manera en que funciona la organización.

En general, una vez que se han definido los objetivos, se considera que se ha completado el proceso de planificación estratégica, y el énfasis gira hacia el desarrollo de planes de implementación anuales o de operaciones. Sin embargo, se ha observado que uno de los grandes obstáculos para que una organización alcance un plan estratégico efectivo ha sido la falta de proyecciones financieras para probar la capacidad de implementación de la organización. Se necesita tanto de objetivos, así como la preparación de un análisis financiero. Esta integración de los planes financieros y estratégicos es un componente esencial del proceso de planificación estratégica ya que determina la viabilidad del plan y las necesidades financieras futuras.

- **Proceso continuo**

Una vez se haya desarrollado el plan estratégico, algunas organizaciones piensan que con eso han completado sus esfuerzos de planificación. Sin embargo, para maximizar el tiempo y el esfuerzo invertido, el proceso debe incluir revisiones periódicas del plan estratégico. Esto permite a la organización monitorear y evaluar el avance y reflejar cualquier cambio interno o externo que pueda influir sobre la habilidad de la organización para implementar el plan o su necesidad de ajustarlo.

La planificación estratégica debe ser capaz de incorporar, acomodar y reflejar los cambios en el ambiente organizacional. Si el proceso de planificación no es revisado periódicamente, el plan en sí puede convertirse en obsoleto o de poca utilidad como guía para dirigir a la organización.

La decisión de elaborar un Plan Estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que nuestra empresa posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. Como bien afirma G.K. Chesterton (1874- 1936):

“La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra”.

¿Por qué consideramos el Plan Estratégico como un símbolo de planificación, de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos?

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

¿Por qué hablamos de tres niveles? Porque el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y

determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

Un Plan Estratégico es siempre útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.

Manifestar dichas preocupaciones no es suficiente, en los negocios como en la vida se trata de ser proactivo y no reactivo; cuanto más conscientes seamos de nuestra situación y adoptemos las medidas necesarias para convertir esta situación en la situación más parecida a nuestro objetivo, mayor será nuestra probabilidad de éxito.

En el contexto de un mercado global en el que competimos hoy, no podemos contentarnos con estar presentes, con navegar a la deriva esperando que los hechos se sucedan, se trata ante todo de fijarse un rumbo y poner los medios para seguir la dirección que nos hemos marcado.

Evidentemente aquel que no se fija objetivos, no corre el riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanza el éxito.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra empresa, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

El Plan Estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas,

entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición de Plan Estratégico aportada por Dess y Lumpkin (2003): “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

En ocasiones, la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un Plan Estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.





DECISIONES OPERATIVAS
PLANES DE ACCION
PRIORIZACION DE PLANES Y ACCIONES
PRESUPUESTO Y CUENTA DE EXPLOTACION

Figura No. 1. Proceso de un plan estratégico
Fuente: Elaboración Propia.

CARACTERISTICAS DE UN PLAN ESTRATEGICO

Las definiciones anteriores han demostrado que la planificación formalizada es muy útil para la empresa, porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, podemos retomar las siguientes características de la planificación estratégica definidas por

Johnson y Scholes (2001):

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.

- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en una única estrategia global o garantizando que los recursos de la organización se coordinen para aplicar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación.

FACTORES A ESTUDIARSE EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Todo planeamiento estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

- **EL ENTORNO:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico. Los efectos históricos y medioambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas fundamentales por la amplia gama de variables del entorno. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.
- **LOS RECURSOS:** Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus

puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas, Recursos Humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.

- **LAS EXPECTATIVAS:** Los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas creencias y supuestos. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La influencia que prevalezca, va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de la mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.
- **LAS BASES:** El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las

implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, tal análisis debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro. ¿Es la estrategia actual capaz de lidiar los cambios que tienen lugar en el entorno de la organización? Es bastante improbable que exista un perfecto ajuste entre la estrategia actual y la imagen que emerge del análisis estratégico. El grado en que haya aquí un desajuste, es el grado del problema estratégico que arrastra la Alta Dirección de la Organización.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en práctica del mismo. Esto lo logramos mediante el planeamiento operativo por parte de cada gerencia o área de trabajo. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o "gerenciarlos", de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio.

4.1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE REALIZAR UN PLAN ESTRATEGICO

VENTAJAS

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona **ventajas** notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

DESVENTAJAS

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores.

Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica, siguiendo a H. Mintzberg, (1994):

- El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra, incluso cuando tienen comportamientos similares y operan en el mismo sector.

La estrategia de Coca-Cola nunca podría aplicarse a Pepsi, a pesar de que operen en el mismo mercado y compartan prácticamente al 50% el mismo.

- La definición de la estrategia en la mayoría de casos es responsabilidad del Departamento de Planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto, no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización. Cuando sólo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas, existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta partícipe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.

- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.

- En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica puede resultar complicado, de forma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen sólo

parcialmente, no entendiendo la globalidad. Esto es particularmente relevante en las empresas de gran tamaño.

- Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico. La estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.

- El exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización. En ocasiones, en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de trabajo, del que no se obtiene beneficio alguno.

- La planificación puede terminar perdiéndose en la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

Teniendo en cuenta los límites que presenta el proceso de planificación estratégica e intentando evitar los errores más comunes, la organización debe desarrollar el proceso estratégico más adecuado, realista y efectivo que conduzca al éxito.

4.1.9 DIFERENCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO CON EL PRESUPUESTO

La base de un Plan Estratégico y Financiero Integrado consiste en las proyecciones de ingresos y gastos de la organización. Aunque un plan financiero se parece a un presupuesto, ambos se diferencian significativamente.

Un presupuesto es la contabilidad anual detallada de los costos y las fuentes de ingresos de la organización y sirve para asignar un valor monetario a las actividades de la organización, aclarar la relación entre los costos programáticos y administrativos, identificar cuando se necesitan recursos financieros, ayudar a controlar gastos y evaluar los resultados de actividades específicas.

Un plan financiero, por el contrario, es un documento dinámico que cambia frecuentemente. Su principal objetivo es el de determinar si la organización tendrá a su disposición recursos financieros suficientes para cumplir con los objetivos descritos en el plan estratégico a mediano plazo

FACTOR	PRESUPUESTO	PLAN ESTRATEGICO
Tiempo	Anual	Largo Plazo 3-5 años
Aplicación	Monitorea y Evalúa la situación financiera actual	Proyecta futuras situaciones.
Grado de detalle	Detalla y Precisa	General, estimaciones proyectadas; sujeta a cierta inseguridad
Variabilidad	No cambia	Se modifica constantemente para incluir los cambios más recientes de la empresa.

Figura No. 2. Diferencia entre presupuesto y plan estratégico.
Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al horizonte o tiempo de planeación, el presupuesto comprende por lo regular, un año, y la planeación financiera, los años que se requieran en función de la naturaleza del negocio y de sus estrategias. Es ya una práctica que el primer año de la planeación financiera replica los resultados del presupuesto siempre y cuando los tiempos del proceso así lo permitan. Dicho en otra forma, el presupuesto es el resultado de planear lo que se va a implementar de las estrategias en ese primer año.

La planeación financiera tiene un carácter más estratégico mientras que el presupuesto es mayormente operativo. En el año de presupuesto se ejerce un control estricto de su cumplimiento.

Lo anterior se debe a que el presupuesto es un compromiso de la Dirección del Negocio ante su Consejo de Administración y por el que seguramente será evaluado. La planeación financiera es más una visualización del futuro del negocio hecha en forma inteligente, es más un conjunto de propósitos que de compromisos. Si el primer año de la proyección es el primer año de la misma, en este caso este primer año retiene su carácter de compromiso.

No en todos los casos de proyección financiera sucede que el primer año es el presupuesto. Por ejemplo, supongamos que vamos a hacer una proyección financiera a principios del mes de junio para negociar un crédito. Ya tendríamos los resultados al mes de mayo y vamos bastante mejor en resultados que en el presupuesto. Podemos decidir que el primer año de dicha proyección sea un estimado del año construido con los datos reales hasta mayo y un pronóstico de los meses de junio a diciembre. La planeación financiera es un proceso

flexible que podemos hacer en cualquier instancia y tiempo y no sólo una vez al año como es el caso del Presupuesto.

El presupuesto parte de decisiones estratégicas ya tomadas mientras que la planeación financiera sirve para el análisis y la decisión de dichas estrategias.

En la preparación del presupuesto interviene una buena parte de la organización mientras que en la planeación financiera interviene un grupo reducido de personas especializadas en ello.

4.2 IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO

La capacidad de una empresa para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios y de la adopción de estrategias adecuadas. La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda organización industrial opera en un medio que experimenta constantes cambios; cambios de tipo tecnológico y político; cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica, derivados del fenómeno de globalización. El ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, debido a que la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales que a su vez demandan la integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales y algunas veces, incluso, de culturas diferentes.

En este complejo contexto ambiental y de incertidumbre surge la imperiosa necesidad de dirigir organizaciones industriales bajo ideas y conceptos de la planeación estratégica o gerencia estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud y una forma de vida que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y evitarlos peligros.

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe reflexionar sobre el conjunto de cambios acelerados que conforman su entorno, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación estratégica.

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro. (Gómez, 1994).

Una planeación debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas, para ello los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son clave de la planeación correcta. La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual, se necesita reflexionar y ayudar a la imaginación para elaborar un modelo completo de actividades a desarrollar. (Kenichi, 1982 y Martínez, 1994).

La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas. En este sentido, el hombre de empresa no puede ni debe dejar al azar el éxito de su negocio y por fortuna, en la actualidad se empieza a percatar de que para la buena marcha de éste requiere técnicas de planeación y administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos.

Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el "Planeamiento Estratégico" y "Planificación a Largo Plazo" son sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas organizaciones a nivel mundial, demuestra que la Planificación a Largo Plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia la destrucción organizacional.

Sin exagerar, y para compenetrarnos directamente con el propósito del comentario, debemos reconocer que la organización actúa en un escenario turbulento, donde, la única constante es el cambio. Así algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

Ahora bien, la Planificación a Largo Plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el Planeamiento Estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico.

El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones. Así el Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno

competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica.

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe hacer conciencia y razonar que en un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación.

El proceso de planeación no es necesariamente sencillo, pero tampoco es tan difícil cuando se organiza el trabajo de planeación. La planeación en sí requiere de planeación; la persona que va a asumir la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa será el ejecutivo de más alto nivel en la organización junto con su equipo de trabajo, e involucrará a todos los miembros de la empresa desde su posición o área de trabajo.

4.2.1 IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las

cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:

- a) Trabajo en Equipo.
- b) Compromiso con la organización.
- c) Calidad en el servicio.
- d) Desarrollo humano (personal y profesional).
- e) Innovación y creatividad.
- f) Comunicación.
- g) Liderazgo, etc.

El Plan Estratégico es importante para lograr el éxito en una organización, este plan debe contener la misión y visión de su negocio, los valores compartidos, los objetivos, las estrategias y el plan de acción para lograr las metas y resultados positivos que se plantean.

El Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Toda planificación podría sintetizarse en la siguiente frase:

“Reflexión ordenada sobre un futuro deseado.”

En el nivel corporativo se tiene una visión global de la organización e involucra decisiones que influyen, de una manera u otra, en todos sus aspectos. Las decisiones en este nivel son cruciales para una empresa, por cuanto determinan el éxito o fracaso de la misma, a partir de la definición de las grandes directrices que guiarán el funcionamiento de la organización; razón por la cual la planificación estratégica recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de

identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa, la definición de la misión, visión y objetivos que la institución, dentro del esquema señalado, pretende lograr.

A medida que la organización crece y se involucra en un mayor número de actividades, ésta corre el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios del manejo de las operaciones, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es el mecanismo por el cual la organización clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Una buena planificación permite a los directores determinar cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados. Además, el tener un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos internacionales disponibles.

En general, el plan estratégico está limitado a analizar a la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades, en el mediano plazo. Como resultado de este análisis, los directores son capaces de determinar la misión y los objetivos de la organización, así como también las acciones apropiadas para cumplirlos.

Una de las razones por la cual es importante la planificación estratégica radica en que es un proceso que permite asegurar con la conectividad presente y futura de quien lo impulsa, sea una organización o un territorio, analizando la propia situación interna y anticipando la evaluación del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de coste, inversión y resultados. (Fred David, 1997).

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones. Lo ideal para las empresas sería:

- DETERMINAR LA DIRECCIÓN:

Es importante que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre sea motivadora y retadora; como la que tuvo Bill Gates en la década de los ochenta, en donde se puso como visión fue: que todos los hogares del mundo usen computadoras personales y con ella trabajen un software de Microsoft.

Por ello, estas visiones nutren a todos los trabajadores, le da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo (los métodos), con que valores y con qué conducta se va a trabajar.

- DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Posteriormente se debe de definir COMO LLEGAR a las metas trazadas. Se empieza primero definiendo las metas intermedias, porque no se puede ir directo a los objetivos finales, y a medida que se van llegando a estos objetivos, se amplían hasta llegar a esa visión final, llevando siempre un control a través de indicadores.

Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

Incluso, transnacionales como Coca Cola, Nike, Adidas entre otras, son las primeras en contar con planes estratégicos ya que se fijan metas para ampliar mercados, para diversificar productos, para introducir nuevos productos, para llegar a nuevos mercados o ampliar sus operaciones hacia otras áreas como la Responsabilidad Social por ejemplo, cuando primero sus operaciones ya se han consolidado.

En líneas generales, para hacer un Plan Estratégico se debe de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe ser realizado por los mismos ejecutivos o directivos y sin ningún agente externo que imponga las actividades, pero si con un facilitador que ayude a alinear los objetivos de los interesados.
- Este facilitador también debe de ayudar a hacer un buen análisis de la realidad actual de la empresa, que hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, como está el mercado en general, el sector, el entorno etc.

- Debe de haber una buena comunicación de este Plan Estratégico y una activa participación de los trabajadores, de acuerdo a los diversos niveles aunque empezando por definir los Macro Objetivos.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

Según un estudio de McKinsey, 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable.

Todas las etapas de tus negocios pueden verse beneficiadas gracias a un plan estratégico bien elaborado. El plan estratégico se debe elaborar antes de inaugurar una empresa y se debe usar como un documento flexible durante los primeros 12 meses de la empresa y finalmente, actualizar todos los años mientras la empresa esté vigente. Incluso si la empresa

está a punto de cerrar, tú y tu empresa pueden beneficiarse de un plan estratégico que incluya información sobre la transición de la propiedad.

Los elementos clave de todo plan de negocios deben incluir: un resumen ejecutivo, una declaración de la misión, una visión corporativa, las industrias atendidas, los perfiles de los clientes, las descripciones de los productos y servicios, la información de la competencia, la estructura de la organización y la gestión, la estrategia de mercadotecnia y las declaraciones financieras clave, que incluyen balances contables, una declaración de ingresos y un estado de flujos de efectivo. Tu plan estratégico será más efectivo si es fácil de leer y comprender. Recuerda, para que un plan sea efectivo se debe usar como una herramienta de medición durante todo el año.

Cuando elabores el plan estratégico, reúne información importante como la declaración de la misión de la empresa, la declaración de visión del último año, la información del cliente objetivo, los presupuestos departamentales y los documentos financieros, que incluyen un balance contable, una declaración de ingresos y un estado de flujos de efectivo. Es importante incluir a socios, directores, ejecutivos y empleados clave que compartirán visiones importantes de los últimos 12 meses. Reserva como mínimo un día para explorar estos temas, preferentemente fuera del lugar, para minimizar las distracciones.

El plan estratégico te dará tranquilidad, saber que estás camino al éxito es gratificante. En tiempos difíciles, saber que ciertos aspectos de la empresa necesitan atención no tiene precio. Te sorprenderá descubrir que la comunicación dentro de la empresa mejorará. Los empleados pueden beneficiarse al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la empresa. Invierte tiempo en un plan estratégico y encontrarás el camino al éxito.

4.2.2 FACTORES DE IMPORTANCIA.

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente.

Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Tenemos que la planeación estratégica trata con el futuro de las decisiones actuales, de que representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados.

El propósito es armar un mapa en que se identifiquen las principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico, para sobre esta base tener oportunidad de hacer un análisis amplio y ordenado.

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, especialmente para las empresas más importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización. Simula el futuro. La planeación estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.

Aplica el enfoque del sistema. La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

Exige el establecimiento de objetivos. Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: venta utilizada y participación en el mercado.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros. Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección.

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas, por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo.

Mide el desempeño. Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

Señala asuntos estratégicos. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Sin embargo existen valores cuya naturaleza es más bien conductual y de los cuales los más sobresalientes son:

Canales de comunicación. Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre los niveles de la dirección.

Capacitación de los directivos. Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos.

Sentido de participación. La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Hoy en día las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

4.2.3 BENEFICIOS

Varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades,

lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

Con base a todo lo anterior se puede decir que la planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

4.3 PROCESO DE ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO

4.3.1 FASES DE UN PLAN ESTRATEGICO

En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:



Figura No. 3. Fases de un plan estratégico.
Fuente: Elaboración Propia.

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 las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

- El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

- El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

- Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.

Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

- Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

La formulación estratégica: de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?

- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en

un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La implantación estratégica: requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

4.3.2 ESQUEMA DETALLADO DE LAS FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO:

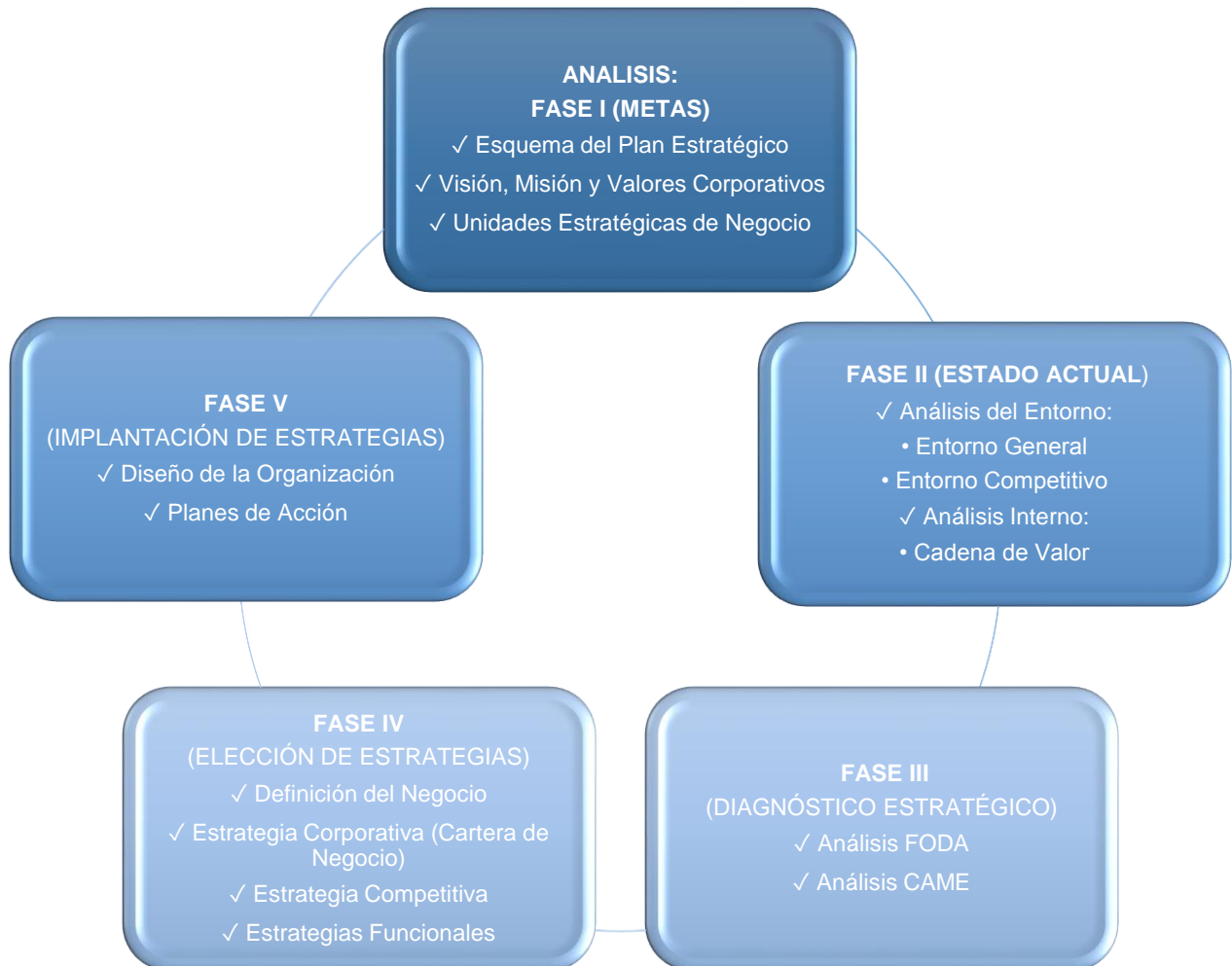


Figura No. 4. Proceso de elaboración de un plan estratégico.
Fuente: Elaboración Propia.

4.3.3 HORIZONTE DE PLANIFICACION

Al hablar de Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta hoy (es decir, en el momento en que realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) en referencia a lo que hará en el horizonte de planificación escogido que, por lo habitual, suele ser de tres años.

El horizonte temporal del Plan Estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años).
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años).
- Decisiones operativas (1 año o menos).

Un horizonte temporal de 3-5 años es el período más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción, donde se materializan las estrategias de largo alcance y, al mismo tiempo, no es un período excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance cuya definición, alcance y seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de planificación.

Una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí misma y en su entorno. El Plan Estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales, con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es el acertado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planteados.

Siguiendo a Gimbert (2003), podemos afirmar que “ningún método o criterio de evaluación nos garantiza ‘a priori’, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si ésta no funcionará debido a sus imperfecciones e incoherencias”. Rumelt (1980) nos ofrece como medio para detectar que la estrategia no funcionará, antes de su puesta en práctica, una serie de criterios, a modo de filtros, de manera que, si en

alguno de ellos, la estrategia no pasa la prueba, podemos estar seguros de que esta estrategia no iba a funcionar.

Estos filtros son:

1. La estrategia deberá tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva (filtro de la ventaja competitiva).
2. La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él (filtro de la consonancia con el entorno).
3. La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre sí (filtro de la consistencia).
4. La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles (filtro de la factibilidad).

4.3.4 ETAPA I: DEFINICION DE MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y los objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Cuando una empresa está elaborando su primer Plan Estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión; visión) y los valores corporativos.

Para las empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégica a lo largo de su historia, se trata de hacer una revisión de declaraciones previamente definidas; a pesar de ello, se requiere un esfuerzo de reflexión para redefinir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.

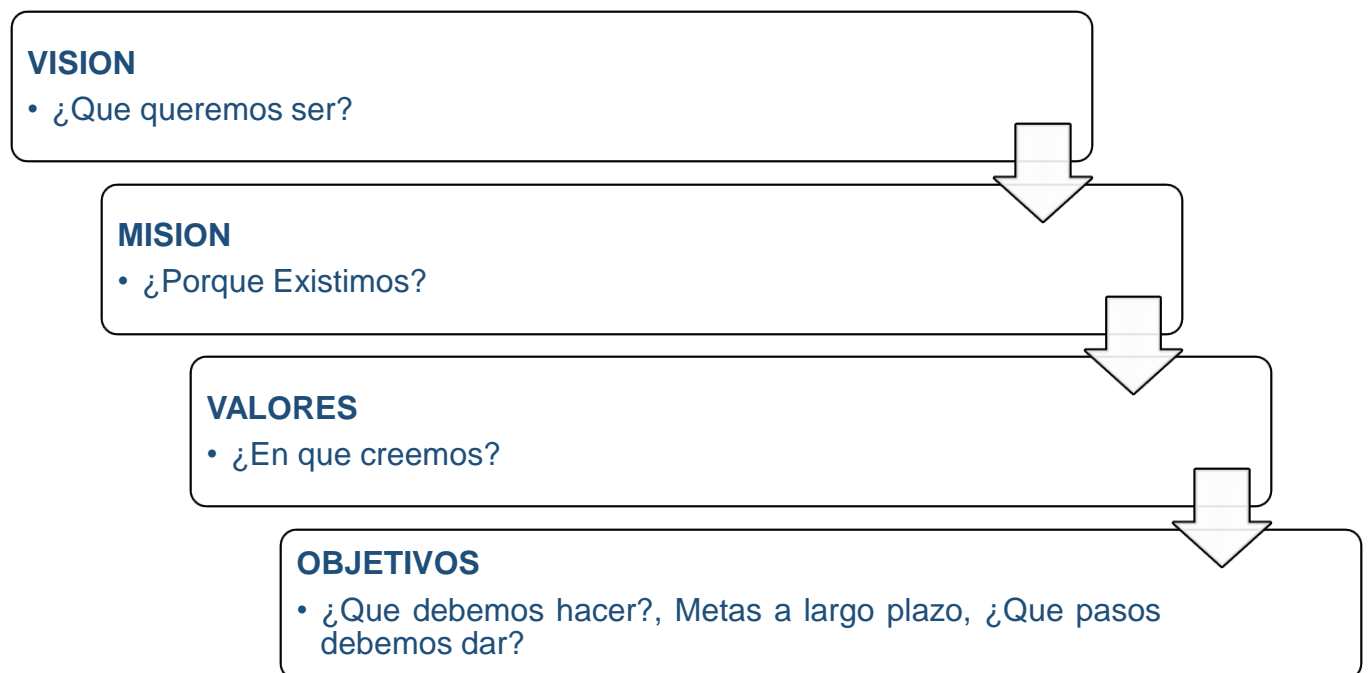


Figura No. 5. Definición de metas estratégicas.
Fuente: Elaboración Propia.

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos

llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER? En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores del tipo:
 - Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
 - La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.
 - Una visión simplemente no puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.

→ La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa, pero no tiene en cuenta el entorno hostil, en el cual la empresa compete, o ignora algunas de las debilidades de la empresa.

DEFINICION DE LA MISION

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.

- Responde a la pregunta: ¿POR QUÉ EXISTIMOS? ¿EN QUÉ NEGOCIOS? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS?

VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos?

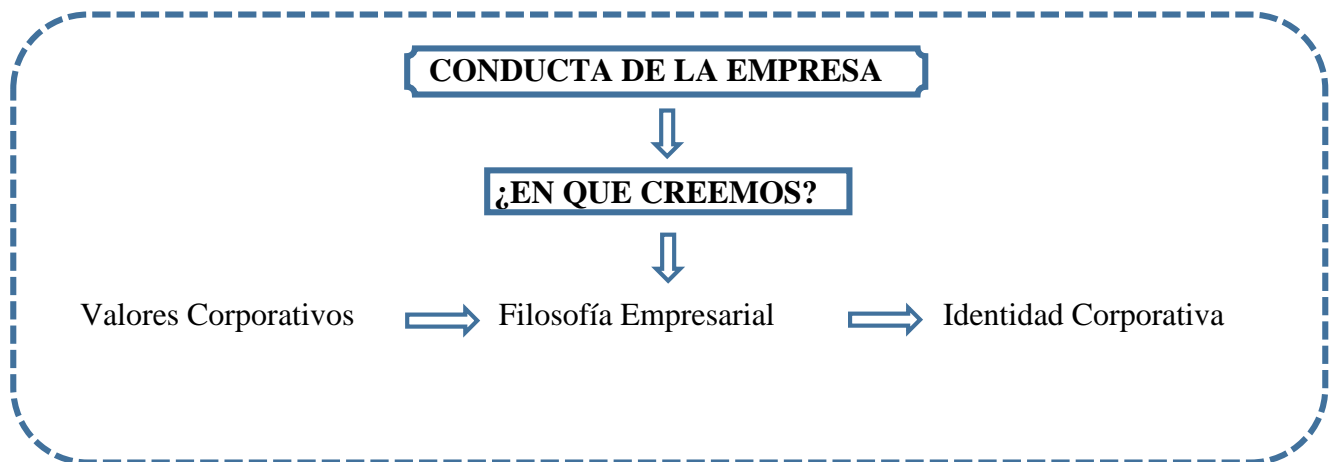


Figura No. 6. Definición de valores corporativos.
Fuente: Elaboración Propia.

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa.

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización.

La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Hasta aquí hemos hablado tanto de la visión como de la misión. La declaración de visión de la sociedad tiende a ser bastante amplia y puede ser descrita como una meta que representa un destino último inspirador y motivador. En el otro lado, la declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen a la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados.** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.

- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.
- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.
- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudaran a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas.

4.3.5 ETAPA II: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el Análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro.

En el Análisis Del Entorno General definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. El siguiente esquema sintetiza dichos factores:

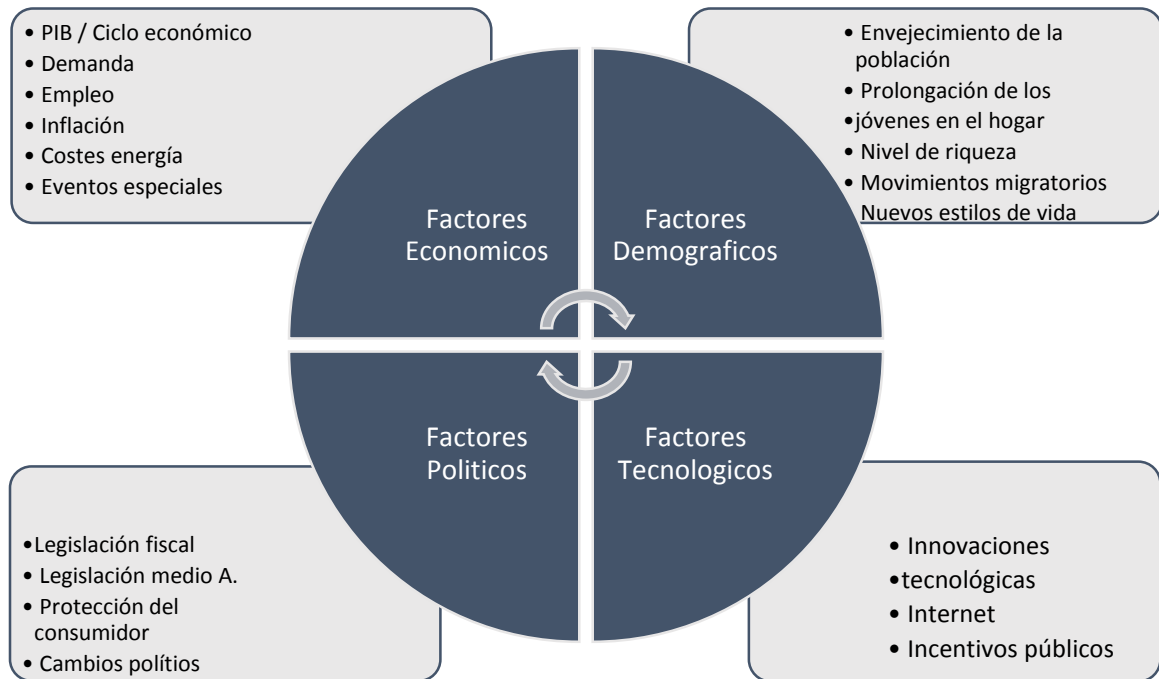


Figura No. 7. Factores del entorno general
Fuente: Elaboración Propia.

→ FACTORES ECONÓMICOS

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.

→ FACTORES TECNOLÓGICOS

Generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

→ FACTORES POLÍTICOS

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

→ FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO: 5 FUERZAS DE PORTER.

El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.

3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

Siguiendo a Gimbert (2003), supongamos que estamos analizando la rivalidad entre las empresas de un sector, la lógica nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (guerras de precios, promociones, etc.) y la rentabilidad bajará. No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad, pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente.

Sin embargo, si el sector que hemos tomado como ejemplo con una baja rivalidad estuviera protegido contra nuevos ingresos, esto aún no sería suficiente para garantizar que mantuviera su alta rentabilidad, debido a la existencia de otras dos fuerzas: una relacionada con los proveedores del sector y la otra con sus clientes, puesto que ambos tratarían de quedarse con la máxima proporción de esta rentabilidad. El que logaran o no su intento de apropiarse del máximo margen de las empresas del sector dependería de su poder de negociación.

Por último, si esto no fuera así y el poder de negociación de clientes y proveedores fuera bajo, nuestro ejemplo imaginario de sector con las cuatro primeras fuerzas totalmente a su

favor tendría todavía que pasar un quinto filtro para asegurarse una alta rentabilidad: la amenaza de productos sustitutos.

Ahora ya sabemos la razón por la cual unos sectores son rentables y otros no. En los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso, mientras que en los poco rentables habrá alguna, o más de una, de estas fuerzas que tendrán un peso muy importante. Como directivo este modelo le ayuda a decidir si su empresa debería permanecer en un sector o salir de él.

Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1987) nos permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas.

ESQUEMA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:

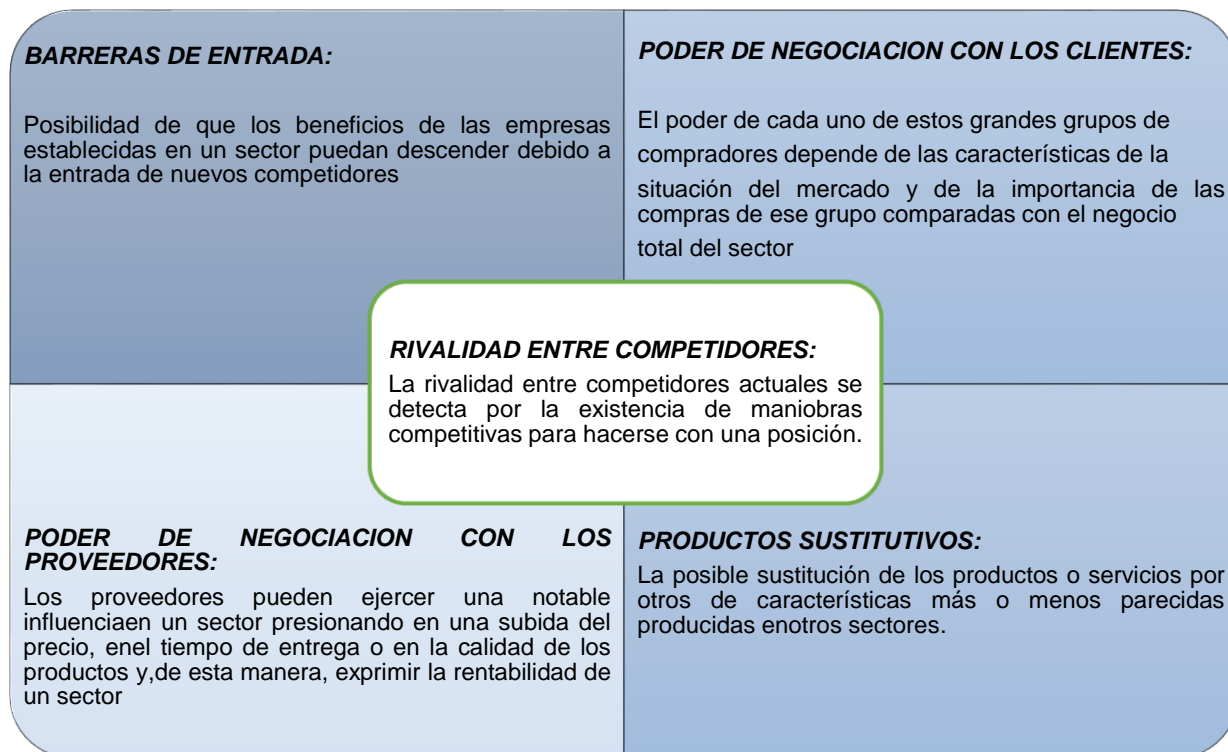


Figura No. 8. Las 5 fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia.

ANALISIS INTERNO (CAPACIDADES ESTRATEGICAS)

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará.

Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la

empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio.

Porter (1987) definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las actividades primarias –logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios– contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa. En segundo lugar, las actividades de apoyo –compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa– añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias como con otras de apoyo.

ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo en la cadena de valor intervienen en la competitividad dentro de cualquier industria y pueden estar divididas en cuatro categorías genéricas, como muestra el esquema que presentamos al final de este apartado.

- **Aprovisionamientos.** Aprovisionamiento se refiere a la función de comprar el material utilizado en la cadena de valor de la empresa. Los materiales comprados incluyen las materias primas, los suministros y otros elementos consumibles, así como los activos como la maquinaria, los equipos de laboratorio, los equipos de oficina y los edificios.

Las mejoras en los procesos de compra aplicadas en determinadas empresas han logrado maximizar su eficiencia, reducir coste y, en definitiva, incrementar sus beneficios.

- **Desarrollo tecnológico.** Siguiendo a M. Bensaou y M. Earl (1998), podemos afirmar que toda actividad de valor encierra en sí misma tecnología. El conjunto de tecnologías

empleadas en la mayoría de empresas es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes hasta las tecnologías incorporadas en procesos y equipos, o en el propio producto.

El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características respaldan toda la cadena de valor, mientras que otros desarrollos tecnológicos se encuentran asociados con algunas actividades primarias y de apoyo concretas.

- **Gestión de recursos humanos.** La gestión de recursos humanos consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal. Apoya tanto las actividades primarias como las de apoyo (contratando al personal adecuado) y la cadena de valor en su globalidad (negociando con los sindicatos, fundaciones, asociaciones de productores, etc.).

- **Gestión general (infraestructura de la empresa).** La infraestructura de la empresa consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información. La infraestructura (a diferencia de las otras actividades de apoyo) generalmente respalda a todas las actividades de la cadena de valor y no a actividades individuales. Aunque la infraestructura de la empresa sea considerada en ocasiones como una actividad poco concreta, puede ser una poderosa fuente de ventaja competitiva.

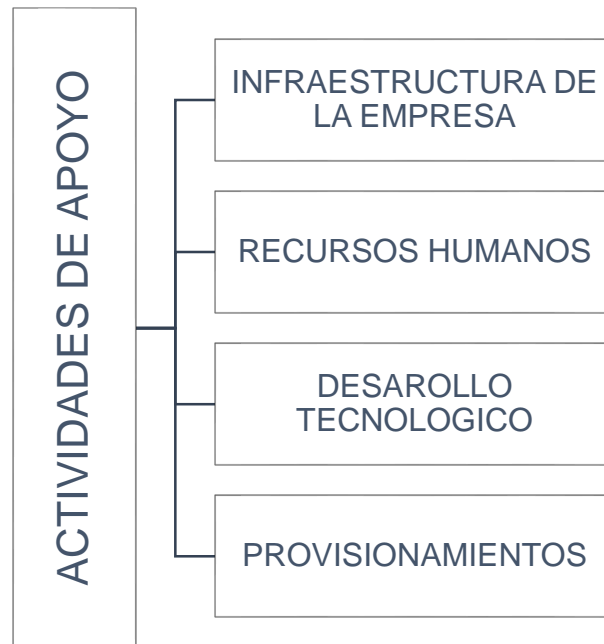


Figura No. 9. Actividades de apoyo.
Fuente: Elaboración Propia.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Seguendo a Dess y Lumpkin (1984), entre las actividades primarias de una empresa destacamos las siguientes (aunque en función de la estructura de su organización algunas pueden ser no aplicables a su empresa):

- Logística interna. La actividad primaria de logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de existencias, la programación del transporte y las devoluciones a proveedores. En esta actividad es primordial alcanzar la máxima eficiencia, puesto que es donde nacen los principales retrasos de la producción.

- Producción. La producción incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final, incluyendo las operaciones de mecanizado, embalaje, ensamblaje, pruebas, pintura y preparación de instalaciones.

Fabricar respetando el medio ambiente es uno de los medios que puede utilizar la empresa para conseguir una ventaja competitiva. Numerosas empresas han conseguido reducir los costes asociados con el depósito de sustancias peligrosas o contaminantes y de otros desechos de sus operaciones de fabricación. Sus esfuerzos medioambientales, además de incrementar sus beneficios, les han otorgado premios y reconocimientos por sus esfuerzos de reciclaje que elevan su reputación corporativa.

- Logística externa. Las actividades de logística externa se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores. Incluyen los productos terminados, el almacenaje, la recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación.

- Marketing y ventas. Las actividades de marketing y ventas se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, fuerzas de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios. En ocasiones, tener un buen producto no es suficiente, es necesario convencer al entorno de la empresa (clientes, distribuidores, representantes, etc.) del interés de trabajar con determinados productos y de comercializarlos de forma consistente con la estrategia de dicho producto.

- **Servicios.** Esta actividad primaria incluye todas las actividades asociadas para elevar o mantener el valor del producto, como por ejemplo la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto. En la mayoría de los casos, un buen servicio al cliente resulta crítico para añadir valor.

La atención personalizada del cliente provoca una mayor fidelización del mismo y como consecuencia un incremento de las ventas. El siguiente esquema resume las actividades primarias de una empresa y sus principales características. No obstante, le recordamos que cada organización en función de su estructura tendrá unas actividades primarias u otras. Por lo tanto es necesario que aplique el análisis de la cadena de valor a su organización, con el fin de determinar cuáles son las actividades primarias de la misma.



Figura No. 10. Actividades primarias
Fuente: Elaboración Propia.

ETAPA III. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Sólo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras.

El diagnostico estratégico de la situación actual de una empresa, parte de los tres análisis mencionados anteriormente como son:

- ANALISIS ENTORNO GENERAL
- ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO
- ANALISIS INTERNO

Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

Este tipo de análisis es denominado FODA, puesto que pone de relieve:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

ANALISIS FODA

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras.

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.

2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

LIMITACIONES DEL FODA:

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

Pero el análisis FODA tiene sus limitaciones. Es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el FODA aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo.

No se debe hacer del análisis FODA un fin en sí mismo, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes cuestiones, pero fracasando a la hora de conducir a la clase de acciones necesarias para realizar el cambio estratégico.

Seguendo a Dess y Lumpkin (2003), las limitaciones del análisis FODA son principalmente:

- Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja. Las fortalezas y capacidades de una empresa, da igual si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir una ventaja competitiva en un mercado. Si una empresa basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por sí misma o en una ventaja competitiva que no puede sustentar, el uso de recursos supone prácticamente un derroche.

- El enfoque del FODA en el entorno es demasiado estrecho. Las estrategias que se sustentan en las definiciones tradicionales de su entorno sectorial y competitivo a menudo tienen miras demasiado estrechas sobre los clientes, las tecnologías y los competidores actuales. Por eso no consiguen percibir importantes cambios en la periferia de su entorno que pueden provocar la necesidad de redefinir las fronteras de su sector y de identificar una nueva serie completa de relaciones competitivas.

- El FODA aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante. Una debilidad clave del FODA es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo.

Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo.

- El FODA sobredimensiona una única faceta de la estrategia. A veces las empresas se preocupan de una única fortaleza o característica clave del producto que están ofreciendo e ignoran otros factores necesarios para el éxito competitivo.

El análisis FODA tiene mucho que ofrecer, pero sólo como punto de partida. Él solo raramente ayudará a una empresa a desarrollar ventajas competitivas que puedan ser sostenibles a lo largo del tiempo.

ANALISIS CAME:

Conocer los principales puntos fuertes y débiles de la sociedad, dentro del entorno general, mediante la matriz FODA, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del diagnóstico. Por lo tanto, el análisis CAME pretende **CORREGIR** nuestras debilidades, **AFRONTAR** nuestras amenazas, **MANTENER** nuestras fortalezas y **EXPLOTAR** nuestras oportunidades.

Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro.

Por contra, las fortalezas y debilidades (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente.

Esta reflexión debe ayudar a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación oportunidad-fortaleza, o pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las debilidades o defenderse de las amenazas).

DAFO/ CAME	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias O/F Se usan las fuerzas del listado F para aprovechar las oportunidades O.	Estrategias O/D Se superan las debilidades D aprovechando las oportunidades O.
AMENAZAS (A)	Estrategias A/F se evitan las amenazas A con las fuerzas F.	Estrategias A/D se busca reducir las debilidades D y eludir las amenazas A.

Figura No. 11. Análisis CAME
Fuente: Elaboración Propia.

Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas.

Las oportunidades y amenazas (“análisis externo”) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro.

ETAPA IV: ELECCION DE LA ESTRATEGIA

Existen estrategias en los distintos niveles de una organización:

- La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa.

La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia.

- La estrategia competitiva se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades

pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores.

- La estrategia operativa se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva.



Figura No. 12. Definición de estrategias.
Fuente: Elaboración Propia.

Seguendo a José María Sainz de Vicuña (2003): El alcance de las decisiones estratégicas de cualquier empresa pasa por un proceso a realizar en cinco fases:

1. La definición del negocio, que significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello comparado con nuestros competidores.
2. Una vez hecha la definición del negocio, las estrategias de cartera deben concretar todas las actividades o unidades de negocio (UEN) que la empresa quiere abordar.
3. A continuación, se deberá definir la estrategia competitiva a seguir dentro de cada negocio, siendo las estrategias genéricas identificadas por Michael Porter de tres tipos: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado.
4. Las estrategias de crecimiento definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o mediante desarrollo externo (alianzas, fusiones, absorciones, etc.).
5. Las estrategias operativas o funcionales deben establecer los planes de acción de cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

DEFINICION DEL NEGOCIO

A la hora de definir el negocio, el enfoque de marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios producidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se trata de un consumidor final como de un cliente empresarial.

La definición del negocio se debe sustentar en las tres dimensiones siguientes:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (qué).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (cómo).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de nuestra empresa (a quién).

ESTRATEGIA CORPORATIVA (ESTRATEGIA DE CARTERA DEL NEGOCIO)

Como decíamos anteriormente, en un Plan Estratégico, las estrategias de cartera deberán incidir en primera instancia sobre las actividades que deberá desarrollar la empresa, es decir, sobre la cartera de negocio de nuestra empresa.

Para la definición de las estrategias de cartera contamos con diversas herramientas de trabajo, que pasamos a analizar a continuación:

- El atractivo del mercado al que nos dirigimos corresponde al eje de ordenadas, en una escala de alto, medio y bajo.
- La posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores corresponde al eje de abscisas, en una escala de débil, media y fuerte.

FACTORES QUE MIDEN EL ATRACTIVO DEL MERCADO

- Factores de mercado: dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.
- Factores tecnológicos: intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas, etc.
- Factores económicos y financieros: economías de escala y experiencia, márgenes de contribución, etc.
- Factores sociales: tendencias y actitudes sociales, normativa legal, grupos de presión, etc.

FACTORES QUE MIDEN LA POSICIÓN COMPETITIVA

- Factores de mercado: dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.
- La posición en el mercado: cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente y rentabilidades obtenidas.
- La posición económica y tecnológica: posición relativa en costes, capacidad utilizada y posición tecnológica.
- La posición de capacidades propias: experiencia y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, y diferenciación de los competidores.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Porter (1987): presenta tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter (1987) tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.

Treacy y Wiersema (1999): presentaron tres estrategias alternativas para que una empresa supere a sus rivales dentro del sector.

La primera de las estrategias de Porter (1987): es la estrategia de liderazgo en costes que está basada en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas.

Sin embargo, Treacy y Wiersema (1999): van más lejos y consideran que no es suficiente con ser líder en costes para superar al resto de empresas del sector, lo que la sociedad debe perseguir es la excelencia operacional que describen de la siguiente forma:

“Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. No son innovadoras en cuanto a sus productos y servicios ni tampoco mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien y garantizan a sus clientes precios bajos y un servicio rápido y efectivo”.

Por otro lado, Porter (1987): presenta la estrategia de diferenciación como segunda alternativa, la elección de esta estrategia requiere que la empresa (o UEN) cree productos y/o servicios únicos, y que estén valorados como diferentes por el mercado. El éxito reside en los atributos que no son el precio y por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobreprecio.

Sin embargo, la teoría de Treacy y Wiersema (1999): va más allá en la estrategia de diferenciación, no basta con ser diferente, lo que la sociedad debe conseguir es el liderazgo de producto, que describen de la siguiente forma:

“Una compañía que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado y muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto”.

Finalmente la tercera estrategia definida por Porter (1987): es la especialización. En este caso, la sociedad debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados.

La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. Una empresa que sigue una estrategia de especialización selecciona un segmento o grupo de empresas y diseña su estrategia para servirlos a medida. El especialista consigue ventajas competitivas dedicándose exclusivamente a estos segmentos. La esencia de la especialización es la explotación de un nicho particular del mercado que es diferente al resto del sector.

Una vez más, la teoría de Treacy y Wiersema (1999): va más allá, no se trata únicamente de ser un especialista para dominar el mercado, la ventaja competitiva la otorga la estrategia del conocimiento íntimo del consumidor, que describen de la siguiente forma:

“Una compañía que aporta valor a través de las relaciones íntimas con los consumidores tiene una relación con sus clientes parecida a la que existe entre buenos vecinos. Las compañías que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente en particular quiere. Este tipo de compañía funciona bien si conoce a la gente a la que vende y los productos y servicios que necesitan. Continuamente está cambiando los productos y servicios, y lo hace a precio razonable. El principal activo de las compañías que mantienen estas relaciones estrechas es la lealtad a sus clientes”.

ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Algunas de las compañías más exitosas de nuestro tiempo operan en sectores de bajo crecimiento y de una moderada rentabilidad, aplicando estrategias no particularmente originales. La razón de su extraordinario éxito es la atención que prestan a los detalles asociados con la implantación estratégica. Por ejemplo una de las razones de que McDonald's continúe creciendo y siendo rentable en un momento en el que otras cadenas de comida rápida están en declive es que ofrece un servicio rápido y fiable, comedores y áreas de servicio limpias y empleados atentos y amables.

El patrón colectivo de las decisiones y acciones adoptadas hoy por los empleados responsables de las actividades generadoras de valor crea estrategias funcionales que sirven de guía al crecimiento y a las estrategias competitivas de la empresa.

Las responsabilidades y patrones de decisión articulados por las distintas funciones de la empresa son los siguientes:

- **Estrategia de marketing:** La función del área de marketing es ampliar el entorno en el que se conoce la organización, así como actuar con grupos de interés externos como clientes y competidores.

El área de marketing es la encargada de obtener información esencial sobre las necesidades de los nuevos clientes, las demandas previstas, las acciones de los competidores y las nuevas oportunidades.

- **Estrategia operativa:** La función del área de operaciones es crear los productos y servicios con los que la empresa pueda contar para competir en el mercado. Una unidad de operaciones eficaz es aquella que se ajusta a las necesidades de la empresa, que concentra sus esfuerzos en adaptar su capacidad y sus políticas con las ventajas competitivas que persigue la sociedad.

- **Estrategia de investigación y desarrollo:** En numerosas organizaciones, los esfuerzos en I+D son esenciales para una implantación efectiva de la estrategia. La estrategia que nace de las decisiones y acciones de las actividades de I+D, ingeniería y soporte técnico se denominan estrategias de investigación y desarrollo.

- **Estrategia de sistemas de información:** El objetivo de esta estrategia es proporcionar a la organización la tecnología y los sistemas mínimos necesarios para operar, planificar y controlar su actividad. En algunos casos, unos sistemas de información integrados muy bien diseñados sirven de base para una ventaja competitiva, al permitir una gestión de costes más agresiva que la de sus competidores, un uso más efectivo de la información

pertinente del mercado o la integración de las operaciones en la cadena de suministro de clientes y proveedores.

- **Estrategia de recursos humanos:** La función del área de recursos humanos es actuar de nexo de unión entre la dirección organizativa y los empleados, y entre la organización y los grupos de interés externo, incluidos los sindicatos, organismos reguladores del Gobierno en materia laboral y de seguridad.

- **Estrategia financiera:** El principal propósito de la estrategia financiera es proporcionar a la organización la estructura de capital y fondos adecuados para implantar las estrategias de crecimiento y competitivas.

ESTRATEGIA OPERATIVA



La estrategia operativa pretende establecer los procesos clave en los que debe concentrarse la organización para dar respuesta a la estrategia competitiva y a la articulación de todos los procesos clave en una arquitectura organizativa adecuada.



Figura No. 13. Estrategias Operativas.
Fuente: Elaboración Propia.

ETAPA V: IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar.

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable de supervise y ejecute los planes de acción marcados en

los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

PLANES DE ACCION

Los planes de acción deben cumplir una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos. El primer paso en la elaboración de un plan de acción es la identificación de proyectos, acciones e iniciativas a acometer.

En esta fase debe designarse a los responsables de cada objetivo estratégico, con el fin de que éstos propongan una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento del mismo. El equipo de trabajo debe recopilar toda esta información y realizar un primer trabajo de agrupación de diferentes iniciativas en proyectos corporativos. Al final de este trabajo quedará una lista de proyectos estratégicos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados. Con el objetivo de concretar más los planes de acción determinados y que su consecución no se convierta en una ardua tarea a emprender en un horizonte temporal excesivamente amplio, los responsables de cada objetivo pueden marcar hitos intermediarios que harán del plan de acción una realidad más cotidiana.

La segunda fase, una vez identificadas las acciones a acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución. Para ello, los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio de priorización de proyectos.

Algunas herramientas pueden ayudar a decidir qué proyectos son los más relevantes y prioritarios. Este es el caso de la matriz de priorización de los planes de acción:

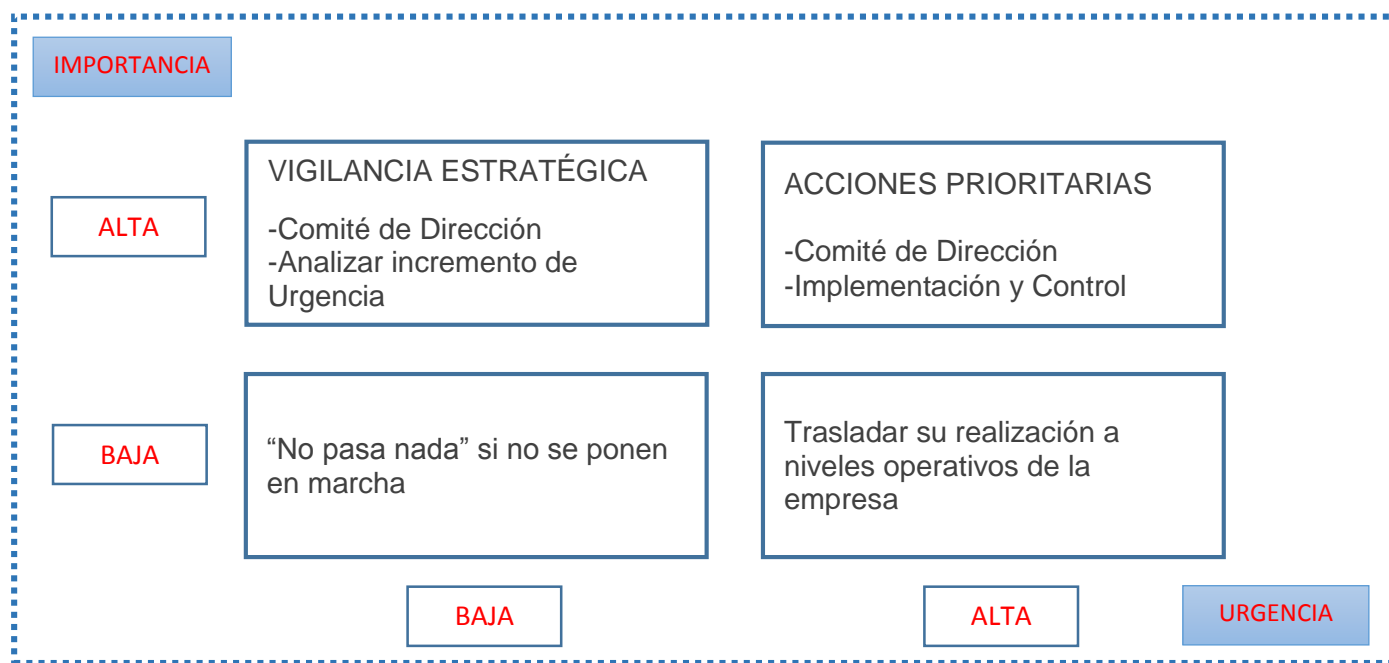


Figura No. 14. Matriz de priorización.
Fuente: José María Sainz de Vicuña (2003).

Cada una de las acciones que la organización se ha propuesto acometer debe situarse en esta matriz de priorización de los planes de acción. El comité de dirección realizará el seguimiento de las acciones de alta importancia (en algunos casos, para ponerlas en marcha de inmediato y controlar su cumplimiento, y, en otros, para analizar el posible aumento de

su urgencia), mientras que los niveles operativos de la empresa se encargarán de las acciones urgentes de menor importancia, que son menos prioritarias.

Otra herramienta que podemos utilizar para acordar la prioridad adecuada a cada proyecto es la matriz de impacto y esfuerzo. Una vez analizados qué proyectos son más estratégicos, es necesario valorar el nivel de esfuerzo que supone su implantación. Al valorar el nivel de esfuerzo frente a la prioridad estratégica del proyecto, se decide qué proyectos son prioritarios y cuáles no.

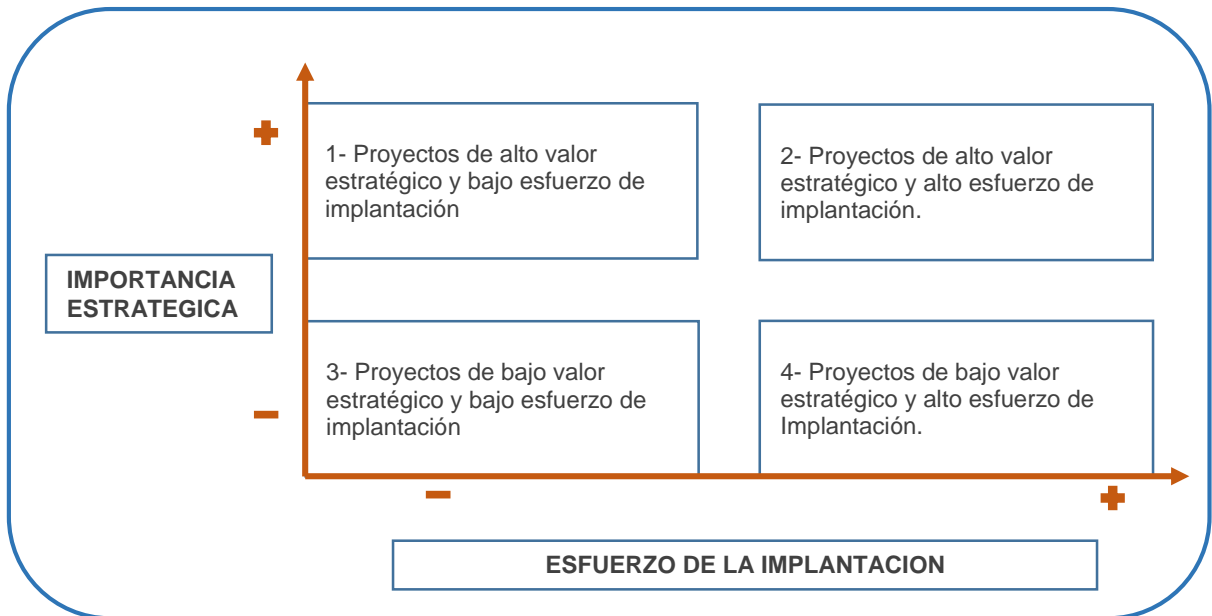


Figura No. 15. Matriz Priorización de proyectos.
Fuente: José María Sainz de Vicuña (2003).

4.3.8 REVISION DEL PLAN

Al empezar el proceso de planificación estratégica y financiera integrada, es esencial que se haya preparado un buen plan estratégico que articule claramente lo que la organización planea alcanzar en los próximos años. Si la organización ha tenido un plan estratégico por

más de seis meses, es necesario revisarlo para asegurarse que éste describe lo que la organización desea alcanzar en su ambiente actual. En general, los planes estratégicos deben ser revisados y actualizados anualmente, y más frecuentemente si el ambiente local cambia a menudo. Se deben llevar a cabo revisiones del avance cada tres meses para evaluar el desempeño de la organización en relación con los objetivos establecidos y determinar si se necesitan hacer ajustes debido a los cambios internos y externos.

Es extremadamente importante que el personal técnico y administrativo participe en este ejercicio como parte de un equipo integrado. Si se establece que se necesitan hacer revisiones o ajustes, las secciones a continuación pueden proveer un marco de referencia en donde encontrar información más detallada. Después de que se complete la revisión, el grupo tendrá que definir cualquier actividad que no era parte del plan estratégico original.

REVISION O DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES (PLANES DE ACCION)

Las actividades son los pasos individuales que una organización debe tomar durante los próximos años para producir resultados. La mayoría de las organizaciones piensan en las

actividades cuando están trabajando en su plan de operación anual o sus planes para la implementación de proyectos; sin embargo, muchas organizaciones no han incluido actividades en sus planes estratégicos. Es importante que esto se haga para obtener un mayor grado de exactitud cuando se proyecten las necesidades financieras.

Por último, el plan de acción requiere un control y seguimiento, bien analizando sus resultados o bien las causas que lo provocan. Además, debe hacerse un seguimiento del mismo porque en el entorno cambiante en el que desarrolla la actividad la empresa pueden cambiar las circunstancias contempladas en el momento en el que se establecieron los objetivos estratégicos.

Debe adicionalmente establecerse un control del cumplimiento del plan no como sistema de inspección, verificación o investigación de lo ocurrido, sino como método para poder comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones.

V. CASO PRÁCTICO

5.1 INTRODUCCION AL CASO DE LA CONSTRUCTORA A&M INVESTMENT

El Análisis Situacional orientará las decisiones gerenciales necesarias para mejorar la productividad de la empresa haciéndola más competitiva, en la medida que se hagan los ajustes necesarios y se diseñe un plan estratégico con la información obtenida; El desarrollo de este plan estratégico nos permitirá determinar los aspectos positivos y negativos tanto del entorno como de la empresa.

La planificación es un proceso dirigido a producir un determinado estado futuro al cual se desea llegar y que no se puede conseguir a menos que previamente se emprendan las acciones precisas y adecuadas, está basado en el análisis permanente tanto del medio externo como del ambiente interno de la organización.

Para poder introducir los cambios que la empresa necesita, es necesario hacer un profundo análisis de la situación actual, atendiendo a los factores que tienen influencia en la actividad que desarrolla. El diagnóstico del medio ambiente externo tiene como objetivo fundamental, identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos puedan producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza). Tiene que prepararse para aprovechar las oportunidades o para contrarrestar las amenazas.

El análisis interno intenta generar información sobre los factores claves que condicionaron el comportamiento de la empresa en el pasado, así como, la evaluación del desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación. Fundamentalmente se refiere a aquellos aspectos internos de

la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para enfrentar los retos que presenta el ambiente externo. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, etc. Para llevar a cabo el análisis interno es necesario determinar las capacidades administrativas, financieras, del recurso humano, y de comercialización.

Partiendo de lo anterior se definirán las estrategias que seguirá la empresa tanto como estrategias corporativas, operativas y competitivas, lo que después nos lleva definir los planes de acción, o sea las actividades a realizarse para que se cumplan las estrategias anteriormente definidas.

La planificación es conveniente en sí misma. Incluso si fracasa en la consecución de los objetivos del plan, en el proceso de planificación se consigue un mejor conocimiento de la empresa, de sus posibilidades, de su entorno, de sus medios, etc. Planificar obliga a una disciplina de estudio e investigación que genera un conocimiento de la propia empresa muy conveniente.

5.2 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO

5.2.1 Objetivo general:

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa constructora A&M INVESTMENT, SA y Diseñar un plan estratégico de corto plazo adecuado para el mejoramiento de sus actividades.

5.2.2 Objetivos Específicos:

1. Formular la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de A&M Investment SA.
2. Realizar un Análisis Interno, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa A&M Investment.
3. Realizar un Análisis Externo, identificando las amenazas y oportunidades de la empresa A&M Investment.
4. Formular las estrategias adecuadas, de acuerdo a los objetivos planteados.
5. Elaborar los planes de acción para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de A&M Investment SA.
6. Describir el sistema de actividades de A&M Investment, SA
7. Plantear el control, la revisión y seguimiento de los planes de acción.

5.3 ENTORNO DE LA CONSTRUCTORA

A&M Investment SA

Con el vertiginoso crecimiento de la población y los requerimientos de la misma por adquirir de forma eficaz, materiales de construcción de calidad para la fabricación de sus viviendas y/o cualquier otro tipo de edificaciones, nace una microempresa en este ramo, con la finalidad de proporcionarle a sus clientes el material necesario y servicios para que éstos emprendan de manera efectiva el comienzo de sus obras.

A&M Investment es una constructora creada en el año 2014, en la ciudad de Managua, Nicaragua por Msc. Julio Martin Bonilla Orozco como una sociedad anónima, con los socios Martha Pérez y Ernesto Pérez de los cuales las acciones se dividen en 98%,1% y 1% respectivamente. Esta empresa nace de la principal empresa de Msc. Julio Bonilla Llamada Olimpus Investment, es una ferretería localizada en el centro comercial Managua.

Como la gran mayoría de las microempresas, ésta no cuenta con un plan estratégico para el desempeño de sus actividades. No obstante a esto, trabajan en el día a día para subsistir y así cumplir con sus exigencias básicas, la de sus clientes y los trabajadores que hacen vida en la empresa.

Esta constructora ha realizado algunos trabajos por proyectos específicos, sin embargo esta empresa es una de las tantas conocida como empresas de ‘maletín’ ya que solo tiene la personalidad jurídica pero no cuenta con local, ni empleados, más que el registro y reconocimiento como una empresa establecida.

Los proyectos que esta ha realizado, todos los ha realizado bajo la ayuda en su totalidad de Olympus Investment, que le ha facilitado tanto el capital, como herramientas y local, así mismo se ha valido de los recursos humanos de la empresa Olympus Investment.

Es por lo cual luego de haber realizados las debidas prueba hemos considerado la realización de un plan estratégico en el cual establecemos las pautas para la separación total de A&M Investment SA de la empresa Olympus Investment SA. Realizaremos el plan estratégico de la empresa a un periodo a corto plazo, en los cuales dejamos descrito la mejor manera en la que consideramos seria el inicio de A&M Investment como una empresa independiente y autosustentable, la cual se Valera de sus recursos propios como son: capital, recursos humanos, logística y local diferente del de Olympus Investment.

Este plan se pondrá en marcha en la empresa al mes siguiente de la finalización y ajuste de todos los detalles de la planeación, con la contribución continua de Msc. Julio Bonilla, el accionista mayor de la empresa, quien trabajara conjuntamente con nosotros en la realización del plan estratégico.

Hacemos reseña en que nosotros como estudiantes de la Unan-Managua nuestro propósito principal es la recomendación de un plan estratégico al que consideramos adecuado a la empresa y no depende de nosotros la implementación, ni la evaluación o seguimiento de este. Lo que quedara a consideración del accionista mayoritario de A&M Investment, así como las dimensiones en las que acatara o descartara nuestra visión del plan.

En resumen iniciaremos A&M Investment como una empresa establecida y auto sostenible, a la cual le aportaremos la logística y la manera más eficaz para conseguirlo.

5.4 METAS ESTRATEGICAS

5.4.1 DECLARACION DE LA MISION Y VISION

Por medio de la observación directa y entrevistas no estructuradas realizadas a la gerencia general y al personal que allí labora, se pudo determinar que esta organización no cuenta con una misión y visión que les permita tomar el rumbo fijo y con miras al éxito, ni con objetivos estratégicos que les permita alcanzar metas a corto, mediano y/o largo plazo; Por lo tanto fue necesario la formulación de éstos.

Es importante destacar que para la elaboración de la misión y visión, se siguieron lineamientos del libro “Administración Estratégica” (Strickland y Thompson, 2004). Además se recopiló información necesaria del sistema objeto de estudio, para así conocer y determinar los elementos implicados en el mismo.

A continuación, se hará mención a los pasos que sirvieron para la redacción de la misión y visión de la organización:

- Se agruparon una serie de misiones y visiones de organizaciones privadas, los cuales sirvieron de guía para la elaboración de la misión.
- Se recopiló la información relacionada con la empresa A&M INVESTMENT, la cual fue suministrada por el gerente general y dueño de la empresa para obtener aquellos valores que parezcan reflejar el sentir de los miembros que formaran parte de la organización.
- El siguiente paso se basó en proyectar esos valores hacia el futuro, en base a la situación tecnológica, económica y de mercado que guarda la empresa en la actualidad y el lugar que se aspira a ocupar dentro del mismo (posicionamiento).

- En el siguiente paso se identificaron los principales retos que enfrentarán la empresa en corto, mediano y largo plazo, tanto en el ambiente interno como en el ámbito externo.
- Se procedió al análisis de la información obtenida en el paso anterior, para así poder redactar y llegar a lo que es el resultado final de la misión-visión.

Para la realización de la misión-visión se tomaron en consideración las opiniones del gerente general y dueño de la empresa esto luego de haber realizado una reunión, en donde la idea o razón fundamental fue enfocar ¿Qué desea llegar a ser la empresa A&M Investment, como organización en un futuro? Una vez respondida esta incógnita, se procedió a formular la misión-visión de la misma.

Quedará bajo la responsabilidad principal de parte del gerente general, difundir y comunicar al personal la misión-visión elaborada, transmitiéndole un sentido de propósito de la gerencia, de tal manera de crear una comunidad de interés que impulsa a los trabajadores, en romper con la monotonía del trabajo diario y tedioso, colocándolos en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

MISION

Expresa la razón de ser de la organización y se comunica por medio de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo el papel que tiene la organización en resolver las necesidades de la sociedad y describiendo, en términos amplios la actividad en que está la organización. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

La Misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos). Una Misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Carecer de una clara formulación de misión puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el largo plazo. La misión debe siempre revisarse para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero sólo requerirá pocos cambios si ha sido preparada con cuidado.

MISION

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, excediendo sus expectativas y proporcionándoles servicios integrados en el diseño, desarrollo y construcción de sus proyectos, con una permanente búsqueda de la excelencia a través de la innovación para que el usuario obtenga el mejor provecho en su inversión.

VISION

Es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspiracional pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado. Se vive en los detalles de su ejecución.

La Visión expresa el estado deseado de la organización en un horizonte de planeación, su principal fuerza no radica en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo de construir un sueño, pretende ser el norte, a donde se proyecta la

Institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo y describe el propósito a largo plazo.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Es necesario indicarle al grupo que para la elaboración de la visión se debe considerar que se encuentra al final del período que se está proyectando, es decir, que en lugar de ser hoy el día que marcara la fecha se está tres, cuatro o cinco años más adelante y mediante una generación de ideas se debe realizar la descripción del estado de la organización en tiempo presente con todos los atributos que se quisiera ver realizados al final del período.

La Visión se caracteriza por ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la institución, y por ser la concepción que visualiza el futuro próspero de la institución: ¿Qué queremos ser?

VISION

Convertirnos en la mejor empresa constructora en el ámbito nacional, liderando el mercado con responsabilidad y eficiencia, terminando nuestros proyectos dentro del tiempo acordado y principalmente, garantizando la calidad en el servicio con técnicas de construcción vanguardistas, respetando las normas para la conservación del medio ambiente.

VALORES

El valor es siempre un bien, creado o descubierto por el hombre, elegido consciente y libremente, que busca ser realizado, llevado a la práctica, vivido realmente. El valor tiene una cara ideal, como aspiración no referida a nada ni a nadie en concreto, o como un deber ser digno de ser alcanzado.

A&M INVESTMENT, SA fundamenta toda su actividad empresarial en los siguientes valores que sirven de criterios institucionales para enmarcar todas las actuaciones individuales y grupales de quienes laboren en la compañía.

- Respeto

Demostrar respeto a las opiniones, pensamientos e ideas expresadas por las personas que forman parte de la institución, para que de esta manera puedan sentirse parte de las decisiones de la empresa.

- Integridad

Los miembros de esta organización deberán actuar siempre de manera justa, es decir su trabajo estará dirigido a la búsqueda de la verdad y a rechazar los actos que atenten contra los valores éticos y morales de la Institución.

- Fidelidad

Los miembros de la organización, deberán ser leales a la empresa y a sus ideales, contribuyendo cada día a su crecimiento y desarrollo, para así poder crear una cultura de servicio empresarial que beneficie a todos.

- Honestidad

Se reflejará en las actividades normales del negocio, los trabajadores están dispuestos a mantenerse libres de la corrupción y a la vez denunciaran los actos que involucren cualquier tipo de fraude.

- Perseverancia

Cumplir los sueños y metas trazadas, tener tenacidad para convertirlos en realidad, luchar día a día, por el gran ideal, solo de esta manera podremos llegar a convertir lo deseado en algo verdadero

- Trabajo en equipo

Mediante un trabajo en equipo, el recurso humano a través del apoyo mutuo permite lograr un sostenido nivel de calidad en el servicio y se orienta hacia el cumplimiento de la Visión de la empresa.

- Confianza

Representa lo primero que el cliente percibe cuando piensa en la empresa, ya que garantiza un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes, mediante procesos eficientes conllevando siempre

¿Quiénes SOMOS?

Somos una empresa en que nos valoramos muy especialmente como personas. Queremos que cada obra tenga un nombre, construcciones que sean siempre un orgullo para nuestros trabajadores y nuestras familias. Que seamos nosotros a través de nuestro trabajo, esfuerzo y capacidades, quienes logremos satisfacer a nuestros clientes y la confianza por ellos depositada.

Aquí estaremos entonces; permanentemente animando, capacitando, con un fuerte énfasis en la innovación de recursos y procesos; ofreciendo calidad en el trabajo y un trabajo de calidad.

FORMULACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos ayudan a materializar cualquier plan en un tiempo determinado. El establecimiento de los objetivos no es una práctica arraigada en la sociedad, ya que se maneja hoy en día, lo que es la subjetividad.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos, se les sugirió tanto al gerente como algunos empleados, revisar y analizar puntualmente los objetivos que persiguen como empresa, con la finalidad de estructurarlos en objetivos estratégicos que permitieran cumplir con la misión – visión de la organización.

Basándose en la metodología de Morrisey (1996), se estructuraron los objetivos estratégicos para A&M Investment, los cuales están estrechamente relacionados con la misión – visión que se le formuló a la organización. Estos son los siguientes:

- Mejorar la estructura organizativa adecuada a la empresa A&M Investment.

- Incrementar el valor económico de la empresa A&M Investment, SA.
- Estabilidad.
- Fidelización de los clientes.
- Mantener y mejorar continuamente la reputación de la empresa.
- Consolidar a la empresa A&M Investment como una de las diez (15) empresas constructoras principales de la ciudad de Managua, dentro de cinco (5) años.
- Aumentar el nivel de los servicios en un 15%, en los próximos 12 meses.
- Incrementar continuamente los estándares de calidad y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.
- Mantener como nuestras prioridades la calidad técnica, la innovación tecnológica y constructiva, las relaciones de confianza con nuestros clientes y fomentar un clima laboral que estimule el desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores.
- Estar abiertos a generar una estrecha cooperación con otras empresas del rubro, para complementar fortalezas que nos permitan ofrecer soluciones competitivas en beneficio de nuestros clientes.

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Constructora A&M Investment asigna importancia estratégica máxima a los planes de Prevención de Riesgos y Enfermedades Profesionales que en todas sus obras e Instalaciones se implementan, asimismo el cuidado de los lugares de trabajo y la preocupación por el medio ambiente en el que se desempeñan sus colaboradores, constituyen parte integral de sus procesos productivos.

Anhelamos liderar los estándares de la industria, monitoreando continuamente nuestros sistemas de gestión e introduciendo los ajustes necesarios en pos de este empeño.

Entendemos que todos estos planes no solo se traducen en beneficios directos para nuestros colaboradores y la empresa, sino que son también claves para el bienestar y desarrollo del entorno cercano y familiar de nuestros trabajadores.

En el cumplimiento de este objetivo, involucraremos a todos nuestros colaboradores, trabajando muy especialmente en la excelencia de sus valores y competencias. Nos comprometemos pues a disponer de todos los recursos necesarios, debidamente enmarcados dentro del proceso de generación de valor de nuestra actividad, respetando íntegramente el escenario legal en el que nos corresponde desenvolvemos.

5.5 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

5.5.1 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DE LA EMPRESA A&M INVESTMENT, SA.

El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADA)

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.

El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales.

Con este análisis lo que se pretende es determinar los condicionantes que afectan a la empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad.

La posibilidad de amenazas de nuevos competidores en la industria de construcción respecto al capital es poca, puesto que se necesita mucho capital para iniciar, se necesitan edificios para las instalaciones, equipo de construcción así como equipo de transporte, los cuales no son de precios accesibles, así mismo se necesita capacitación para los empleados y la logística de la empresa en sí; constitución y reconocimiento como una empresa establecida, área de administración, la estructuración de un equipo de contabilidad de acorde a las necesidades de una empresa de esta industria.

La inversión en capital es bastante alta y de largo plazo, en relación a constituir una empresa desde cero en esta industria, puesto que tomara mucho tiempo el retorno de la inversión total solo de la constitución de la empresa, para lo que primero necesitara construirse una reputación con los pocos proyectos que se pudiesen realizar como una constructora nueva y partiendo de eso conseguir más clientes y así hacerle frente a los costos fijos de la empresa. Esto quiere decir que para poder entrar a esta industria y conseguir recuperar el dinero invertido, necesitara cobrar más por su trabajo que lo que cobraría una empresa ya constituida lo que jugaría en su contra.

Así mismo, la barrera que crea la competencia es alta, en la ciudad de Managua existen más de 40 constructoras, de las cuales 23 están localizadas en el centro de la ciudad, por lo que se hace de fácil acceso llegar a ellas, así también estas constructoras ya tienen canales de distribución fidelizadas, los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la fidelidad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada, al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores. Por lo que ser nuevo en esta industria necesitara mucho más que buenos trabajos realizados, si no que

tendrá que luchar por los proyectos, invertir mucho dinero en publicidad y ofrecer mano de obra barata como estrategias para poder realizar proyectos, en consecuencia las ganancias de los primeros meses a un año, serían escasas, solo para la supervivencia de la empresa.

Este sector de la industria, construcción, se encuentra en su etapa de madurez en la ciudad de Managua. La rentabilidad en el mismo es baja, para ser nuevo tienen la necesidad de desarrollar procesos y gestión muy eficaces, desarrollar nuevas tecnologías, nuevas líneas de negocio, etc., para permanecer en el mercado. Por lo tanto, como es el caso del sector de la construcción, existe una barrera a la entrada de nuevos competidores. De esta manera la empresa que quisiera entrar a la industria, entraría aceptando una desventaja en los costos, lo que siempre es indeseable.

Los beneficios de esta industria por lo general no son atractivos, el riesgo de fracasar es alto, así mismo estos beneficios pocos atractivos sirven de barrera.

Todas estas desventajas desalientan a los competidores. En Conclusión la amenaza de nuevos competidores es baja ya que lleva tiempo y conocimiento del negocio, además de una enorme inversión, crear una empresa dedicada al mundo de las construcciones no es fácil y tiene un proceso largo. Las barreras contra la entrada puede incluir la necesidad de obtener economías de escala, la necesidad de obtener nuevas tecnologías y conocimientos especializados, por ello creemos que en la época que estamos es muy difícil entrar en este mercado de la construcción y posicionarse.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores.

Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de clientes depende de las características de las situaciones del mercado y de la importancia de los servicios de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.

En este sector de la industria los clientes requieren los servicios por volúmenes altos, por lo general los que disponen de una constructora las contratan para proyectos grandes y de larga duración, por lo que los clientes incrementan la importancia sobre quien contratar para la realización de sus proyectos. Así mismo si existen clientes que representen el 90% de los trabajos realizados, estos tendrán mayor poder de negociación.

Disponen de servicios de gran calidad, de precios razonables y servicios completos, por lo que se puede decir que los clientes tienen poder de negociación en relación de la empresa. Por lo que reduce la rentabilidad del sector de la construcción, porque siempre se puede encontrar a una empresa con más experiencia y con menos costos fijos, que le reduzcan los precios y le den una mayor calidad a los servicios.

El servicio que ofrece una constructora es estándar, lo puede conseguir en todas las empresas que busque, no hay incertidumbre de saber que va a encontrar una empresa alternativa que actúe según sus requisitos. Por lo que les permite a los clientes crear presión sobre todas las empresas constructoras de enfrentarse las unas a las otras para obtener el proyecto. Es por esto también que los clientes no tienen costos de cambio o son mínimos,

ya que el servicio es estándar siempre puede recurrir a otra empresa, para nuevos proyectos, en caso de no gustarle la calidad o los precios otorgados por una constructora anteriormente.

En el caso de clientes provenientes del estado u organizaciones sin fines de lucro, donde sus beneficios son reducidos o ninguno, el poder de los clientes es mucho mayor, pues al no tener beneficios reconocibles crean presión para intentar rebajar los costos. En cambio las empresas que obtendrán altos beneficios, generalmente no son tan sensibles con los precios.

Así también cuando la calidad requerida por los clientes es más importante que los costos, es cuando la empresa constructora tiene mayor poder que lo clientes, pues pueden cobrar un mayor precio, por un trabajo de mucha calidad aun por encima de la competencia.

Este sector, construcción, el poder de negociación por parte de los clientes el beneficio de las empresas se ve mermado, o sea es un nivel alto, puesto que estos tienen que ceder a la presión de sus clientes.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector.

La materia prima requerida por las constructoras son estándares, se pueden conseguir en cualquier lugar, a diferentes precios y con diferentes descuentos y atenciones especiales tales como asesoramiento y transporte, no existen afiliaciones o consorcios que puedan fijar un precio, la oferta no está limitada ni controlada por un grupo específico de proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es casi neutro, pues no hay diferenciación de productos, ni importancia de su producto, es decir, los productos que proveen no son de vital importancia o indispensable requerirlos de una empresa específica.

En este sector de la industria el poder de negociación de los proveedores no es obstáculo, en vez de eso, el proveedor deberá ceder ante la presión de la constructora.

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos. Los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

En el sector de la construcción no existen servicios y productos sustitutivos destacables que faciliten los mismos servicios que los productos de construcción y al menos en Nicaragua la manera tradicional de construcción será la misma por un largo periodo de tiempo. Lo único que podría introducirse serían las nuevas tecnologías en herramientas de construcción que si bien harían el trabajo más fácil, requieren una fuerte inversión. En este sector de la industria, no existe la amenaza de productos sustitutivos, solo la mejora en los procesos, lo cual una empresa constructora siempre puede actualizarse y capacitarse, lo que no representa una barrera. El nivel de intensidad es bajo.

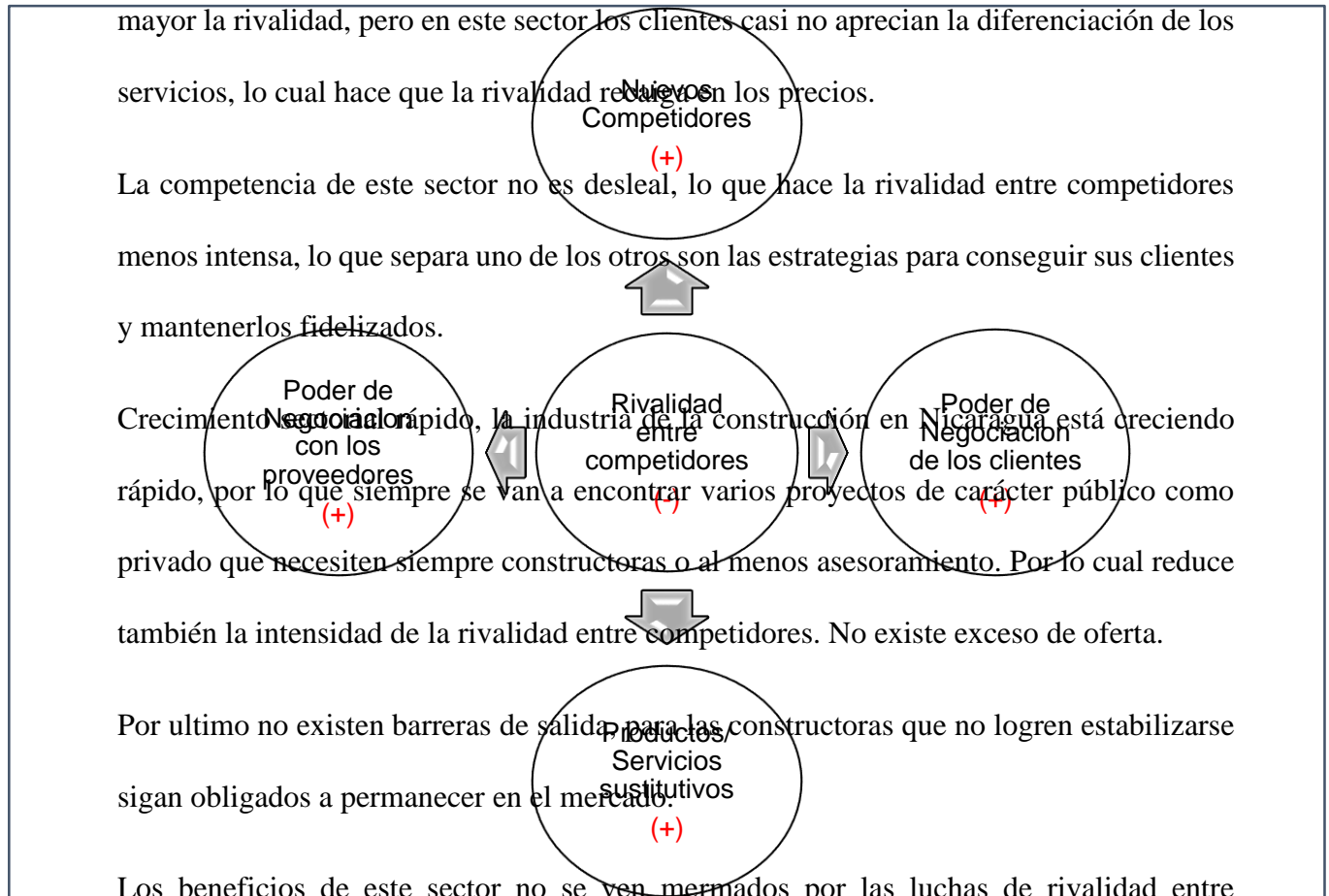
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores.

La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

Existen muchas empresa en la ciudad de Mangua, del mismo tamaño y condición que A&M Investment SA, ante esta situación donde todavía existe inestabilidad la rivalidad entre competidores es grande. Pues ninguna empresa quiere crearse solo para desaparecer. Las empresas que compiten directamente en el mercado de A&M Investment utilizan hoy fundamentalmente el precio, la calidad del servicio y la imagen para incrementar su cuota de mercado.

Los servicios que ofrece la empresa no son tan diferenciados de los demás, lo cual hace



RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Figura No. 16. Las 5 fuerzas de Porter.
Fuente: Elaboración Propia.

5.5.2 ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará.

Porter (1987) definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las actividades primarias –logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios– contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa. En segundo lugar, las actividades de apoyo –compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa– añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias como con otras de apoyo.

CASO DE A&M INVESTMENT

Recordemos que A&M Investment a estas alturas sigue siendo básicamente una empresa nueva, los trabajos realizados los ha hecho sin reconocimiento de que sean propios sino más bien, a nombre de otra persona.

En lo que respecta a las actividades primarias, no hay mucho que decir, se encuentra una encargada muy bien capacitada, Lic. Luisa López, que a su vez es la encargada de las compras de la compañía hermana de A&M Investment que es la Ferretería el centro; tiene amplia experiencia en este tipo de actividades como son: Logística de entrada, logística de salida, producción. Ya que ella es la que realiza las compras de los materiales, recepción, su regulación hasta su uso final. Ella lleva los registros de los proyectos hasta ahora realizados de una manera simple, en Libros de Excel como son: Mano de Obra, Materiales Directos y Costos Indirectos. En lo que respecta a Marketing y ventas, es el propio dueño de A&M Investment que lo realiza, Msc. Julio Bonilla consiguiendo proyectos y clientes por medio de sus contactos, pero no se realizan actividades más allá que esa. Los servicios en general están supervisados por el que ahora también trabaja como mensajero en la ferretería el centro, él es encargado de supervisar los proyectos y velar ¿porque no les haga falta nada a los obreros, así mismo de llevar las observaciones realizadas al dueño de la empresa, todo esto de manera verbal, sin una correspondiente bitácora del proyecto por escrito. Las actividades primarias de A&M Investment se encuentra por lejos de llevar un buen procedimiento y regulaciones de las mismas, siendo estas casi inexistentes.

En lo que respecta a las actividades de apoyo las compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa todas son llevados a cabo por el

dueño de la empresa Msc. Julio Bonilla. A&M Investment hasta el momento está cerca de concretar la ubicación final de la empresa, todavía se sigue con los últimos detalles del arrendamiento del local, por lo que aún no se ha tomado en cuenta la remodelación y adecuación de este local. En lo que corresponde al desarrollo tecnológico se encuentra en debate la compra de vehículos de reparto necesarios para la empresa, no cuentan con un sistema contable, pero ya tienen el arreglo con la persona quien lo va a proporcionar, instalándolo lo más pronto posible de que la empresa ya se encuentre ubicada en su local. Lo que respecta a la estructura organizacional, no está aun propiamente definida, pero ya tiene el siguiente personal; el Socio dueños de la empresa, Contador, Gerente General, Supervisor de las obras. Así mismo las responsabilidades y funciones no están claramente definidas. Las actividades de apoyo están más desarrolladas que las actividades primarias. El análisis interno de las capacidades estratégicas de la empresa A&M Investment dejan claro que falta una planeación de estas actividades así como su terminación, puesto que la mayoría se encuentra a media o inexistentes. Esto es entendible puesto que es una empresa nueva, más sin embargo no se puede seguir avanzando si estas actividades no se dejan bien definidas.

5.5.3 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

ANALISIS DE FACTORES ECONÓMICOS

La Industria de la Construcción desempeña un papel fundamental en los procesos de crecimiento y desarrollo del país; no solo en los efectos directos; como el aporte al

crecimiento de la producción nacional y a la generación inmediata de empleo, sino que además incentiva la actividad y el empleo de muchos sectores productivos.

Por el sector privado la construcción de nuevas edificaciones depende del comportamiento de los precios de los insumos utilizados, de las tasas de interés, así como del acceso al crédito, entre otros.

Por el sector público, depende tanto del nivel de ingresos del Estado, como de la decisión de invertir en nuevas infraestructuras.

En esta sección se examina el comportamiento del sector, detallando la evolución de variables económicas estrechamente ligadas con la misma, analizando indicadores relacionados con el nivel de actividad económica, producción, precios, empleo, tasas de interés, crédito y metros cuadrados construidos por destino económico, entre otros datos de interés.

- **Producto Interno Bruto del Sector Construcción**

En Nicaragua, la herramienta más utilizada para medir en forma agregada la actividad económica del país o de cualquiera de sus industrias se denomina Producto Interno Bruto (PIB).

PIB a precios constantes: Mide la producción efectivamente realizada en la economía, sin el efecto que producen los precios, tomando en cuenta los precios del año base (SCNN

2006), en un periodo determinado que, por lo general, es trimestral o anual. De esta forma se mide en crecimiento de PIB construcción.

PIB a precios corrientes: Éste corresponde al valor monetario a precios de mercado de todos los bienes y servicios producidos dentro del país, en un período determinado que, por lo general, es trimestral o anual. De esta forma, se mide el aporte de la Industria del Sector Construcción a la economía nacional.

PRODUCTO INTERNO BRUTO: ENFOQUE DE LA PRODUCCIÓN

Conceptos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 ^{p/}	2011 ^{p/}	2012 ^{p/}	2013 ^{e/}
a precios constantes (2006)														
Producto interno bruto	27,075.7	27,877.4	28,087.5	28,795.5	30,325.2	31,623.9	119,235.2	125,540.1	129,120.1	125,557.4	129,703.8	137,085.8	143,876.3	150,503.7
Construcción	1,240.5	1,266.3	1,098.1	1,127.9	1,264.1	1,356.4	5,791.7	5,291.3	4,519.7	3,207.3	2,640.6	3,139.4	4,173.1	4,891.5
a precios corrientes (millones de córdobas)														
Producto interno bruto	49,952.0	55,155.3	57,376.3	61,958.5	71,155.6	81,524.4	119,235.2	137,590.8	164,494.3	170,459.9	190,888.0	221,968.6	250,653.4	278,270.2
Construcción	3,098.2	3,613.3	2,977.1	3,100.5	3,893.2	4,654.2	5,791.7	6,321.9	8,873.8	7,016.7	6,285.1	8,399.0	12,067.7	14,690.1
a precios corrientes (millones US\$)														
Producto interno bruto	3,938.1	4,102.7	4,026.0	4,101.5	4,464.7	4,872.0	6,786.3	7,458.1	8,491.4	8,380.7	8,938.2	9,898.6	10,645.5	11,255.6
Construcción	244.3	268.8	208.9	205.2	244.3	278.1	329.6	342.7	458.1	345.0	294.3	374.6	512.5	594.2
Tipo de cambio oficial promedio (C\$ x US\$)	12.7	13.4	14.3	15.1	15.9	16.7	17.6	18.4	19.4	20.3	21.4	22.4	23.5	24.7
<p>1/ : A partir de 2006, las imputaciones bancarias se distribuyen por actividad</p> <p>p/ : Preliminar</p> <p>e/ : Estimado</p> <p>Nota : Los datos 1994 - 2005 (año base 1994); datos 2006-2013 (año de referencia 2006)</p> <p>: De 2008-2013, la discrepancia estadística entre la sumatoria de los componentes y el PIB total esta explicada por la aplicación de la metodología de encadenamiento para obtener los valores constantes.</p> <p>Fuente: BCN (datos 1960-1979 y 1989-2013)</p>														

Figura No. 17. Producto interno bruto de la construcción en Nicaragua
Fuente: BCN. Banco Central de Nicaragua.

- **Índice Mensual de Actividad Económica del Sector Construcción**

El índice Mensual de Actividad Económica del sector Construcción (IMACON) es un indicador elaborado por el Banco Central de Nicaragua (BCN), que mide la evolución de actividad relacionada con la industria de la construcción, permitiendo realizar una estimación en términos reales de su dinamismo en el corto plazo.

- **Empleo**

Para aproximar la tendencia seguida por el mercado laboral de la industria de la construcción, se hace uso de la información generada tanto por el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), relativa a la cantidad de empleos formales, así como de la información generada por el Instituto Nacional de Información y Desarrollo (INIDE), a través de las encuestas nacionales de hogares.

EMPLEO (Afiliados al INSS)

Conceptos	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 ^{p/}	2011 ^{p/}	2012 ^{e/}	2013 ^{e/}
Afiliados al INSS (Total)	348,251	380,119	420,316	458,968	493,361	503,695	534,881	578,340	623,458	673,466
Afiliados al INSS (Sector Construcción)	10,362	10,881	11,551	12,928	13,802	13,248	14,462	16,740	19,802	21,922

Fuente : INSS

EMPLEO (Afiliados al INSS)

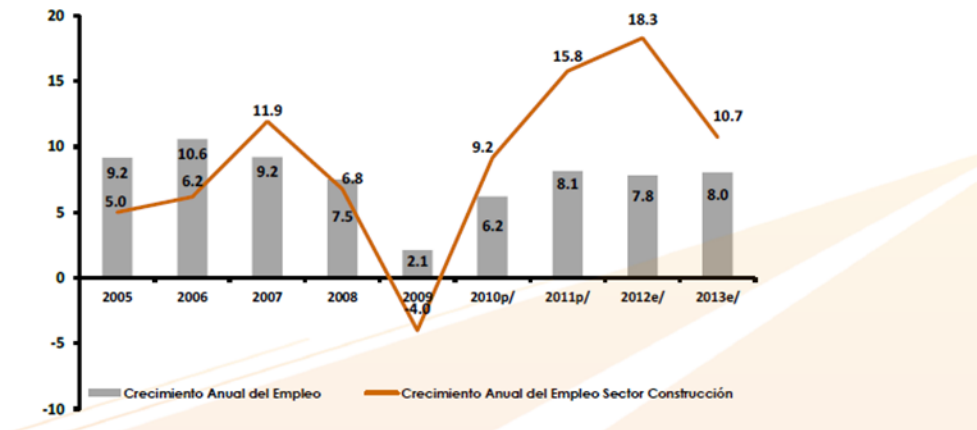


Figura No 18. Afiliados al INSS
Fuente: BCN. Banco Central de Nicaragua

- **Salarios**

Haciendo uso de la información generada por el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Ministerio del Trabajo y Banco Central de Nicaragua.

Salario mínimo: Es la suma mínima que deberá pagarse al trabajador por el trabajo o servicios prestados dentro de un lapso determinado, bajo cualquier forma que sea calculado (por hora o por rendimiento) y puede fijarse para cubrir las necesidades mínimas del trabajador y su familia, teniendo en consideración las condiciones económicas y sociales de los países. OIT

Criterios para determinarlo:

Costo de la vida:

Canasta básica

Particularidades de los sectores económicos y categorías ocupacionales.

Aspectos generales: Salario mínimo

Canasta básica de Nicaragua, ésta integrada por 53 productos (alimenticios y no alimenticios)

Actualizada con precios del IPC

En el Resto de Centroamérica ésta canasta solo corresponde a bienes alimenticios

En el caso particular de Nicaragua existe una ley de Salario Mínimo Ley No. 625, “Ley de Salario Mínimo” Gaceta – Diario Oficial No. 120 del 26 de junio 2006.

La Comisión Nacional de Salario Mínimo tiene autonomía para fijar el salario mínimo, y establece que debe utilizarse como referencia la inflación acumulada (semestral), el

crecimiento según cuentas nacionales. El período de negociación no podrá durar más de 2 meses calendarios a partir de su instalación. Transcurrido este término sin que las partes hayan llegado a un acuerdo, el salario mínimo de cada uno de los sectores será fijado por el Ministerio del Trabajo.

SALARIO

Año	Salario Mensual C\$			Salario Hora C\$	
	Salario Oficiales	Salario Mínimo	Salario Prom. INSS	Oficiales	Mínimo
2007	3,525.5	2,564.7	4,404.8	14.49	10.54
2008	4,265.6	3,102.5	5,050.4	17.53	12.75
2009	4,990.8	3,630.5	5,628.0	20.51	14.92
2010	5,691.6	4,031.0	5,999.0	23.39	16.79
2011	6,575.9	4,571.9	6,821.9	27.03	19.04
2012	7,247.3	5,161.2	7,269.6	29.79	21.50
2013	7,972.3	5,799.0	7,509.2	32.77	24.17

Fuente: MITRAB, INSS, CNC

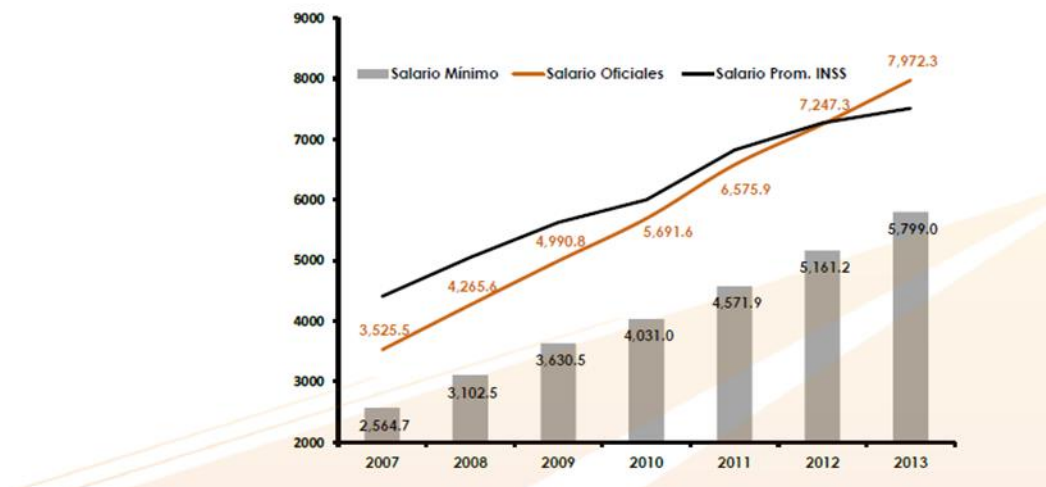


Figura No 19. Curva de Salario del sector de la construcción
Fuente: BCN. Banco Central de Nicaragua.

- **Convenio Colectivo Sector Construcción**

Es el acuerdo concertado por escrito entre un empleador o grupo de empleadores y una o varias organizaciones de trabajadores con personalidad jurídica, o sea el acuerdo concertado entre la Representación de la Cámara nicaragüense de la Construcción (CNC); la Federación de la Industria de trabajadores de la construcción y la Madera de Nicaragua (FITCM-N) y El Sindicato Nacional de Sindicatos de Carpinteros, Albañiles, Armadores, Similares y Conexos (SNSCAASC), CST.

Cada año se inician los procesos de negociación para el incremento de salarios en la Industria de la Construcción, en lo que se refiere a mano de obra realizada por los oficiales (Armadores, Albañiles y Carpinteros), esta negociación se realiza de forma responsable y objetiva valorando la situación económica de Nicaragua, así como la realidad que vive la Industria de la Construcción, siempre y cuando nos permita mantener la estabilidad y el clima de inversión en pro del crecimiento y desarrollo económico de todos los nicaragüenses.

- **Construcción Privada**

Área efectivamente construida: corresponde al área de construcción de una obra durante su ejecución. Esta área representa la cantidad de área proyectada de la obra que se construye en un trimestre en particular y constituye el concepto sobre el cual se basan los análisis de coyuntura. Al final de la ejecución de la obra, la suma de las áreas efectivamente construidas debe ser igual a su área proyectada.

Destino económico: El destino residencial comprende obras utilizadas exclusivamente para fines habitacionales, el comercial abarca edificaciones destinadas a tiendas, centros comerciales entre otros; servicios engloba construcciones destinadas a restaurantes, clínicas, hoteles e iglesias y el industrial, incluye obras relacionadas con zonas francas y fabricas entre otros.

Zona geográfica: La construcción de edificaciones privadas se puede localizar en dos zonas geográficas; Managua y resto de ciudades. Cada una de ellas incluye la cabecera geográfica y proyectos fuera de cabecera (éste último incluido en el SCNN 2006), en el resto de ciudades se incluyen las dos Regiones Autónomas.

Edificaciones privadas: Área efectivamente construida^{1/} (metros cuadrados)

Conceptos	Metros Cuadrados Construidos								Variación Interanual						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	1225,121.8	1267,945.8	1094,845.5	723,155.7	632,936.0	885,912.9	1291,783.2	1343,077.2	3.5	-13.7	-33.9	-12.5	40.0	45.8	4.0
Residencial	858,147.3	860,691.2	726,671.0	520,310.2	472,500.0	701,102.9	971,151.9	949,622.2	0.3	-15.6	-28.4	-9.2	48.4	38.5	-2.2
Comercio	79,301.8	54,814.6	77,521.7	40,521.8	40,434.3	49,149.1	59,405.9	66,453.1	-30.9	41.4	-47.7	-0.2	21.6	20.9	11.9
Servicio	219,780.3	185,529.7	201,834.4	139,052.5	106,468.1	116,540.1	173,075.9	277,206.5	-15.6	8.8	-31.1	-23.4	9.5	48.5	60.2
Industria	67,892.3	166,910.3	88,818.4	23,271.2	13,533.6	19,120.8	88,149.4	49,795.4	145.8	-46.8	-73.8	-41.8	41.3	361.0	-43.5
Managua	793,015.2	762,639.4	602,852.5	367,322.6	336,837.9	489,609.1	742,103.7	803,712.6	-3.8	-21.0	-39.1	-8.3	45.4	51.6	8.3
Residencial	515,165.2	487,960.2	388,772.6	255,274.3	249,163.0	407,789.2	595,055.3	561,843.9	-5.3	-20.3	-34.3	-2.4	63.7	45.9	-5.6
Comercio	55,491.6	38,558.5	54,696.0	26,430.9	18,950.0	13,391.6	23,320.9	42,904.6	-30.5	41.9	-51.7	-28.3	-29.3	74.1	84.0
Servicio	156,322.0	107,375.4	123,425.3	83,560.5	67,476.8	58,238.3	82,724.6	175,782.3	-31.3	14.9	-32.3	-19.2	-13.7	42.0	112.5
Industria	66,036.3	128,745.2	35,958.7	2,056.9	1,248.1	10,190.0	41,002.9	23,181.8	95.0	-72.1	-94.3	-39.3	716.4	302.4	-43.5
Resto de ciudades	432,106.6	505,306.4	491,993.0	355,833.2	296,098.1	396,303.8	549,679.5	539,364.5	16.9	-2.6	-27.7	-16.8	33.8	38.7	-1.9
Residencial	342,982.1	372,731.0	337,898.4	265,036.0	223,337.0	293,313.7	376,096.6	387,778.3	8.7	-9.3	-21.6	-15.7	31.3	28.2	3.1
Comercio	23,810.2	16,256.0	22,825.8	14,090.9	21,484.4	35,757.4	36,085.0	23,548.5	-31.7	40.4	-38.3	52.5	66.4	0.9	-34.7
Servicio	63,458.3	78,154.3	78,409.2	55,492.0	38,991.3	58,301.8	90,351.3	101,424.2	23.2	0.3	-29.2	-29.7	49.5	55.0	12.3
Industria	1,856.1	38,165.1	52,859.7	21,214.3	12,285.5	8,930.9	47,146.5	26,613.6	1,956.2	38.5	-59.9	-42.1	-27.3	427.9	-43.6

1/: Incluye área en cabeceras y fuera de cabeceras
Fuente: BCN

Figura No 20. Áreas Construidas de Nicaragua.
Fuente: BCN. Banco Central de Nicaragua.

- **Índices Precios Materiales de Construcción (IPMC)**

El Índice de Precios de Materiales de Construcción (IPMC) se utiliza para medir la evolución de los precios de una canasta de materiales de construcción, la cual en este momento es representativa para obras residenciales. Tiene aplicaciones en la medición de la actividad constructora en cuentas nacionales, en el seguimiento de coyuntura y proyecciones sobre el comportamiento futuro de precios de materiales de construcción.

- **Canasta de materiales y fuente de información**

La canasta de materiales del nuevo IPMC está constituida por los mismos 60 productos que registraba en la base 1994, y se clasifican en cinco capítulos, característicos de una construcción residencial: maderas y techos, cemento y derivados, electricidad e iluminación, metales y derivados, y sanitarios y pisos. Los precios de los productos

proviene de la Encuesta Mensual de Precios al Productor que desarrolla el BCN y recoge información de establecimientos que incluyen ferreterías y fábricas de materiales de construcción. Estos establecimientos son importadores directos o fabricantes de los materiales y los precios recopilados no incluyen IVA, ni márgenes de comercialización y transporte.

Índice de Precios de Materiales de Construcción (IPMC)

(promedio anual)

Grupo	IPMC													
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
IPMC	53.0	54.9	59.7	77.4	87.7	100.0	113.5	156.4	153.5	160.7	179.8	190.0	195.9	
Maderas y techos	50.3	52.2	52.9	70.1	86.4	100.0	112.6	152.6	149.0	143.5	154.8	158.3	158.0	
Cemento y derivados	62.0	68.8	75.1	81.8	89.3	100.0	112.0	138.4	164.2	189.9	207.2	225.5	242.2	
Electricidad e iluminación	67.7	58.7	59.9	68.3	72.5	100.0	122.5	142.0	140.9	162.5	181.9	190.6	194.2	
Metales y derivados	41.9	41.1	49.5	82.8	90.9	100.0	115.8	185.9	153.9	155.0	185.9	195.2	197.4	
Sanitarios y pisos	69.1	68.8	74.3	78.4	86.2	100	101.8	126.2	121.3	115.5	125.0	135.4	142.1	

1/ : A partir del 2006, las tasas de variación acumulada tienen como año de referencia el 2006

Nota : Corresponde a la última publicación base 1994

Fuente : BCN

Grupo	Variación acumulada													Contribución marginal					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{1/}	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
IPMC	(7.4)	7.0	2.0	30.7	20.5	18.7	11.7	42.5	(8.5)	5.6	11.1	4.6	2.1	42.5	(8.5)	5.6	11.1	4.6	2.1
Maderas y techos	(13.2)	6.5	(3.3)	35.4	27.9	17.7	10.0	43.3	(14.4)	1.7	5.1	1.9	(0.9)	13.8	(4.6)	0.5	1.5	0.5	(0.2)
Cemento y derivados	7.3	9.6	9.7	13.0	10.6	15.3	11.7	29.5	21.8	3.2	10.8	8.4	5.8	8.7	5.8	1.1	3.8	2.9	2.1
Electricidad e iluminación	6.3	(6.3)	5.6	12.0	13.1	47.9	9.1	14.0	2.0	12.0	8.7	6.6	0.3	0.8	0.1	0.6	0.5	0.4	0.0
Metales y derivados	(0.1)	5.4	21.6	73.9	(2.5)	21.0	14.6	62.5	(28.0)	12.6	17.4	2.1	0.4	18.5	(9.5)	3.3	4.9	0.6	0.1
Sanitarios y pisos	0.3	6.2	5.2	6.5	22.1	(0.2)	8.7	20.8	(12.9)	(0.6)	17.0	6.5	2.9	0.6	(0.3)	(0.0)	0.4	0.2	0.1

Figura No 21. Precios de los materiales de construcción
Fuente: BCN Banco Central de Nicaragua.

ANÁLISIS DE FACTORES SOCIO DEMOGRÁFICOS

Los indicadores demográficos son el reflejo de las características demográficas de una población. Entre ellos se encuentran la caracterización de la población según edad y sexo, la tasa de natalidad, la tasa de fertilidad, el porcentaje de la población urbana y la esperanza

de vida al nacer, estas medidas resumen parte de la situación de una población y algunos determinantes del proceso salud-enfermedad.

Indicadores

Población	5, 962,782
Porcentaje de Población Urbana 2010	58.3
Mujeres en Edad Fértil – 2012- (MEF)	1, 617,684
% de Mujeres en Edad Fértil (MEF) con relación a la Población Total	27.1
% de Mujeres Adolescentes con relación a las MEF	20.2
% de Nacimientos provenientes de Adolescentes de 15-19 años (2009)*	27.5
Tasa Media Anual de Crecimiento de la Población (r) (2010-2015)	1.2
Tasa Bruta de Natalidad (b) (2010-2015)	23.2
Tasa Global de Fecundidad (TGF) (2010-2015)	2.6
Tasa de Fecundidad Adolescente (fax) (2010-2015)	106.6
Tasa de Prevalencia de Anticonceptivos**	72.0
Tasa Bruta de Mortalidad (d) (2010-2015)	4.6
Tasa de Mortalidad Infantil (TMI) (2010-2015)	18.1
Tasa de Mortalidad de Menores de 5 Años**	35.0
Razón de Mortalidad Materna***	60.6

Esperanza de Vida al Nacimiento (e0) (Ambos sexos) 2010-2015 74.5

Esperanza de Vida al Nacimiento (e0) (Hombres) 71.5

Esperanza de Vida al Nacimiento (e0) (Mujeres) 77.7

Densidad Demográfica (Hab./Km 2)***** 49.5

Fuentes INIDE. Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional, Departamental y Municipal. Revisión 2007.* MINSA (dato correspondiente al año 2009)** ENDESA 2006/7

*** Defunciones maternas por cada cien mil nacidos vivos. (MINSA 2009)

*** Superficie sin incluir lagos (120,340 km2)

- **Otros datos de interés**

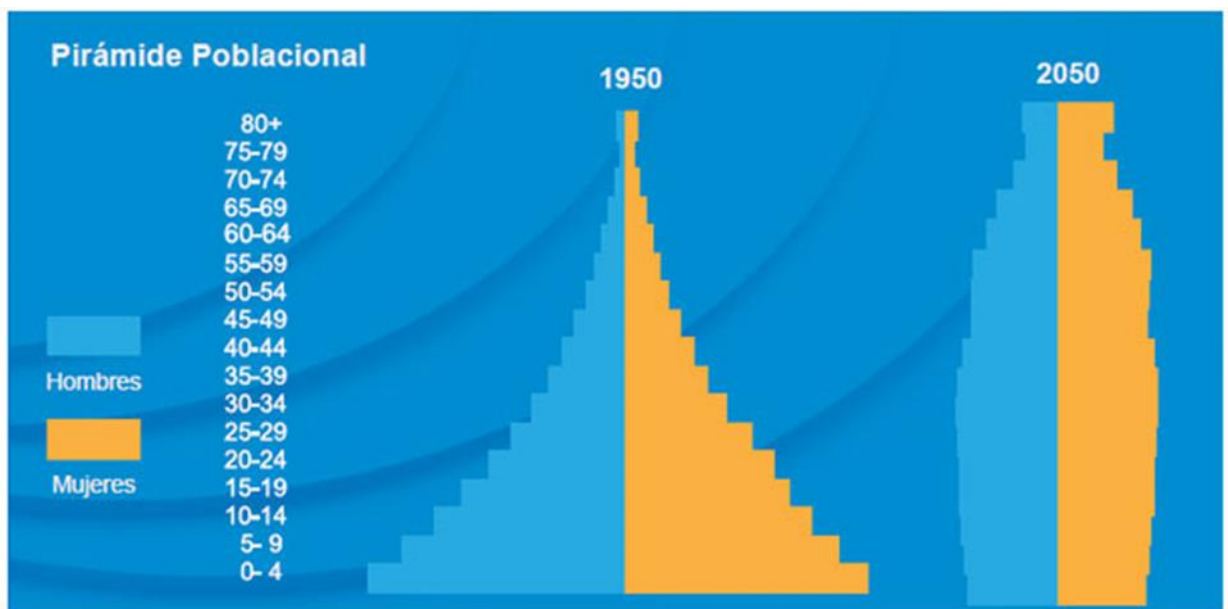


Figura No 22. Pirámide poblacional de Nicaragua.
Fuente: BCN Banco Central de Nicaragua.

Se observa que el grupo de personas menores de 15 años representaba en 1950 un 43% de la población total del país. Para el año 2005 ese grupo de niños y niñas se redujo a un 38% del total y se prevé que continuará descendiendo hasta llegar en 2050 a un estimado 20% de la población nicaragüense.

El grupo de jóvenes y adultos de 15 a 59 años pasaron de representar el 52% en 1950 al 56% en 2005 y se estima que continuará aumentando hasta llegar en 2050 a un 61%.

Por su parte, el grupo de adultos mayores con una edad de 60 años y más representaba en 1950 un 5% del total de la población nicaragüense, esa proporción se mantuvo estable hasta 1990 cuando comienza gradualmente a crecer para llegar en 2005 a un 6% de la población total. Esa tendencia de aumento se acelerará en los próximos años hasta alcanzar el 20% de la población total en 2050, año en el que habrá el mismo porcentaje de adultos mayores que de niños menores de 15 años.

La pirámide de población es una forma gráfica de representar a la población, que nos permite ver como se distribuye la cantidad de personas que hay en un país en un año determinado, por grupos de edad y por sexo.

- **El crecimiento poblacional**

En el año 1950 la población de Nicaragua era de 1.295.000 personas, en el año 2005 la población sumaba 5,450.000 personas y la proyección de la población para el año 2050 se estima en 7.932.000 nicaragüenses.

Se observa que la población del país había aumentado aceleradamente 4.2 veces entre 1950 y 2005, mientras que entre 2005 y 2050 aumentará 1.4 veces, es decir que ha disminuido el ritmo de crecimiento que tenía en las décadas anteriores.

El descenso del ritmo de crecimiento de la población se debe dos causas principales:

- Las mujeres tienen hoy día menos hijos que años atrás, en términos técnicos “la Tasa Global de Fecundidad” bajó de 7 hijos por mujer en 1950 a 3 hijos por mujer en el año 2000. Entre los factores que han influido en este cambio se mencionan la migración del campo a la ciudad, las oportunidades de educación, la información sobre salud sexual y reproductiva, además del acceso a métodos anticonceptivos.
- La gran emigración de nicaragüenses a otros países, que básicamente está compuesta por personas jóvenes entre 15 y 39 años de edad. Esto a su vez ha influido en la disminución de niños que nacen en nuestro país. El factor principal que ha motivado a muchos emigrantes ha sido la búsqueda de oportunidades de un empleo mejor remunerado.

Se estima que 1 millón de personas han salido fuera del país en las últimas décadas, es decir la sexta parte de la población total. Los principales países de destino han sido Costa Rica, Estados Unidos, El Salvador y España. En 2011 los migrantes enviaron a sus familias unos 900 millones de dólares en remesas, que equivale a un 10% de la riqueza producida en Nicaragua en un año.

ANALISIS DE FACTORES POLITICOS

Para entender la realidad actual política de Nicaragua hay que volver a los años 70 cuando el Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSNL) gana una guerra, relativamente corta, contra el gobierno autoritario de la familia Somoza, quien gobernó el país durante más de 40 años. Sería en el mes de julio de 1979 cuando los Sandinista inspirados por la revolución cubana, derrocan a Anastasio Somoza Debayle. De esta manera, desde 1978 hasta 1990, los sandinistas llevaron una serie de reformas políticas y sociales de carácter social-demócrata, entre las que se encontraba la mejora del sistema de salud pública, así como una gran inversión en la educación, la cual consiguió erradicar el analfabetismo en muchas regiones. En medio de esta marea de cambios, el área rural también sintió una reforma agraria parcial, ya que se repartió una parte de los latifundios de los terratenientes a los campesinos.

Sin embargo, los años 80 fue también una década marcada por la violencia implementada por la “Contra”. Dicho grupo combatía la revolución sandinista a través de una ofensiva armada en donde se practicaba el terrorismo como forma de desestabilizar el progreso del gobierno sandinista. Las acciones de la “Contra”, la cual era comandada por la inteligencia norte-americana llevó al país a una situación insostenible de violencia. En este contexto y tras 11 años de gobierno de FSLN, el sandinista Daniel Ortega, perdió las elecciones frente a Violeta Barrios de Chamorro de la Unión Nacional Opositora. Los años 90 estuvieron marcados principalmente por el acercamiento a la política liberal defendida por Estados Unidos que había sido paralizado durante el período del gobierno de Daniel Ortega. Tanto Violeta Barrios, como Arnoldo Alemán, implementaron durante sus legislaturas en la década de los 90, una estructura económica liberal y conservadora que dio señales temporales de optimismo al país. Esta fase de esperanza económica fue derrocada por los

numerosos casos de corrupción política. Sin embargo, a pesar de las crisis institucionales que culminó con Arnoldo Alemán, el pueblo nicaragüense siguió apoyando la política conservadora, dando paso a Enrique Bolaños, quien dio continuidad a las medidas liberales de los dos últimos presidentes.

No obstante, en el 2006, Nicaragua vuelve a experimentar otro giro político. En este año, Daniel Ortega gana las elecciones y vuelve a comandar el país. Sin embargo, el panorama político es muy distinto a la época revolucionaria de los años 80. Después de su derrota en 1992, el presidente sandinista comenzó a aplicar una serie de cambios dentro de su organización, como el acercamiento a partidos conservadores, la oposición frente a la ley de despenalización del aborto (creada en los años 80) o la creación de estrechos enlaces con la iglesia institucional del país, entre otros. Estas transformaciones trajeron consigo rupturas internas, provocando que muchos de los miembros fundadores del FNLS dejaran sus bases y se opusieran a la nueva tendencia del partido sandinista encabezada por Ortega.

A pesar de estas modificaciones, el Gobierno de Daniel Ortega volvió a establecer algunos puntos de la revolución sandinista como la gratuidad escolar, así como la mejoría de infraestructuras en el sistema de salud pública. Otro gran cambio bastante significativo en la política y la economía nacional fue su alianza con el ALBA (Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América). El acercamiento al gobierno Venezolano se mostró como una alternativa a la tradicional alianza con Estados Unidos.

En la actualidad, el gobierno actual de Daniel Ortega se presenta con una política impregnada de ciertas contradicciones. Por un lado, se muestra como una política progresista con sus alianzas con gobiernos de izquierda, así como por la aplicación de

medidas a favor de algunos sistemas públicos. Mientras que por otro lado, tiene una tendencia hacia ideas conservadoras cuando se opone, por ejemplo, a la despenalización el aborto.

Actualmente uno de los proyectos más destacados y a su vez controvertidos es El Canal de Nicaragua, el 7 de junio de 2013 Nicaragua entregó a HKND Group la concesión del canal y el día 13 del mismo mes la Asamblea aprobó su construcción por parte de la firma china.

El 13 de junio, la Asamblea aprobó la construcción del Canal. Con 61 votos a favor, 25 en contra, dos ausentes y una abstención, la legislación relativa al canal (denominada "Ley Especial para el Desarrollo de Infraestructura y Transporte Nicaragüense atingente a El Canal, Zona de Libre Comercio e Infraestructuras Asociadas"), fue aprobada tras un debate que duró tres horas. La ley otorga la concesión por 50 años, prorrogables por el mismo periodo, a la empresa china HK Nicaragua Canal Development. Además, esta concesión le otorgaría a la nueva "Empresa Desarrolladora de Grandes Infraestructuras S.A", la construcción de un oleoducto que conectaría espacios en los litorales del Pacífico y del Atlántico; y la construcción de dos puertos de aguas profundas, uno en el Pacífico y otro en el Caribe (ambos estarán conectados por un canal seco por el que circulará un ferrocarril de carga). También se crearían dos zonas de libre comercio y la construcción o ampliación de un aeropuerto internacional en cada una de esas zonas.⁷

Este nuevo canal permitirá aumentar el tránsito transoceánico de barcos de carga más grandes, pesados y con mayor calado. También contribuirá a promover el comercio entre los países de América Latina y Europa, y entre China con América, Brasil y Europa, al permitir un mayor tránsito de carga con un menor tiempo de entrega de mercancías, lo que

permitirá aumentar la importancia comercial y de navegación del Océano Pacífico en el nuevo siglo.

Las controversias se originan en el hecho de la falta de investigación y evaluación de las alternativas que no dañen el medio ambiente ni el ecosistema de las especies que habitan en el radio en el que se desarrolla este megaproyecto, así también, se especula que el presidente Ortega utilizó al país como su activo personal al negociar este proyecto sin ofrecer muchos detalles a la opinión pública, lo que genera una imagen turbia y desconfiada a los posibles inversionistas extranjeros que planean desarrollar sus negocios en Nicaragua.

ANALISIS DE FACTORES TECNOLÓGICOS

La industria de la construcción en general se encuentra rezagada con respecto a: el nivel tecnológico alcanzado en otros sectores de la industria; el nivel tecnológico alcanzado en la investigación tanto en productos de construcción y técnicas constructivas, así como; el nivel de desarrollo de la construcción en otros países. Diversos factores influyen en la lentitud en que se adoptan los nuevos avances tecnológicos en nuestro medio. Entre estos factores encontramos las empresas constructoras son altamente conservadoras y adversas al riesgo hasta la fecha éstas no han encontrado la necesidad de mejorar sus procesos ya que la rentabilidad que han obtenido los ha satisfecho; sus competidores son también altamente conservadores. Estos factores generan una cierta inercia de la industria de la construcción ante el cambio y la modernización. Así pues, son pocas las empresas que vislumbran las innovaciones tecnológicas como oportunidades poderosas de generar negocios. Sin embargo, las circunstancias están cambiadas substancialmente debido a una serie de factores, entre los que se substancial en esfuerzo humano, y una importante

reducción en los plazos para desarrollar un nuevo producto. Adicionalmente, estos conceptos han puesto un fuerte énfasis en la mejora de la calidad de los productos.

Sin embargo, en el caso de la construcción existe una oportunidad en el área tecnológica que la diferencia de las demás industrias. La construcción presenta un retraso considerablemente más marcado en el área tecnológica que otros sectores productivos. En el ámbito de la construcción la propagación de nuevas tecnologías ha sido tradicionalmente un proceso muy lento y limitado cuyo resultado es que en la actualidad, en Chile, esta actividad es de baja sofisticación y muy dependiente de la mano de obra. Por lo tanto, la introducción de nuevas tecnologías en la industria de la construcción tiene un impacto significativamente mayor que se puede esperar en otros sectores productivos. Esto genera una excelente oportunidad de negocio para el empresario de la construcción con visión, además de convertirse en muchos casos en la única herramienta para poder sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

- **Potencial de Innovación Tecnológica**

Para que una innovación tecnológica se produzca, es obviamente necesario que exista dicha tecnología.

En el caso de la construcción en nuestro medio, este punto no es un problema mayor. La industria de la construcción en Nicaragua, así como en muchos otros países, se caracteriza por su bajo nivel tecnológico.

Estudios indican, luego de estudiar las edificaciones desde hace 20 años, que se puede apreciar que tanto los sistemas constructivos así como los materiales empleados son prácticamente los mismos que los utilizados en la actualidad. A diferencia de otras

industrias, la asimilación de los desarrollos tecnológicos en la construcción es un proceso bastante más lento. Pese a que este es un defecto de nuestra industria, el empresario con visión podrá imaginarse que la baja utilización de tecnología de punta puede convertirse en una gran oportunidad. Existen una gran cantidad de fuentes de innovación tecnológica para las empresas constructoras, disponibles en el mercado, y que generalmente no implican cambios significativos en los procesos constructivos que se emplean en la actualidad. A diferencia de otras industrias, en donde las nuevas tecnologías son asimiladas con mayor facilidad y por ende es más complicado encontrar innovaciones tecnológicas que puedan generar un margen competitivo, en la construcción se puede encontrar en la actualidad un sinnúmero de oportunidades para que las empresas puedan diferenciarse rápidamente de la competencia mediante la incorporación de nuevas tecnologías.

5.5.4 ANALISIS SITUACIONAL

El Análisis Situacional orientará las decisiones necesarias para mejorar la productividad de la empresa haciéndola más efectiva, en la medida que se hagan los ajustes necesarios y se diseñe un plan estratégico con la información obtenida; El desarrollo de este plan estratégico nos permitirá determinar los aspectos positivos y negativos tanto del entorno como de la empresa.

ASPECTOS GENERALES

→ IDENTIFICACION DE LA EMPRESA:

- **Razón Social:** “A&M INVESTMENT S.A”
- **Giro del Negocio:** Servicios de construcción
- **Domicilio Legal:** Centro Comercial Managua, Costado Este.
- **Nombre del Representante Legal:** Julio Martin Bonilla
- **Teléfono:** 22707178
- **e-mail :** OlympusInvestment@gmail.com
- **Tipo de Organización:** Sociedad Anónima
- **R.U.C.:** J0310000255312
- **Capital Social:** USD 50,000.00

→ REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS:

- **Localidad:** Del distrito 5 de la Policía Nacional 1 c. Este, 1 c Sur.
- **Ficha y Asiento:**
- **Fecha de Inscripción:** 01 de Julio del año 2014
- **Fecha de Inicio de Actividades:** 05 de Septiembre del año 2014
- **Socios de la empresa:** Julio Bonilla (98% de acciones), Flavio Pérez (1% de acciones), Marta Pérez (1% de acciones).
- **Gerente General:** Carlos Morazán.

→ BIENES DE LA EMPRESA:

- Herramientas de soldadura.
- Herramientas de medición de terreno.

- Equipo de transporte (1 Camioneta y 1 Moto)
- 3 escritorios
- 2 Laptops
- Palas
- Herramientas de Construcción
- Edificio
- Terreno

→ PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA:

NOMBRES	CARGOS
Harry Altamirano	Supervisor de obra
Luisa Ortega	Contador
Carlos Morazán	Gerente General
Julio Bonilla	Gerente Propietario

→ EXPERIENCIA EN PROYECTOS

No.	Nombre del proyecto	Empresa Contratante	Fecha	Costo
1	Proyecto Quioscos	Alcaldía de Managua	15/09/14	USD 35,000.00
2	Proyecto Solidaridad	Alcaldía de Managua	03/10/14	USD 40,000.00
3	Proyecto Reforzamiento de Paredes de Causas	Alcaldía de Managua	09/11/14	USD 50,000.00

→ ORGANIGRAMA ACTUAL

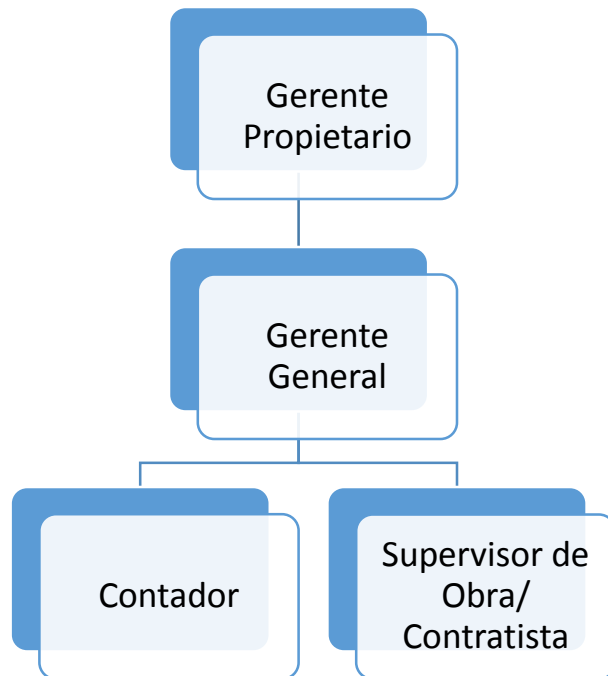


Figura No 23. Organigrama actual de la empresa
Fuente: Elaboración Propia.

→ ERRORES COMETIDOS POR LA EMPRESA ACTUALMENTE

- No poseen manual de procedimientos de control interno.
- No poseen Sistema contable.
- No poseen Catalogo de cuentas.
- No tienen Control de Calidad.
- No poseen suficiente personal para suplir la demanda de servicios.
- No existe una planificación de negocios.

→ ACIERTOS REALIZADOS POR LA EMPRESA ACTUALMENTE

- Tienen una personalidad Jurídica Establecida.

- Cuando la empresa aún no tenía personalidad jurídica, surgieron algunos trabajos, pudieron aceptarlos y desarrollarlos mediante acuerdo con un buffet de ingenieros.

→ MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

- Actualmente no poseen metas estratégicas.

→ TIPO DE CLIENTES CON LOS QUE TRABAJA.

- El único cliente al que han prestado servicios es a la Alcaldía de Managua

→ ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA: ESTRUCTURA, FUNCIONES Y DEPENDENCIAS.

- No posee ningún tipo de organización o manual de función de los cargos.

→ SISTEMAS DE GESTIÓN EXISTENTES EN LA EMPRESA: ECONÓMICOS, DE EJECUCIÓN, DE COMUNICACIÓN, DE RECURSOS HUMANOS, DE FORMACIÓN, DE COMPRAS, ETC.

- Ninguna.

→ TIPO DE CONTROLES QUE SE REALIZAN EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA Y VALORES O INDICADORES UTILIZADOS COMO REFERENCIA.

- Ninguna.

→ FÓRMULAS DE TRABAJO USADAS.

- El supervisor de obra/contratista se encarga de realizar los presupuestos, se encarga de llevar al personal a las obras y de su seguridad, de igual

forma, el mismo proporciona las herramientas de trabajo. El pago se hace semanal y va dirigido al maestro de obra, él se encarga de repartir el pago entre sus ayudantes, así que, la empresa se desliga y no hay responsabilidad en la forma de que se distribuya el dinero entre los trabajadores de la obra.

→ DOCUMENTACIÓN ELABORADA.

- Solo se lleva registros en un libro de Excel del costo de Mano de Obra en cada uno de los proyectos.

→ REGISTROS QUE SE GENERAN.

- Libros de Excel

ANALISIS POR OBSERVACION

CONCEPTO	DISPONE	RESPONSABLE
DESCRIPCIÓN GENERAL DOCUMENTADA DE LOS TRABAJOS QUE SE REALIZAN.	No	Contador/ Supervisor de obra.
ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	No existe descripción de funciones.	Gerente propietario, Gerente general y Contador.
CONTROL DE LAS COMPRAS.	Si	Contador
CONTROL DE LOS PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS.	Si	Supervisor de Obra/ Contratista
EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	No	No existe
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	No	Gerente propietario/Gerente General
PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD.	No	Gerente propietario/Gerente General
GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS.	No	No existe

GESTIÓN DE CAPACITACIONES	No	Gerente propietario/Gerente General
GESTIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS	No	No existe
GESTIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO	No	Contador
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	No	No existe
GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EXTERNA DEL CLIENTE	Si	Gerente propietario/Gerente General
PROCESO DE ANÁLISIS DE DATOS	No	No existe
CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN GENERAL	Si	Contador
CONTROL DE LOS REGISTROS GENERALES	Si	Contador
IDENTIFICACIÓN Y CORRECCIÓN DE SITUACIONES QUE SE DESVIEN DE LOS ESTABLECIDO	No	Contador
DEFINICIÓN DE ACCIONES PARA EVITAR QUE VUELVAN A SUCEDER LAS DESVIACIONES QUE YA SE HAN PRODUCIDO	No	Contador
DEFINICIÓN DE ACCIONES PARA PREVENIR QUE SUCEDAN DESVIACIONES	No	No existe
PROCESOS DE REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN.	No	Gerente General

Figura No 24. Análisis por observación de la empresa
Fuente: Elaboración Propia.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ANALISIS

¿Quiénes son sus clientes?

Actualmente solo han ganado de licitaciones de la Alcaldía de Managua.

¿En qué mercados encontramos a sus clientes?

En licitaciones y contactos directos

¿Cómo están distribuidos geográficamente sus clientes?

Solo en la ciudad de Managua

¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?

Mínimo (solamente 1 cliente).

¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas duplicadas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.?

En todos los factores anteriormente mencionados nos encontramos entre los últimos, porque es una empresa recientemente creada y nuestros volúmenes de trabajo son mínimos comparados con la competencia.

¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de producto, servicio, precio?

Según las opiniones expresadas al momento de entregar el proyecto a los clientes, lo consideran un servicio promedio y satisfactorio.

¿La empresa está empezando, creciendo, madurando o declinando?

Actualmente la situación en la que se encuentra la empresa es de inicio, ya que tiene pocos meses de operar, este periodo lo han ocupado para la constitución de la empresa y obtener todos los permisos necesarios para operar.

¿Es la tecnología en el mercado dinámica o estática?

La tecnología usada específicamente para la construcción es estática, ya que las herramientas y procedimientos innovadores que han salido en el mercado extranjero requieren capacitación constante para su total dominio, por consiguiente, las empresas tienen que invertir en capacitar a sus obreros, lastimosamente hay una renuencia en este aspecto ya que las empresas no quieren invertir en su personal y los trabajadores se aferran a los procedimientos de construcción comunes que han aprendido y dominado por largo tiempo.

¿Qué participación en el mercado tiene actualmente?

Tiene una participación mínima, ya que es una empresa que está empezando operaciones, aún falta mucho por mejorar tanto internamente a como en el exterior del giro del negocio. Requiere mucha inversión de tiempo y dinero para lograr ser una empresa fuertemente posicionada en el mercado y altamente competitiva.

¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

El mercado en el que se desempeña es cíclico, ya que actualmente solo ha tenido proyectos de la Alcaldía de Managua, cada año esta institución asigna una parte del presupuesto otorgado por los poderes del estado para programas de inversión pública, que es en el mercado que las constructoras tienen bastante incidencia y oportunidad de negocios.

ANALISIS SITUACIONAL FINAL

La amenaza principal recae en la alta dependencia que tiene la actividad de la coyuntura económica. La construcción es un sector con una extrema sensibilidad a las variaciones del ciclo, en las fases alcistas es uno de los motores de crecimiento de la economía de un país

y en las fases recesivas se adelanta a la caída de la demanda. Esta excesiva dependencia de la coyuntura hace que la actividad reciba el calificativo de volátil.

Una opinión muy generalizada dentro del sector, es que hay pocas empresas que ofrezcan una alta calidad en sus servicios. Esto supone la existencia de una demanda insatisfecha y, por lo tanto, constituye una oportunidad para las empresas constructoras.

La posibilidad de ampliar el área de influencia de la empresa es una opción a tener en cuenta en el caso de que el mercado de esta área sea escaso o que exista un elevado número de competidores. Las empresas constructoras son centros de producción flotantes, cada obra surge allí donde realmente se necesita, por lo que es relativamente sencillo trasladar la actividad a otra zona.

Otra oportunidad muy importante para esta empresa que se adentra en el mercado de la construcción es la mejora del nivel de vida. Los cambios sociales ejercen cierta influencia en esta actividad, como se ve materializado en el aumento de la edificación de hogares unipersonales y de construcciones más adaptadas a cubrir las necesidades de una población cada vez más exigente en confort y calidad. Asimismo, las posibilidades abiertas en materia de rehabilitación y adaptación son importantes en el contexto de un mercado inmobiliario dominado por el volumen de viviendas de segunda mano en venta.

Otra oportunidad la constituye la consideración de la vivienda como una necesidad básica. En la sociedad actual de Nicaragua la vivienda es un indicador del bienestar social y del grado de desarrollo de esta sociedad. Pero hoy en día en Nicaragua las edificaciones no sólo se adquieren para ser utilizadas como residencia, la compra de una vivienda puede ser una alternativa a la inversión en otros activos reales o financieros.

El nivel de actividad en el sector depende en buena medida de la iniciativa pública. Del sector de la construcción, un cuarto se corresponde a proyectos de ingeniería civil que se enmarcan dentro de la iniciativa pública, en la que además se engloban las viviendas de protección oficial “casas del pueblo”. Este plan favorece el dinamismo del sector.

Otro punto fuerte de la actividad puede ser la fidelización de la clientela en el caso de trabajar para promotoras. Es muy difícil encontrar empresas que ofrezcan el suficiente rigor en la realización de sus trabajos, por lo que las promotoras suelen recurrir a la empresa constructora que le ofrezca las mayores garantías. Si se realiza el trabajo de forma correcta es muy probable una nueva contratación por parte de esa empresa.

En esta actividad el acceso a la tecnología productiva es sencillo. Es común la contratación de empresas especializadas en técnicas y maquinaria específica para cada fase del proyecto. Esta circunstancia supone una menor cuantía en las inversiones necesarias para poner en marcha la empresa y la supresión de los costes que suponen la continua renovación tecnológica.

La dificultad de encontrar personal cualificado es uno de los puntos débiles de la actividad al que tendrá que enfrentarse la empresa cuando comience a operar. Es muy escasa la mano de obra cualificada; no se encuentran jóvenes interesados en esta actividad y los profesionales que la ejercen no tienen disponibilidad. Existe una carencia de personal formado en ejecución de obras, que repercute en ámbitos como la seguridad que el trabajo precisa o la calidad del mismo.

Ligado al punto anterior están los dos siguientes, pues las dificultades existentes en la coordinación de los diferentes oficios que intervienen en la obra hacen complicado el control de la calidad del servicio. El elevado índice de subcontratación existente en las empresas dedicadas a la actividad hace muy difícil coordinar los trabajos de los diferentes gremios, lo que puede repercutir en la calidad del producto final y en el ritmo de ejecución de la obra.

Otro punto débil de estas empresas es precisamente su baja orientación al cliente.

La calidad del producto es una condición necesaria para el desarrollo de cualquier actividad productiva, condición muy desatendida por la mayoría de las pequeñas empresas constructoras. En este sentido cada vez es mayor el número de empresas que buscan la consecución de los certificados de calidad que las acredite y que le reporten al cliente mayores garantías y fiabilidad.

FOCOS CRITICOS PERCIBIDOS

- **FALTA DE UN PLAN ESTRATEGICO**

Por medio de observaciones y contacto directo con la empresa en estudio, se pudo constatar que la organización carece de un plan estratégico que le permita tomar decisiones de manera organizada y estructurada. Lo que indica que el grado en que los objetivos se comparten con los demás miembros de la empresa es casi nulo, impidiendo a estos conocerlos y orientarlos hacia el logro.

- **CARENCIA DE UN SISTEMA DE INFORMACION**

El sistema de información constituye un componente fundamental en el buen desarrollo de la gestión de toda organización, el hecho de no poseer un sistema de información, origina como consecuencia un debilitamiento sistemático de las capacidades de seguimiento, evaluación, recolección y uso de información relevante.

- **AUSENCIA DE FUNCIONES LABORALES CLARAMENTE DEFINIDAS**

Los empleados no cuentan con un incentivo laboral que les permita una motivación de realizar sus actividades con miras a la superación y al logro personal. Esto ocasiona que, en un tiempo a largo plazo, la empresa deba emplear personal nuevo que no esté identificada con los valores, objetivos y misión que persiga la empresa.

- **CARENCIA DE PLANES DE ACCION**

Es lógico que la ausencia de una planificación estratégica que permita a la empresa encaminarse al logro de los objetivos propuestos, dé como resultado que no se posean planes de acción que garanticen el cumplimiento de las estrategias para el éxito de la microempresa. Todo esto conlleva al fracaso de la visión de la organización.

5.5.5 ANALISIS FODA

Es la herramienta estratégica por excelencia, y el beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales FODA:

- F: fortalezas.
- O: oportunidades.
- D: debilidades.
- A: amenazas.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

Para este análisis tomamos en cuenta, los análisis posteriormente realizados, ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL, ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS, ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

FORTALEZAS

- Los proyectos están dirigidos bajo estándares de calidad y plazos fijados
- Existe variedad y calidad en el servicio
- Tiene una buena fuente de financiamiento
- Cuentan con un acuerdo de un proveedor fijo, con precios preferenciales.
- Existe poder de negociación con los proveedores.
- Existe disposición de trabajo de lunes-domingo, 8 horas al día.

- Posibilidad de realizar consorcios
- Mayor número de licitaciones del estado

OPORTUNIDADES

- Aumento demanda sector de la construcción
- Apoyo del gobierno a través de la promoción de programas habitacionales (Techo Propio, mi vivienda, un techo para mi país, casas del pueblo, etc...) e inversión en infraestructura.
- Existe apoyo bancario para créditos hipotecarios y para financiar proyectos de infraestructura.
- Participa en proyectos de organizaciones estatales.
- Crecimiento de la población.
- No existe amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Ubicación Geográfica

DEBILIDADES

- No existe una planificación
- No hay planes estratégicos, operaciones, de recaudación, mercadeo/relaciones públicas.
- Los trabajadores de las obras no cuentan con un seguro integral.
- La constructora no está reconocida Nacionalmente, lo que no le permite hacer trabajo más allá de Managua.

- Falta de equipo de trabajo, local y empleados.
- Junta directiva nueva y sin experiencia
- Falta de políticas y procedimientos
- Beneficios pocos atractivos para una empresa nueva
- Pocos activos inmuebles
- Falta de manual de procedimientos
- Falta de reglamento interno
- Los empleados desconocen sus funciones laborales
- Ausencia de un sistema de información

AMENAZAS

- Mantenimiento del personal. (Salario Competitivo)
- Cambios Políticos
- Desastres Naturales
- Altos precios de entrada
- Existe barrera de entrada debido varias empresas constructoras en Managua.
- Existe poder de negociación de los clientes.
- Existe una alta rivalidad entre competidores.
- Aumento de las tasas de inflación

RESUMEN FODA**FORTALEZAS**

- Los proyectos están dirigidos bajo estándares de calidad y plazos fijados
- Existe variedad y calidad en el servicio
- Tiene una buena fuente de financiamiento
- Cuentan con un acuerdo de un proveedor fijo, con precios preferenciales.
- Existe poder de negociación con los proveedores.
- Existe disposición de trabajo de lunes-domingo, 8 horas al día.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del sector de la construcción.
- Apoyo del gobierno a través de la promoción de programas habitacionales (Techo Propio, mi vivienda, un techo para mi país, casas del pueblo, etc...) e inversión en infraestructura.
- Existe apoyo bancario para créditos hipotecarios y para financiar proyectos de infraestructura.
- Participa en proyectos de organizaciones estatales.
- Crecimiento de la población.
- No existe amenaza de productos o servicios sustitutos.

DEBILIDADES

- No existe una planificación
- No hay planes estratégicos, operaciones, de recaudación, mercadeo/relaciones públicas.
- Los trabajadores de las obras no cuentan con un seguro integral.
- La constructora no está reconocida Nacionalmente, lo que no le permite hacer trabajo más allá de Managua.
- Falta de equipo de trabajo, local y empleados.
- Junta directiva nueva y sin experiencia
- Falta de políticas y procedimientos
- Beneficios pocos atractivos para una empresa nueva

AMENAZAS

- Mantenimiento del personal. (Salario Competitivo)
- Cambios Políticos
- Desastres Naturales
- Altos precios de entrada
- Existe barrera de entrada debido varias empresas constructoras en Managua.
- Existe poder de negociación de los clientes.
- Existe una alta rivalidad entre competidores.

Figura No 25. Análisis FODA
Fuente: Elaboración Propia.

5.6 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS

5.6.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia corporativa por definición es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el Mercado.

A menudo se escuchan frases como “la estrategia corporativa de mi empresa es fichar la mejor gente” o “controlar los principales canales de distribución”. En algún caso hemos escuchado que “la estrategia corporativa de mi empresa es diferenciarse, buscar un nicho”. En las primeras dos frases se habla de estrategias de recursos humanos y de marketing, mientras que la tercera se refiere a estrategia competitiva.

Sin embargo, ninguna de las tres frases se refiere realmente a la estrategia corporativa. Las dos principales inquietudes de la estrategia corporativa son: ¿dónde competir? ¿Cómo aportar valor a la corporación en su conjunto desde el centro corporativo? La primera pregunta abre distintas opciones de crecimiento corporativo, como la internacionalización o globalización, la diversificación de negocios o la integración vertical a lo largo de la cadena de valor. También, abre las posibilidades de elegir distintas formas de crecer, a través de adquisiciones o fusiones, alianzas estratégicas o a través de desarrollo interno, también conocido como crecimiento orgánico.

La segunda pregunta responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo añada valor al conjunto de negocios de la corporación. Este valor añadido genera la ventaja corporativa, es decir, la ventaja adicional debida a formar un grupo de empresas en lugar de competir cada negocio de manera independiente en sus respectivas industrias.

DEFINICION DEL NEGOCIO

- **DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA**

Se entiende por constructor el agente que asume contractualmente ante el promotor, el compromiso de ejecutar con medios humanos y materiales, propios o ajenos, las obras o parte de las mismas con sujeción al proyecto y al contrato.

La actividad de la construcción es asumida por las empresas constructoras, tal y como hoy las conocemos, desde tiempos recientes, pues hasta finales del siglo XIX su organización era más bien de tipo gremial, en donde los trabajos se efectuaban por cuadrillas agrupadas alrededor de un maestro de obras.

Hoy en día, aunque sigue existiendo una idea de empresa muy similar, también existen empresas que pueden asumir la totalidad de una obra, ya sea con su propia plantilla o mediante subcontratación, planificándola y dirigiéndola, coordinando los diferentes oficios y responsabilizándose del resultado final.

El proceso de ejecución de obras es muy amplio, ya que además de los edificios, comprende la construcción de puentes, restauraciones, recubrimientos, obras de: fortificación, marítimas, hidráulicas, de saneamiento, etc. La cámara de la construcción en Nicaragua define el proceso de edificación como la acción y el resultado de construir un edificio de carácter permanente, público o privado, cuyo uso principal esté comprendido en los siguientes grupos:

- 1-Administrativo, sanitario, religioso, residencial en todas sus formas, docente y cultural.
- 2-Aeronáutico; agropecuario; de la energía; de la hidráulica; minero; de telecomunicaciones (referido a la energía de las telecomunicaciones); del transporte terrestre, marítimo, fluvial y aéreo; forestal; industrial; naval; de la ingeniería de saneamiento e higiene, y accesorio a las obras de ingeniería y su explotación.
3. Todas las demás edificaciones cuyos usos no estén expresamente relacionados en los grupos anteriores.

El proceso productivo de estas obras consta de cinco fases que le son comunes a todas ellas:



Figura No. 26 Proceso productivo de las obras.
Fuente: Elaboración Propia.

En la primera fase el profesional (arquitecto, arquitecto técnico, ingeniero o ingeniero técnico) debe desplazarse al solar y tomar las medidas necesarias para la realización de la segunda fase, el proyecto.

El proyecto deberá de estar sujeto a la normativa vigente y puede realizarse recurriendo a colaboraciones parciales de otros profesionales. No obstante, el responsable último de las incorrecciones o inexactitudes que se puedan derivar de este tipo de trabajos será el que lo firma. En el caso de las construcciones de edificios, la realización de obras en los mismos y su ocupación, será necesario solicitar las licencias y autorizaciones administrativas correspondientes.

La tercera fase se llega a un acuerdo entre el sujeto que promueve la obra y el que la ejecuta. Con la firma del contrato la constructora se compromete a ejecutar el proyecto con sujeción

a lo planificado y a la legislación y, en todo caso, a seguir las instrucciones del director de la obra y del director de ejecución de la misma, que van a ser los representantes de la promotora en la obra.

La fase de la obra es la que se identifica de lleno con la actividad de la empresa constructora. Esta fase se subdivide en una serie de etapas que dependerán del tipo de obra que se vaya a realizar: demolición, excavación, cimentación, levantamiento de la estructura, etc.

En la última fase, el constructor hace entrega de la totalidad de la obra o de fases completas de la misma al promotor, que por ley tendrá que ser dentro de los treinta días siguientes a la fecha de su terminación.

Por último, conviene señalar que la constructora también puede afrontar proyectos de rehabilitación de viviendas, en los que se dotan de mejores condiciones de habitabilidad y uso dentro de unos parámetros estéticos.

PRINCIPALES FACTORES A CONSIDERARSE

- La evolución en la actividad ha sido positiva en estos últimos años.
- El mercado de las empresas constructoras lo forman la edificación de obra nueva, tanto residencial como no residencial, y los proyectos de rehabilitación de mayor tamaño que no puedan asumir las empresas de reformas.
- La cartera de clientes de las empresas constructoras está compuesta, fundamentalmente, por empresas promotoras y por clientes particulares. El tamaño

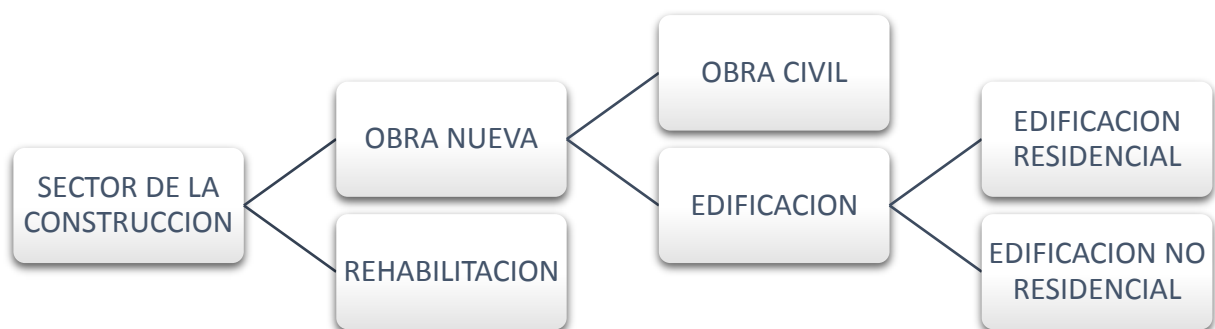
de tu mercado variará en función del tipo de cliente al que vaya a dirigirse la empresa y de los proyectos que estés dispuesto a afrontar.

- El elevado número de empresas que ejercen dentro de esta actividad hace que exista una fuerte competencia, a lo que hay que añadir la dificultad para introducirse en el mercado que entrañan las ya asentadas en él.
- Las barreras a la entrada tienen una intensidad media, dado que existen dificultades para encontrar personal cualificado y para conseguir la adjudicación de las obras. Las barreras a la salida tienen una importancia baja como resultado de las bajas inversiones iniciales.
- La mejora del nivel de vida y el carácter básico que tiene la vivienda constituyen dos oportunidades importantes para las empresas constructoras, que se ven amenazadas por su elevada dependencia de la debilidad económica y la fuerte competencia.
- Algunos puntos fuertes de las empresas constructoras son: las estructuras flexibles, la posibilidad de especialización o de crear sinergias con otras empresas constructoras y la capacidad para acceder a la tecnología productiva. Mientras que las dificultades de coordinación de los oficios, de controlar la calidad del servicio y los plazos de realización, suponen importantes puntos débiles de la actividad.
- La pequeña empresa constructora suele centrar su actividad en la edificación residencial, en la que se incluyen tanto viviendas familiares como establecimientos colectivos. Los edificios no residenciales y la actividad de la rehabilitación suelen tener una menor importancia dentro de su cartera de productos.

- La empresa de menor tamaño puede optar por afrontar la totalidad del proyecto - subcontratando la mayor parte de los oficios- o especializarse en la realización de alguna fase de la obra. El cual sería nuestro caso.
- La labor comercial, realizada por el emprendedor, tiene una importancia fundamental en la captación de clientes, para lo que es recomendable tener contactos dentro del mundo de la construcción.
- Las inversiones y los gastos fijos que afronta una empresa constructora son escasos, pues en los gastos variables se incluye el alquiler de la maquinaria y la contratación y subcontratación del personal de la obra, además de la compra de materiales.
- Es muy importante contar con operarios con la suficiente experiencia dentro de la actividad. El encargado de la obra será el responsable del reparto de las tareas y la coordinación de los oficios.

CONTEXTO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

El sector de la construcción engloba básicamente dos tipos de actividades: obra nueva y rehabilitación. A su vez, la obra nueva se divide en obra civil y edificación, que puede ser residencial -fundamentalmente viviendas- o no residencial. Tu actividad tiene relación directa con todas ellas. La siguiente gráfica representa dicha clasificación:



LA DEMANDA

TAMAÑO DEL MERCADO DE LA CONSTRUCCION

En primer lugar, conviene señalar que cualquier mercado está afectado por una serie de factores o variables. Es necesario conocerlos y valorarlos, pues son determinantes para que exista ese mercado y tenga un tamaño suficiente. En esta actividad se ha observado, además, que la influencia de estas variables es diferente en función del entorno en que se ubique la empresa.

Se han identificado dos posibles entornos:

- Entorno 1: Área urbana. El área de influencia de la pequeña empresa constructora comprenderá la población en donde esté ubicada y las poblaciones vecinas que estén en proceso de crecimiento.
- Entorno 2: Área rural. El área de influencia de la pequeña empresa abarcará la población en la que se establezca y su comarca.

La gran diversidad de obras que puede afrontar una empresa de pequeño tamaño hace muy difícil la estimación de su tamaño de mercado. Para realizar un cálculo de la parte del mercado que puede absorber esta pequeña empresa constructora en su área de influencia, proponemos la realización de una investigación que recoja los siguientes aspectos:

1. Identificar el número de empresas que ejecutan proyectos de edificación o rehabilitación en su área de influencia y su volumen de facturación aproximado. Esto les ayudará a catalogar los servicios y la calidad que ofrecen, y el porcentaje de mercado que absorben; a la vez que le permitirá identificar a sus competidores directos (empresas de pequeño tamaño como la suya).

2. Consultar el número de licencias de edificación residencial concedidas en la zona de influencia de la empresa. Dentro de éstas se incluirán las solicitadas por la Administración, empresas promotoras y particulares.

En los entornos rurales las licencias solicitadas por particulares tendrán un mayor peso, por lo que sería interesante entrevistarse con arquitectos o ingenieros de la zona que puedan ayudarle a estimar el porcentaje de las licencias que corresponden a estos clientes, sus valores de compra y las tendencias del mercado.

Para el segmento de las promotoras, detectar el número de estas empresas que estén llevando a cabo proyectos de obra nueva, y mantengan una entrevista con ellas para poder calcular el número de obras que se pueden estar realizando en ese entorno y cuáles podría asumir una empresa pequeña.

La probabilidad de conseguir el contrato responde a la valoración subjetiva que realice la empresa acerca de su capacidad para mejorar la oferta de tus competidores (precio, calidad de los acabados y otras). Asimismo, deberán tener en cuenta cuál es la relación del promotor con las otras empresas constructoras, puesto que a menudo fidelizan a sus clientes y ello implica condición de inferioridad en el momento de la adjudicación de esa obra.

Una empresa como A&M INVETMENT, SA que comienza asumirá pocos riesgos, por lo que solamente se consideran los contratos que tienen una probabilidad superior al 80%.

La empresa deberá averiguar el número de licencias de edificación no residencial concedidas en el área de influencia. Deberán de tener en cuenta que si el entorno elegido para ubicar la empresa es un área rural, los destinos de estas edificaciones pueden ser muy distintos a los que tendrá si el entorno es urbano.

LAS LEYES REGULADORAS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

- LEY N° 843. LEY QUE REGULA LA UBICACIÓN, CONSTRUCCIÓN E INSTALACIÓN DE ESTRUCTURAS DE SOPORTE PARA EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES QUE HACEN DEL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO
- NUEVA CARTILLA DE LA CONSTRUCCIÓN
- COMISIÓN NACIONAL DE SALARIO MÍNIMO
- ACUERDO MINISTERIAL SOBRE LOS NUEVOS SALARIOS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN
- REGLAMENTO LEY DE VIVIENDA
- LEY ESPECIAL PARA EL FOMENTO DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA Y DE ACCESO A LA VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL
- ACTA N° 7 COMISIÓN NACIONAL DE SALARIO MÍNIMO
- ACUERDO MINISTERIAL – JCHG-03-02-09
- LEY CREADORA DEL MINISTERIO DE LA CONSTRUCCIÓN Y TRANSPORTE
- CODIGO DEL TRABAJO (REFORMAS, ADICIONES E INTERPRETACIÓN AUTENTICA)
- REGLAMENTO DE SEGURIDAD EN LAS CONSTRUCCIONES
- LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
- REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

- REGLAMENTO DE LA LEY No. 574
- ESPECIFICACIONES GENERALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CAMINOS, CALLES Y PUENTES (NIC - 2000)
- DE NORMAS, PAUTAS Y CRITERIOS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL
- LEY DE CONCESION DE OBRAS VIALES A SOCIEDADES PRIVADAS O MIXTAS
- DISPOSICIONES SANITARIAS
- LEY DE REFORMA A LA LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO NICARAGÜENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO (INAA)
- LEY GENERAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO
- LEY DE CORREDURÍA DE BIENES RAÍCES DE NICARAGUA
- LEY DE CONTRATACIONES ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO, ENTES DESCENTRALIZADOS O AUTONOMOS Y MUNICIPALIDADES
- LEY DE CONTRATACIONES MUNICIPALES
- LEY DE REFORMA A LA LEY No 323, "LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO"
- LEY DE REFORMA A LA LEY No. 323 "LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO"
- MODIFICACIONES A LOS ARTICULO 7, 8 Y 9 DEL ACUERDO MINISTERIAL 6091, REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE CONTRATACIONES ADMINISTRATIVAS DEL GOBIERNO CENTRAL

- REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO
- CREADOR DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CONTRUCCION
- LEY DE NORMAS MINIMAS PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS
- LEY DE REFORMA A LA LEY No. 524, LEY GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE
- LEY ORGANICA DEL MINISTERIO DE LA CONSTRUCCION
- LEY ORGÁNICA DEL MINISTERIO DE LA CONSTRUCCIÓN Y TRANSPORTE
- LEY REGULADORA DE LA ACTIVIDAD DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN
- REGLAMENTO DE LA LEY DE CONCESION DE OBRAS VIALES A SOCIEDADES PRIVADAS O MIXTAS
- REGLAMENTO A LA LEY REGULADORA DE LA ACTIVIDAD DE DISEÑO Y CONSTRUCCION
- REGLAMENTO DE LEY DE EMPRESAS DEL MINISTERIO DE LA CONSTRUCCIÓN
- REGLAMENTO SOBRE CALIDAD DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y USO DE LOS MISMOS
- NORMA TÉCNICA OBLIGATORIA NICARAGÜENSE (FABRICACIÓN, USO Y MANEJO DEL CEMENTO)
- LEY CREADORA DEL FONDO DE MANTENIMIENTO VIAL

- LEY DE CREACIÓN DEL TRIBUTO ESPECIAL PARA EL FINANCIAMIENTO DEL FONDO DE MANTENIMIENTO VIAL (T-FOMAV)
LEY No. 574
- LEY DE REFORMA A LA LEY No. 355 (LEY CREADORA DEL FONDO DE MANTENIMIENTO VIAL, FOMAV)
- LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO DE LA VIVIENDA URBANA Y RURAL (INVUR)
- REGLAMENTO DE LA LEY No. 428, LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO DE LA VIVIENDA URBANA Y RURAL
- LEY DE REFORMA A LA LEY No. 428 "LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO DE LA VIVIENDA URBANA Y RURAL" (INVUR)
- REGLAMENTO DEL ARTÍCULO 43 DE LA LEY No. 428, LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO DE LA VIVIENDA URBANA Y RURAL
- (PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA EXONERACIÓN DEL IVA, RELACIONADO CON VIVIENDAS DE INTERES SOCIAL)
- VENTANILLA ÚNICA PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN
- REGLAMENTO DE PERMISO DE CONSTRUCCION PARA EL AREA DEL MUNICIPIO DE MANAGUA
- REFORMA A LA LEY SOBRE USO DEL SUELO EN LAS ÁREAS DE DESARROLLO DE LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS
- REGLAMENTO DE GASOLINERAS PARA EL AREA DEL MUNICIPIO DE MANAGUA
- REGLAMENTO DE RÓTULOS DEL MUNICIPIO DE MANAGUA

5.6.2 ESTRATEGIAS OPERATIVAS.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA A&M INVESTEMENT, SA.

Vamos a exponer la estructura organizativa que en nuestro parecer le recomendamos a la empresa A&M INVESTMENT, SA, como una empresa dedicada a la construcción. Esta organización abarca desde los procesos que existen dentro de ella, desde la fase de contratación hasta la entrega final de la obra construida y su garantía.

Para la creación de este organigrama hemos tomado en cuenta el tamaño de la empresa, su antigüedad y sus necesidades básicas, siendo esa una empresa nueva y con poca experiencia hemos considerado una organización pequeña y completa, definida a sus necesidades básicas de corto plazo, sin dejar por fuera ninguna de sus actividades de vital importancia.

En el ánimo de enmarcar el funcionamiento de esta empresa constructora, a continuación presentamos una organización tipo, pudiéndose presentar múltiples variaciones en orden para hacer compatible las diferentes estrategias cambiantes de la empresa y así como su crecimiento de acuerdo con su organización:



Figura No. 27 Organización de la empresa.
Fuente: Elaboración Propia.

ACTIVIDADES DE APOYO

Toda empresa constructora debe poseer departamentos de apoyo que permitan desarrollar sus líneas de negocio.

El desarrollo de estos departamentos dependerá de cada empresa, ya que algunas de las funciones no estratégicas que se realizan en los mismos pueden perfectamente externalizarse. Un ejemplo claro al respecto sería el departamento de maquinaria, cuya existencia está generalmente reservada a empresas especialistas en determinados trabajos que requieran el empleo de maquinaria específica para el desarrollo de su actividad, como por ejemplo las empresas dedicadas a las cimentaciones especiales.

Cabe añadir que estos departamentos son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, por lo que debe huirse de considerarlos una “carga” dentro de la cuenta de resultados de la empresa por el único hecho de ser en general centros de coste y no centros de beneficios como los departamentos de producción.

DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE.

La prevención de riesgos en el desarrollo de las obras va tomando cada vez mayor importancia, si cabe. La prevención se ha convertido en la preocupación más importante a la hora de desarrollar la actividad de cualquier empresa constructora.

Esta es una de las razones que ha hecho que la mayoría de las empresas con una estructura moderna integren estos departamentos en una Dirección al máximo nivel, de modo que se evite que la prevención esté supeditada a la dirección de construcción.

- **Departamento de Prevención**

El Departamento de Prevención debe perseguir la ejecución de las obras con el óptimo nivel de seguridad como elemento imprescindible, integrando la labor preventiva en el conjunto de actividades de la empresa y en todos sus niveles jerárquicos.

Las funciones del Departamento de prevención son:

- a) Colaborar en la definición de las Políticas Generales de la empresa en cuanto a la Prevención de Riesgos Laborales.
- b) Definir la estructura organizativa de prevención dentro de la empresa.
- c) Elaborar el Manual de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborables.
- d) Elaborar los Procedimientos Generales de Prevención de Riesgos Laborables.
- e) Colaborar con las obras en el asesoramiento y elaboración del Plan de Seguridad y su implantación.
- f) Velar por el cumplimiento de todo lo anterior.

- **Departamento de Calidad**

Las funciones del departamento buscan el aseguramiento de la calidad, es decir, la perfecta adecuación del producto al uso al que se destina.

- a) Determinación de los factores de los que depende la calidad.
- b) Determinación de la forma de medir la calidad de cada factor.
- c) Fijación de estándares de calidad: normalización.

d) Establecimiento de un programa de puntos de inspección.

e) Determinación y corrección de las causas de baja calidad: mejora continua.

- **Departamento de Medio Ambiente**

Este departamento debe establecer políticas que persigan la ejecución de las obras con el máximo respeto al medio ambiente mediante una construcción sostenible. Deben establecerse políticas tendentes a:

- Satisfacer las necesidades de la sociedad en relación al medio ambiente.
- Buen uso de las materias primas y recursos, reduciendo lo más posible la producción de residuos y aumentando al máximo su reutilización.
- Evitar o reducir contaminaciones gestionando adecuadamente los residuos producidos.
- Reducir el impacto sobre las personas y el medio ambiente de la actividad constructora, estableciendo actuaciones que los eviten o minimicen.
- Hacer lo anterior a un precio competitivo.
- Evitar multas y sanciones.
- Proponer alternativas.

DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN

Dentro de la Dirección de Construcción, además de los departamentos de producción que forman parte de la línea principal del negocio, existen otros departamentos de apoyo cuya misión está íntimamente ligada al desarrollo de las obras. Estos departamentos son:

- **Departamento de compras**

Las compras en una empresa constructora es una de las funciones de mayor repercusión en la cuenta de resultados de una obra. Las compras tienen las siguientes singularidades:

- El importe de las compras representa cerca del 75 % del coste de las obras, lo que se traduce en que una mejora de un 3% en las compras representa una mejora del margen de explotación del 2,25 %.
- Se cumple con cierta frecuencia el principio de Pareto en cuanto que el 20% de los contratos en una obra representan el 80% de la inversión en la misma (variable en función del tipo de obra: obra civil o edificación).

El alcance de las funciones de los departamentos de compras varía de unas empresas constructoras a otras. Así, en algunas empresas son departamentos de asistencia y apoyo a las obras; y en otras, son las encargadas de realizar efectivamente las compras.

En cualquier caso, las funciones de los departamentos de compras son:

- Optimizar las condiciones técnicas y económicas de las compras.
- Contratar con el colaborador más apropiado.
- Velar porque los colaboradores cumplan los requisitos establecidos por la

Dirección (calidad, economía, etc.) y los establecidos en la normativa aplicable referente a la subcontratación (cumplimiento de obligaciones tributarias y de la seguridad social, organización preventiva, etc.)

- **Departamento de Gestión de Obras**

Este es uno de los departamentos más importantes ya que maneja la información precisa para la planificación y control de las obras. En este departamento se utilizan las herramientas informáticas de gestión a través de bases de datos únicas en la empresa.

DIRECCION OPERATIVA

Se integran bajo este epígrafe el resto de los departamentos de una empresa, entre los que podemos destacar los siguientes:

- **Departamento de Recursos Humanos**

Las funciones de este departamento son la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; así como las actividades necesarias para la consecución de la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores, mediante:

- Planificación de las necesidades de RR.HH.
- Reclutamiento y selección de personal
- Orientación, formación y desarrollo.
- Evaluación del trabajo
- Remuneración
- Funciones complementarias.
- **Departamento de Administración y Contabilidad**

Funciones administrativas en general: control de costes, tramitación de cobros y pagos, etc.; y contabilidad general de la empresa.

Funciones de planificación y gestión de recursos financieros. Además este departamento debe procurar la financiación, tanto del activo circulante de la empresa, como de posibles inversiones necesarias.

- **Departamento de Ventas y Publicidad**

Están encargados de trabajar en los canales de distribución de la empresa, de manera eficiente con el fin de ubicar el mayor número de servicios de construcción.

PROCESOS DE LA EMPRESA (ACTIVIDADES PRIMARIAS)

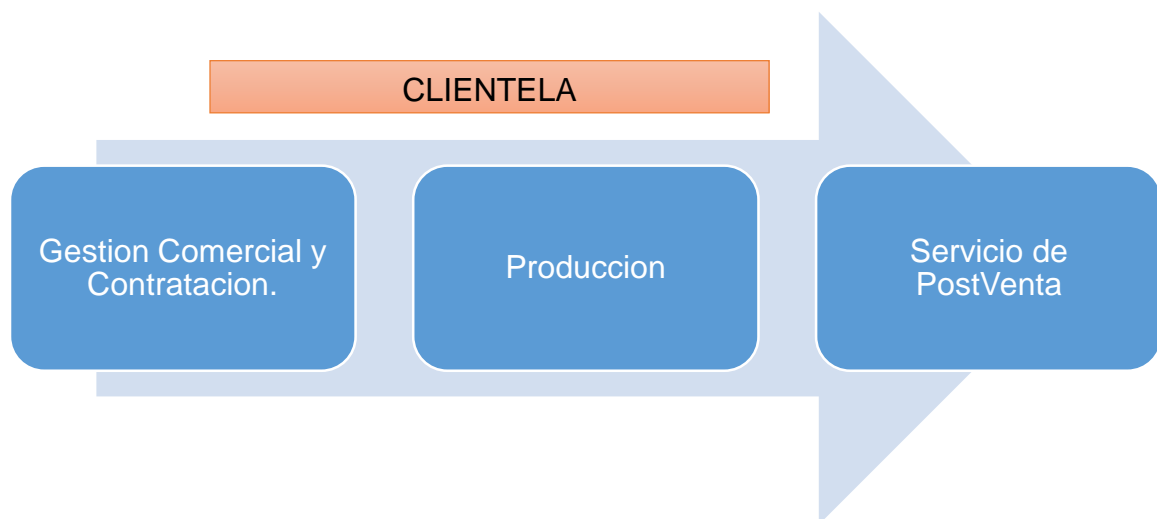


Figura No. 28 Actividades primarias.
Fuente: Elaboración Propia.

- **Gestión Comercial y Contratación:**

Dada su importancia, las labores de gestión comercial y contratación habitualmente quedan englobadas en un departamento con rango de Dirección: La Dirección de Contratación.

Una de las principales diferencias de la construcción respecto de otros negocios, y que supone cierta analogía con el sector servicios, es que la fabricación del producto “obra” se realiza bajo pedido, de modo que la “obra” debe estar vendida antes de su comienzo.

Además de lo anterior, las empresas constructoras, salvo casos muy particulares, no pueden “almacenar” la fabricación, aspecto que crea importantes tensiones de adecuación de la oferta a la demanda.

Estas razones son las que hacen que la contratación sea un proceso básico en cualquier empresa constructora, ya que sin contratación, no existe actividad.

Además, el ritmo de contratación debe permitir una adecuación continuada en el tiempo de la capacidad de la empresa a la demanda obtenida.

PRODUCCION

Una vez firmado el contrato, comienza la fase de ejecución de las obras, cuya responsabilidad recae en la Dirección de Contratación, cuyo proceso puede resumirse en las siguientes fases:

a) Designación del equipo técnico de la obra

Lo primero a realizar es la designación de las personas que van a conformar el equipo de obra. Deben proveerse los medios humanos necesarios para llevar a buen término la ejecución de la obra contratada. A continuación se muestra un organigrama tipo de una obra:

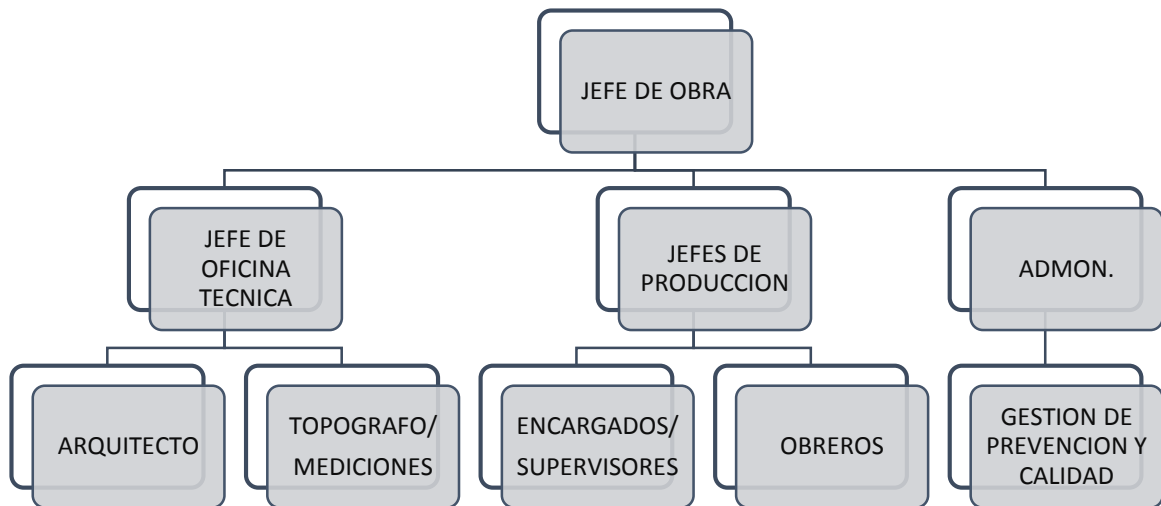


Figura No. 29 Equipo de trabajo de las obras.
Fuente: Elaboración Propia.

- Comunicación a los distintos departamentos de apoyo de la empresa.
- Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato, en particular las cláusulas particulares que lo rigen.
- Redacción con la colaboración del departamento de Prevención del Plan de Seguridad y Salud y entrega a la propiedad para su oportuna aprobación (requisito imprescindible).
- Apertura del Centro de Trabajo una vez aprobado el plan de seguridad y firmado el aviso previo.
- Comunicación a las compañías suministradoras de las obras a ejecutar, con el fin de recibir información acerca de las posibles afecciones de servicios existentes.

- Gestiones para la obtención de los preceptivos seguros que, o bien se consideren necesarios, estos seguros son, además de seguro de Responsabilidad Civil, el Seguro todo riesgo construcción, etc.
- Redacción y aprobación del Plan de Calidad y Medio Ambiente.
- Organización previa de la obra:
 - Planteamiento inicial: previsión de recursos para el inicio.
 - Gestión y obtención de permisos y licencias.
 - Gestión y contratación de las instalaciones generales.
 - Organización de áreas y medios para el acopio.
 - Definición de instalaciones específicas.
 - Organización del suministro y recepción de materiales.
 - Planificación técnica y planificación económica.
- Gestión de compras y subcontratos. Este aspecto es fundamental en la gestión de obras, ya que los proveedores, subcontratistas e industriales representan un 75% del coste de una obra, lo que indica la importancia de las compras.
- Gestión de los contratos con nuestro cliente y colaboradores. En este sentido, debe conocerse el alcance de los contratos firmados, tanto los mercantiles con proveedores y subcontratistas, como los que se refieren a la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.
- Ejecución propiamente dicha de la obra.
- Relaciones con la propiedad o con la Dirección Facultativa de la obra.

SERVICIO POST-VENTA

Por último, dentro del servicio posventa se incluyen las labores de puesta en marcha y garantía de las obras ejecutadas.

Constituye un proceso más de las empresas constructoras incluido en su cadena de valor que, sin embargo, no suele considerarse estratégico. Esta situación, provoca que este proceso sea desatendido en buena medida por parte de los directivos de las empresas, lo que provoca a medio plazo graves perjuicios, tanto de imagen, como económicos derivados de las reclamaciones de los clientes y/o usuarios.

Es por tanto importante valorar la importancia de este proceso, del mismo modo que se pone máximo interés en los procesos de contratación y producción de las obras contratadas.

Ventajas del servicio post-venta

- ACOTAR Y MINIMIZAR LA REPERCUSION ECONOMICA de los remates e incidencias a realizar durante la POST-VENTA.
- AGILIZAR Y MINIMIZAR EL TIEMPO de reparación con los gestores de obra.
- DAR UNA IMAGEN DE CALIDAD, agilidad, rapidez en la respuesta y seriedad en la entrega de las obras al cliente final.

Servicio Post-Venta A&M INVESTMENT

Características fundamentales:

- Permitirá llevar un control exhaustivo de los remates de obra y de la reparación de los defectos.
- Comunicara fluida y directamente con los subcontratistas afectados por las incidencias de POST-VENTA.
- Realizara el seguimiento del estado en el que se encuentra la reparación de las incidencias o remates.
- Se podrán controlar no únicamente remates o incidencias durante la fase de entrega de los proyectos, sino que además se podrá controlar:
 - Cambios y mejoras a realizar en los proyectos durante su construcción.
 - Tareas Programadas durante el periodo de mantenimiento de un proyecto.

Funcionamiento del servicio post-venta

- 1.- La empresa dará de alta en la herramienta de POST-VENTA las incidencias reportadas por los clientes.
- 2.- La empresa asignara el trabajo a efectuar para el arreglo de dicha incidencia.
- 3.- Se visita la incidencia y se decide si PROCEDE, en cuyo caso se le asigna un gestor de obra, o si por el contrario NO PROCEDE.
- 4.- El gestor de obra asignado procede al arreglo de la incidencia.

5.- El cliente final firma la conformidad al arreglo realizado.

Los pasos anteriores harán que la incidencia vaya pasando por distintos estados: REPORTADA POR EL CLIENTE, PENDIENTE, EN EJECUCIÓN, REPARADA Y CERRADA.

INVERSION

Este apartado recoge los elementos del patrimonio destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa. El siguiente cuadro recoge las partidas más importantes para iniciar esta actividad.

DESCRIPCION
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alquiler de local y acondicionamiento</i> • <i>Maquinaria y Herramientas de construcción</i> • <i>Mobiliario y Equipo de Oficina</i> • <i>Vehículos de carga y transporte</i> • <i>Aplicación de sistemas de información</i> • <i>Gastos de constitución y de organización</i>

La partida de mobiliario recoge los gastos originados por la compra de una mesa, unas sillas y unas estanterías para la oficina.

La compra de las máquinas (una hormigonera y un compresor) que tiene la empresa en propiedad se incluye en la partida de maquinaria, mientras que la pequeña maquinaria (dos taladros y dos amoladoras) y las herramientas (palas, carretillas, martillos, picos, mazos, niveladores, etc.) se incluyen en la de herramientas de mano y utillaje.

Los elementos de transporte son la partida que supone una mayor inversión para la empresa. Se incluye la compra y el rotulado de un camión de segunda mano para realizar los traslados desde el almacén del proveedor a la obra.

La empresa deberá contar con un ordenador y una impresora, que constituyen la partida de equipos para procesos de información, y un programa para la elaboración de presupuestos, incluidos en la partida de aplicaciones informáticas. Así como un sistema de contabilidad.

Los gastos de constitución y primer establecimiento incluyen los importes correspondientes a la formalización de la empresa (notaría, registro, etc.); Catalogo de cuentas, controles internos y los gastos de diseño de la imagen corporativa.

GASTOS

En este apartado nos vamos a referir a los desembolsos necesarios a los que deberá hacer frente la empresa para el ejercicio de la actividad. Es posible que el primer año las ventas no sean las esperadas y, por tanto, los ingresos sean escasos y difícilmente compensen los gastos. Por eso, es conveniente que se realice un ejercicio de previsión sobre el número de meses durante los que puede producirse la situación expuesta y, en consecuencia, cuentas con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.

En este tipo de actividad vamos a diferenciar los gastos variables, es decir aquellos que dependen directamente del volumen de producción, de los fijos, aquellos que se mantienen más o menos constantes.

Los gastos variables en una empresa constructora son aquellos en los que incurre a la hora de ejecutar las obras y a efectos del cálculo los agrupamos en tres partidas:

- Compra de materiales. Suponen una media del 35% de los ingresos.
- Contratación de maquinaria. Suponen una media del 14% de los ingresos.

- Contratación de servicios. Suponen una media del 35% de los ingresos, porcentaje en el que se incluyen los sueldos de los operarios que integran la plantilla de la empresa.

Los gastos fijos anuales de la empresa serán

DESCRIPCION

- *Gastos del personal (Sueldos + SS)*
- *Alquiler del local*
- *Suministros**
- *Comunicaciones* (Teléfono, Internet)*
- *Publicidad*
- *Servicios Profesionales Independientes.*
- *Servicios básicos*

MARKETING

- **SERVICIOS QUE OFRECER A LOS CLIENTES**

Las empresas constructoras poseen una amplia cartera de productos. Dejando a un lado la rehabilitación y el mantenimiento de los edificios, que suelen acometer en mayor medida las empresas de reformas; la política comercial de las empresas constructoras suele centrarse en la realización de un único tipo de trabajos: obra civil o edificación. Sólo acometen los grandes proyectos de reforma como pueden ser: la rehabilitación de edificios históricos o la ampliación y mantenimiento de edificaciones.

Sin perjuicio de lo dicho anteriormente, la pequeña empresa constructora suele centrar su actividad en la edificación residencial. Se incluye dentro de este grupo la construcción concebida para ser utilizada como vivienda familiar o colectiva.

- **FIJACION DE PRECIOS**

Existe una total libertad a la hora de marcar los precios de la ejecución de las obras, aun así la empresa debe de saber que el precio medio lo marca el mercado o su competencia. Partiendo de él, tiene que decidir si va a estar por encima o por debajo del mismo. En cualquier caso, el precio debe ser aquel que permita absorber los costes de la explotación, obtener un beneficio y que sea razonable para la economía del cliente.

- **DISTRIBUCION O FUERZA DE VENTA**

La construcción se trata de una actividad en la que tiene gran importancia la labor comercial de la empresa, tarea que suele recaer en el emprendedor. Es primordial la buena relación con los proveedores, lo que les ayudará a sortear las deficiencias en el aprovisionamiento y evitar el retraso en los plazos de realización de la obra.

En algunas ocasiones las empresas constructoras también tienen la posibilidad de mantener alianzas comerciales con empresas promotoras, de forma que recurran a ella para la adjudicación de las obras.

De todos modos, a medida que la empresa realice trabajos y se haga más conocida, será el cliente el que inicie el primer contacto, sobre todo en el caso de los particulares.

- **PROMOCION**

Con respecto a las técnicas de promoción, la primera acción que deben llevar a cabo es la creación de la imagen corporativa, estableciendo el nombre y anagrama de la empresa. Dicho anagrama se mostrará en los vehículos de la empresa, rótulos de las obras, tarjetas, facturas, etc.

El uso de otro tipo de herramientas promocionales en estas empresas es prácticamente inexistente. En algunas ocasiones se publican anuncios en directorios comerciales, en publicaciones especializadas.

5.6.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Una Estrategia Competitiva exitosa consiste en desplegar los recursos de una Empresa para desarrollar una Ventaja Competitiva que le permita lograr una posición favorable y sustentable respecto de la competencia y que resulte en una rentabilidad superior.

Para lograr ello la Empresa debe hacer una evaluación objetiva de sus recursos y del escenario competitivo, definir objetivos simples y consistentes con los valores y sistemas de la empresa, y ejecutar el plan estratégico de manera efectiva.

Porter ha sugerido que la elaboración de estrategias requiere un análisis de la industria y de la posición de la compañía dentro de la misma. Este análisis se convierte en la base para las estrategias genéricas.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS RECOMENDADAS.

Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos

superiores al promedio. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque.

Estas estrategias se llaman genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente de si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro, son consideradas como tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.

LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS

Este enfoque estratégico busca la reducción de los costos, basado en gran medida en la experiencia, por esta razón la meta de una compañía en la búsqueda de una estrategia de liderazgo en costos o de bajo costo es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos.

El objetivo es que la compañía logre una estructura de costos más bajos que los de sus competidores. Con frecuencia esta estrategia requiere una gran participación en el mercado e instalaciones eficientes en cuanto a costos, por esto sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

VENTAJAS DE LA ESTRATEGIA DEL LIDERAZGO EN COSTOS

1. Garantiza la existencia de rendimientos aún después de que los competidores actuales no tengan utilidades, por la fuerte competencia.
2. Defiende contra clientes poderosos, ya que éstos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor en eficiencia.

3. Defiende contra los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de precios de los insumos.
4. Como consecuencia de las economías de escala y la curva de la experiencia, son barreras de entrada a los nuevos competidores.
5. Defiende contra los productos sustitutos

LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto, bien o servicio, percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante. Una compañía que adopte una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria.

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

La estrategia de enfoque se diferencia de la otras dos sobre todo porque está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

Una empresa que adopta una estrategia de enfoque se concentra en grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa.

En lugar de atender el mercado total con sus productos o servicios, la empresa puede concentrarse en un segmento específico del mismo. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho, con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

VENTAJAS DE LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE.

1. Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
2. Obtiene alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
3. Obtiene rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS

Recomendamos que A&M INVESTMENT, SA utilice la estrategia de liderazgo en costos ya que sus productos deben satisfacer en forma prioritaria las necesidades de su objetivo meta que son los proyectos públicos manteniendo un perfecto equilibrio entre el producto, la capacidad de pago y la calidad.

Para lograr disminuir los costos de producción la empresa utiliza mano de obra calificada que le asegure mayores rendimientos, realiza una selección perfecta de los materiales a utilizar, adquirirá equipos y herramienta moderna con tecnología de punta actualizará los sistemas constructivos y finalmente adquirirá los materiales de construcción a los productores evitando la intervención de los intermediarios.

La visión, misión del proyecto, los elementos indispensables para proceder al cambio, los diferentes proyectos que servirán de soporte para alcanzar los objetivos planteados se resumen en el cuadro que se presenta a continuación:

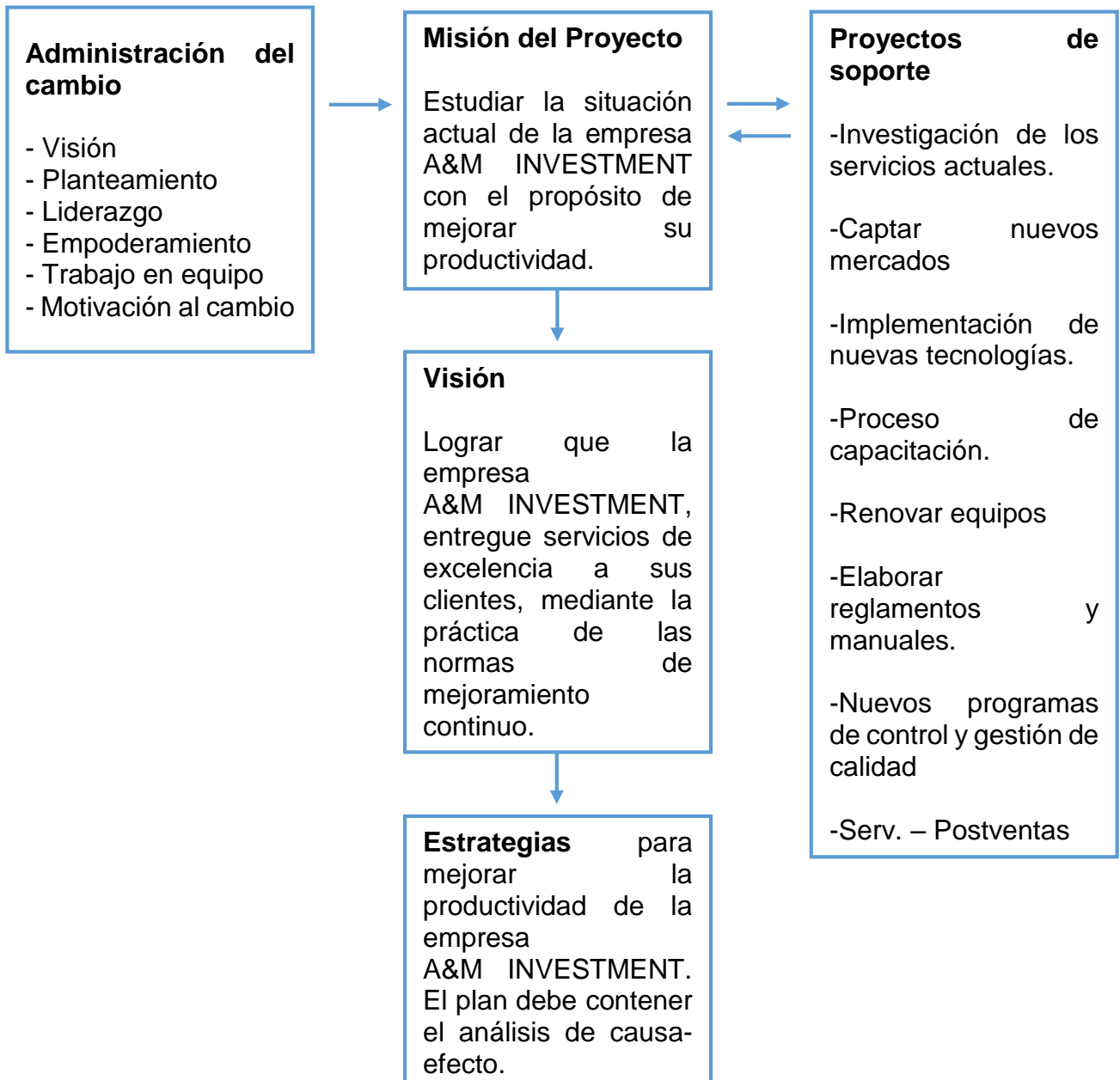


Figura No 30. Definición de las estrategias

Fuente: Elaboración Propia.

DIAGRAMA DE AFINIDAD

¿CÓMO MEJORAR LA EFICACIA?	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo superar a la competencia? ¿Qué valores agregados ofrecer? ¿Cómo seleccionar a los mejores proveedores?
¿CÓMO MODERNIZAR LAS TÉCNICAS CONSTRUCTIVAS?	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué técnicas utilizamos? ¿Qué materiales empleamos? ¿Qué contactos debemos mantener con otras empresas? ¿A qué ferias internacionales debemos asistir? ¿Qué nuevos equipos de construcción debemos adquirir?
¿CÓMO OPTIMIZAR LOS PROCESOS?	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué software debemos adquirir? ¿Cómo modernizar los equipos? ¿Qué manuales debemos proponer? ¿Cómo podemos adquirir nuevas experiencias en este campo?
¿CÓMO MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS?	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo debemos aplicar la gestión de calidad? ¿Cómo debemos aplicar el aseguramiento de calidad? ¿Cómo se debe efectuar el control de calidad? ¿Cómo alcanzar el compromiso de los empleados? ¿Qué sistema de administración debemos adoptar? ¿Cómo formar líderes en la empresa? ¿Cómo aplicar el empoderamiento? ¿Cómo mejorar el control interno?
¿CÓMO MEJORAR LA EFICIENCIA?	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo motivar a los empleados? ¿Cómo establecer normas de control financiero? ¿Cómo optimizar el uso de materiales? ¿Cómo disminuir los costos de producción? ¿Con que instituciones establecer alianzas? ¿Cómo optimizar los estudios de mercado?
¿CÓMO MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE?	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo establecer las verdades demanda? ¿Cómo establecer un servicio post - venta? ¿Cómo mejorar la calidad del servicio al cliente? ¿Cómo medir el grado de satisfacción del cliente? ¿Cómo mejorar la actitud del equipo de ventas?

Figura No 31. Diagrama de afinidad
Fuente: Elaboración Propia.

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

Las preguntas consignadas en el diagrama de afinidad las trasladamos al Diagrama causa-efecto, el mismo que nos indica las acciones que debemos realizar para mejorar la calidad de los bienes y de los servicios que la empresa ofrece a sus clientes. En la cabeza del diagrama espinas de pescado ubicaremos el enunciado del problema a resolverse y en la espina ubicaremos las causas que ocasionan dicho problema. En las espinas más pequeñas describiremos las causas pormenorizadas del problema.

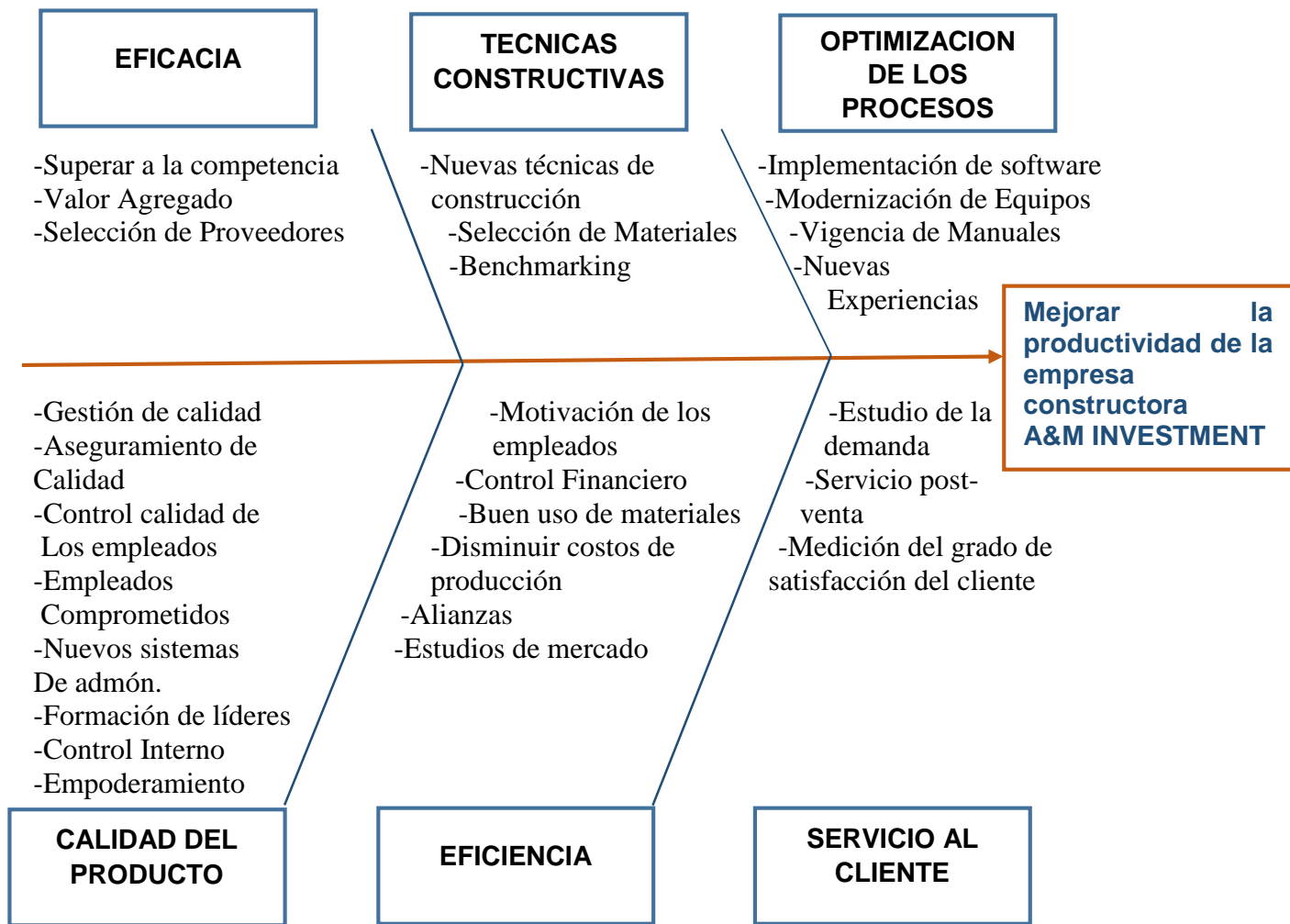


Figura No 32. Diagrama causa-efecto
Fuente: Elaboración Propia.

DESARROLLO DEL ARBOL DE PLANIFICACION

Una vez obtenidos los datos de la influencia que ejercen las diferentes causas del problema entre sí, se procede al desarrollo del árbol de planificación el mismo que se estructura de la siguiente manera:

La cabeza del diagrama de espinas de pescado, pasa a convertirse en el objetivo central o la misión, las cabezas de las espinas se convierten en los objetivos específicos y las espinas más pequeñas se convierten en las diferentes tareas que deben ser cumplidas.

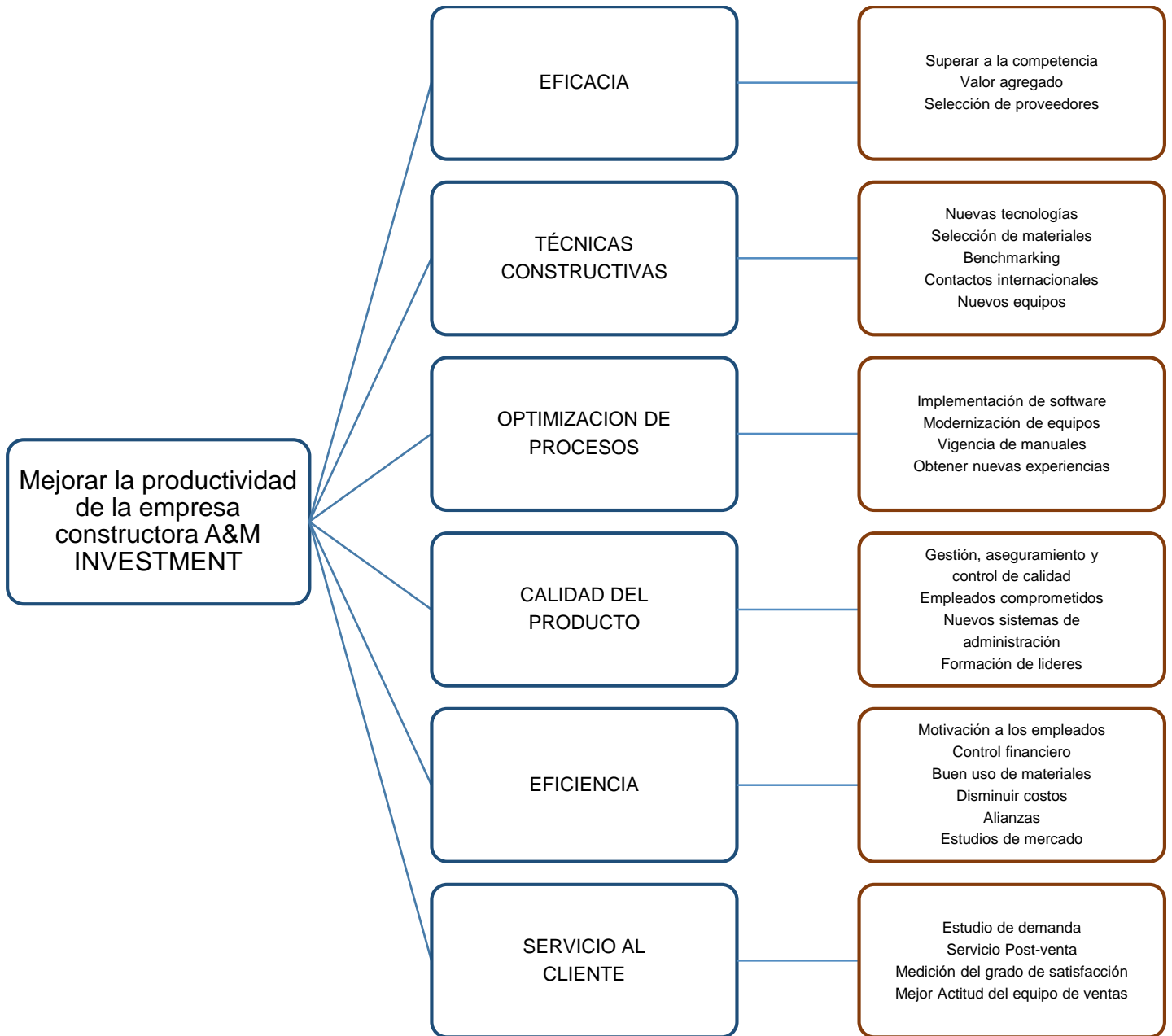


Figura No. 33 Árbol de planificación, Fuente: Elaboración Propia.

MATRIZ DE PRIORIZACION

Una vez desarrollado el árbol de planificación pasamos a diseñar nuestra matriz de priorización la misma que nos permite identificar las tareas más importantes, mediante un

proceso de calificación cuantitativa que va del 1 al 10 y que se fundamenta en el grado de influencia que tienen los factores y las tareas seleccionadas frente a las variables. En el caso del presente trabajos se han seleccionado las siguientes variables:

- 1.- Impacto en la productividad.
- 2.- Identificación con la Misión y Visión.
- 3.- Integración interna de la empresa.

Como resultado de nuestro análisis hemos determinado que las tareas que han obtenido los puntajes más altos se convertirán en los planes operativos.

FACTORES Y VARIABLES	IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD	IDENTIFICACION CON LA MISION Y LA VISION	INTEGRACION INTERNA DE LA EMPRESA	TOTAL
EFICACIA				
Crecimiento de la competencia capta mayor % del mercado	10	10	10	30
Necesidad de generar un valor agregado	7	5	5	17
TECNICAS CONSTRUCTIVAS				
Necesidad de nuevas técnicas constructivas	10	5	8	23
Selección correcta de los materiales	9	8	4	21
Ausencia de un sistema de BENCHMARKING	9	5	8	22
Falta de alianza con empresas	8	8	6	22
Compra de equipos construcción	10	9	8	27

OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS				
Ausencia de software	9	8	9	26
Modernización de controles	9	8	9	26
Ausencia de manual de procesos	8	7	8	23
No existe experiencia en materia de procesos	8	8	8	24
CALIDAD DEL PRODUCTO				
Falta de gestión de calidad	10	6	5	21
Falta de compromiso de los empleados	9	8	7	24
Falta un sistema integrado de administración	7	8	7	22
Falta de lideres	9	9	9	27
Ausencia de control interno	9	8	10	27
EFICIENCIA				
Falta de control financiero	6	8	4	18
No se optimiza uso de materiales	4	6	8	18
Falta de estudios de mercado	7	5	6	18
SERVICIO AL CLIENTE				
No existe estudio de la demanda	10	8	7	25
No existe publicidad	9	9	7	25
No se han realizado medición del grado de satisfacción	10	9	6	50

Figura No 34. Matriz de Priorización.
Fuente: Elaboración Propia.

Las 10 tareas que obtuvieron el mayor puntaje forman parte de la matriz de responsabilidad, ya que se determina la persona o el departamento que se responsabiliza por realizar el seguimiento y control del cumplimiento de las tareas seleccionadas.

La escala de valores que se aplica en la cuantificación de esta matriz es la siguiente:

1.- Alta responsabilidad \geq 9 puntos

2.- Mediana responsabilidad \geq 6 puntos

3.- Baja responsabilidad \leq 3 puntos

CUADRO TAREAS- CONTIGENCIAS- ESTRATEGIAS

No.	TAREAS	CONTIGENCIAS	ESTRATEGIAS
1	Implementación de nuevas técnicas constructivas	-Falta de recursos -Falta de información sobre la tecnología de punta.	-Planificar políticas de cobranza y de cartera
2	Adquisición de equipos modernos	-Falta de recursos -Ausencia de los equipos en el país	-Poder adquirir créditos en los bancos
3	Formación de Lideres	-Falta de capacitación -Mala selección del personal	-Diseñar proyectos de capacitación -Implementar mejores procesos de selección de personal
4	Captar mayor porcentaje del mercado	-Falta de publicidad -Obras que no satisfacen a los clientes	-Realizar un nuevo plan de marketing -Contratar un equipo calificado de arquitectos
5	Instalación de software	-Falta de recursos -Inexistencia en el país de un software apropiado	-Elaborar proyectos para mejorar la liquidez de la empresa -Contratar un software apropiado para la empresa
6	Aumentar a los clientes	-Falta de publicidad -Falta del debido servicio al cliente	-Contacto adecuado con los clientes -Campañas de publicidad
7	Realizar estudios de mercado	-Falta de recursos para elaborarlo	-Proveer recursos en el ppto de la empresa

			-Falta de personal calificado para elaborarlo	-capacitar al personal de la empresa
8	Medir grado de satisfacción de los clientes		-No se realiza un seguimiento a los clientes	-Organizar personal para encuestas y estadísticas
9	Proporcionar servicios post-ventas		-No se organiza la dirección a la que le corresponde -Se pierde contacto con el cliente	-Organizar personal dedicado a los post-servicios -Mantener contacto permanente con los clientes

Figura No 35. Tareas – Contingencias – Estrategias
Fuente: Elaboración Propia.

PLAN DE ACCION

Una vez que hemos identificado las siete tareas más importantes según la Matriz de Responsabilidad, será necesario elevarlas a un nivel de planes de acción, los mismos que formarán parte del Plan Operativo de la empresa.

No.	Estrategia	Plan de Acción
1	Captar un mayor porcentaje del mercado	Estudios de mercado, publicidad, alianzas, disminución de costos
2	Implementación de tecnologías	Adquisición de software para la empresa, compra de equipos de construcción, maquinaria, herramientas
3	Formación de lideres	Selección optima de los recursos humanos
4	Medir grado de satisfacción del cliente	Implementar directiva post-servicios
5	Manual de procedimientos	Crear un manual de normas y procedimientos, controles, políticas, procesos, costos, contratos.

Figura No 36. Planes de acción, estrategias operativas.
Fuente: Elaboración Propia.

5.7 PLANES DE ACCION

Una vez realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para la empresa A&M INVESTMENT, SA los cuales son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. De igual manera, los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado o no, en etapas previas de la planeación.

Con la ayuda del gerente general de A&M INVESTMENT se desarrolló el grupo de acciones que permitirán lograr cada estrategia resultante, además se determinaron los cursos de acción necesarios, las responsabilidades y la duración o frecuencia de cada acción, Así como también las respuestas a esas acciones a seguir.

A continuación se presentan los planes de acción, de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos y las estrategias seleccionadas.

PLANES DE ACCION DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y SUS ESTRATEGIAS

Objetivo Estratégico:

1. Mejorar la estructura organizativa adecuada a la empresa A&M Investment.

Estrategias:

- Consolidar a la empresa A&M Investment como una empresa estable y plenamente constituida, reestructurando su escasa organización.

Planes de Acción:

SITUACIÓN ACTUAL	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RETROALIMENTACIÓN
No existe la definición de la actividad ni perfil de la empresa	Definir la actividad y perfil del negocio, Misión, Visión, Valores, mercado, clientes, etc.	Junta Directiva de la empresa.	Informes de la organización de la empresa.
Falta de Manual de procedimientos.	Elaborar y ejecutar un manual de procedimientos de las actividades de la empresa así como sus políticas contables y controles internos correspondientes.	Junta directiva, Gerente General.	Manual de procedimientos.
Falta de catálogo de cuentas	Contratar servicios profesionales de parte de un contador que elabore un catálogo de cuentas adecuado al tamaño y giro de la empresa.	Contador	Catálogo de cuentas. Físico y digital.
Falta de un sistema contable y sistema de información que conecte toda la actividad de la empresa.	Contratar servicios profesionales por parte de un ingeniero en sistemas que instale y prevea lo necesario, así como la capacitación del uso del sistema.	Gerente General	Manual de uso del sistema de información y sistema contable.
Falta de Organización de los departamentos/dirección.	Establecer una organización funcional para la empresa A&M INVESTEMT.	Junta directiva y Gerente General.	Organización definida manual de procedimientos.
Desconocimiento de las funciones laborales	Definir los deberes y responsabilidades de cada cargo de la empresa, de manera eficiente y eficaz, de manera que no se encuentre un vacío en las operaciones de la empresa.	Gerente de recursos humanos/ Gerente General.	Informe a los directivos.
Personal Insuficiente	Contratar personal capacitado para las áreas de la empresa sin cubrir. Tales como: -Gerente Recursos humanos, -Arquitecto, -Seguridad,	Gerente de recursos humanos/ Gerente General	Informe a los directivos de la empresa.

	-Encargado de compras, -contratista, -encargado de prevención y calidad, -recepcionista/ servicio al cliente, -Gerente de ventas y publicidad.		
No existe sistema de calidad	Implantar un sistema de gestión de calidad	Encargado de prevención y calidad.	Informes de calidad.
No tiene control de sus costos	Realizar controles de costos en la obras realizadas, realimentando a su vez las demás áreas funcionales de la empresa.	Contador.	Informe de costos de producción
No tiene fondos de maniobra ni reservas.	Mantener fondos de maniobra, caja chica y reservas legales.	Junta directiva.	Creación directa.
No existe seguimiento ni regulaciones de los materiales.	Fijar los procedimientos de los flujos de materiales en desde su compra, recepción y uso en las obras.	Encargado de compras.	Informe de inventario.
No existen políticas de contratación.	Fijar políticas para la contratación y remuneración del personal, adecuado al tamaño de la empresa y funciones del empleado.	Gerente de RRHH.	Hojas de aplicación de los empleados.
No hay personal suficiente.	Desarrollar planes de capacitación para el personal nuevo ingreso en la empresa	Gerente general / RRHH	Observación directa.
No existe políticas de prevención de riesgo al personal	Establecimiento de políticas de prevención de riesgo laboral.	Gerente de RRHH	Manual de políticas de prevención del riesgo al personal.
No existen contratos de ningún tipo.	Elaborar contratos en la empresa para: -Aceptación de las obras. -Responsabilidad de ambas partes. -contratación de obreros.	Gerente General.	Contratos.
Políticas de precios y atención al cliente.	Elaborar políticas para el establecimiento del precio, promociones, descuentos y atención al cliente.	Gerente General / Ventas	Manual de procedimientos.

Objetivo Estratégico:

2. Incrementar el valor económico de la empresa A&M Investment, SA

Estrategias:

- Hacer de la empresa una organización competitiva para obtener mayor éxito en el mercado

PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	RETROALIMENTACION
Capacitar al personal para agregar valor a la empresa.	Gerente de Recursos Humanos.	Talleres y cursos de capacitación.
Adquirir nuevas y modernas tecnologías.	Gerente general y Junta Directiva.	Comprar herramientas y maquinaria.
Establecer medios de publicidad	Gerente de Ventas y Publicidad	Anuncios publicitarios, canales de televisión, radio y rótulos.
Optimizar el uso de los recursos	Gerente General.	Aprovechamiento de los costos/gastos fijos de la empresa
Utilizar materiales de calidad	Responsable de compras y Gerente General	Compra de materiales de buena calidad para las obras
Crear un servicio de atención a clientes	Encargado de prevención y calidad	Brindar un óptimo servicio al cliente, así como servicio al cliente post-obra.
Diseños arquitectónicos y técnicos modernos.	Arquitecto	Diseño de proyectos modernos y a la vanguardia.

Objetivo Estratégico:

3. Estabilidad

Estrategia:

- Políticas de aceptación y valoración de clientes y el adecuado uso de los recursos de la empresa

PLANES DE ACCION	REPOSABLE	RETROALIMENTACION
Hacer una pre-clasificación de los potenciales clientes	Gerente de Ventas	Archivos de los clientes
Estudio de la capacidad de pago de los clientes	Gerente de Ventas	Expediente de los clientes
Creación de cuenta estimación de cuentas de pago dudoso	Gerente de Ventas/ Gerente General/ Contador	Archivo de los clientes.
Establecer una óptima comunicación entre los directivos y los empleados de la empresa.	Todos los empleados de la empresa.	Encontrar rápidas y optimas soluciones de los problemas
Organizar reuniones periódicas con todo el personal de la empresa	Todos los empleados de la empresa.	Soluciones a problemas y prevención de los mismos.
Investigar las necesidades de las empresa	Junta Directiva y Gerente General	Solventar las necesidades
Elaborar un plan de Evaluación	Encargado de calidad y Gerente General	Evaluar las operaciones y el uso de los recursos de la empresa

Objetivo Estratégico:

4. Fidelización de los clientes

Estrategia:

- Implementar un óptimo servicio al cliente y post-Servicios, así como seguimiento de la conformidad de los mismos durante el desarrollo de las obras.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	RETROALIMENTACION
Establecer normas de calidad	Encargado de prevención y calidad y Gerente General	Manual de normas de calidad
Establecer una óptima comunicación entre cliente- empresa.	Encargado de prevención y calidad y encargado de servicio al cliente	Atender necesidades e inquietudes de los clientes, proveer información requerida por los mismos
Crear políticas de concesión de créditos y descuentos a clientes.	Gerente general y gerente de ventas	Establecer medios de crédito/ descuentos a clientes en orden para crear una atmosfera de beneficios mutuos.
Informar a los clientes de las ventajas competitivas	Encargado del servicio al cliente	Comunicación directa con los clientes.

Objetivo Estratégico:

5. Consolidar a la empresa A&M Investment como una de las diez (10) empresas constructoras principales de la ciudad de Managua, dentro de cinco (5) años.

Estrategia:

- Usar campañas publicitarias para dar a conocer la empresa el tipo y calidad de servicio que brinda y aumentar los niveles de producción.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	RETROALIMENTACION
Realizar campañas publicitarias	Gerente de Ventas	Dar a conocer la empresa y nuestros servicios
Ofrecer los servicios de la empresa	Gerente de Ventas	Comunicación directa con posibles clientes
Analizar la demanda real de la empresa	Gerente de ventas y gerente general	Estudios de mercado
Realizar publicidad sobre los proyectos y planes de financiamiento de la empresa	Gerente de ventas y gerente General	Estudio de la demanda actual

Objetivo Estratégico:

6. Aumentar los niveles de servicios de obras en un 15% los siguientes 12 meses.

Estrategia:

- Crear planes de financiamiento de acuerdo al poder adquisitivo de los clientes.

Planes de Acción:

PLAN DE ACCION	RESPONSABILIDAD	RETROALIMENTACION
Crear planes de financiamiento.	Gerente General y Junta Directiva	Asociaciones con bancos.
Ampliar la disponibilidad de la empresa para realizar proyectos.	Gerente General	Compra de maquinaria y herramientas
Optimizar el uso del tiempo ocioso de los proyectos	Encargado de Obra	Terminar en tiempo y forma los proyectos para atender nuevos proyectos.
Establecer relación con otros contratistas además de los fijos de la empresa.	Encargado y Supervisor de obra.	Contar con obreros además de los fijos de manera que se pueda cubrir la demanda en caso de realizarse otros proyectos.

Objetivo Estratégicos:

7. Incrementar continuamente los estándares de calidad y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.

Estrategia:

- Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.

Planes de Acción:

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	RETROALIMENTACION
Definir metas y objetivos a corto y largo plazo que permita a los empleados cumplir con sus labores dentro de la empresa.	Gerente de RRHH	Circulares, informes y memorándums.
Asignar en forma precisa las responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo de cada uno de los empleados.	Gerente de RRHH	Circulares, informes y memorándums.
Emplear indicadores de evaluación, de acuerdo a las condiciones de trabajo de los empleados, tales como puntualidad, comportamiento, integración con el resto de los empleados.	Gerente de RRHH	Evaluaciones.
Realizar Charlas que permitan llevar un rumbo de dirección laboral, que se propone la empresa, así como también la importancia de la calidad de servicio que se va a prestar a los clientes.	Gerente de RRHH	Talleres y reuniones con los empleados.
Evaluar a los empleados de manera objetiva, en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades, así como también dar seguimiento a sus labores.	Gerente de RRHH	Evaluaciones.

Objetivo Estratégico:

8. Mantener como prioridades la calidad técnica, la innovación tecnológica y constructiva, las relaciones de confianza con nuestros clientes y fomentar un clima laboral que estimule el desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores.

Estrategia:

- Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise desde la aceptación del proyecto, comunicación con los clientes, desempeño laboral, compra de suministros, materiales, utilización de los equipos hasta la entrega final del proyecto.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	RETROALIMENTACION
Evaluar los requerimientos en cuanto a materiales y equipos de la empresa	Encargado de compras	Informe de recepción de materiales.
Establecer Procedimientos de supervisión y entrega de materiales.	Encargado de compras y supervisor de obra	Investigación de cumplimiento
Elaborar un equipo de trabajo para establecer la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación y verificación del cumplimiento del manual de procedimiento.	Encargado de prevención y calidad	Investigación de cumplimiento
Crear Informes, en cuanto al estado de los materiales y equipos que adquiere la empresa.	Supervisor de las obras	Registros de los materiales, equipos y suministros adquiridos por la empresa.
Dar seguimiento sobre el cumplimiento del manual de procedimiento de parte del equipo de trabajo.	Encargado de prevención y calidad	Investigación de cumplimiento

Objetivo Estratégico:

9. Estar abiertos a generar una estrecha cooperación con otras empresas del rubro, para complementar fortalezas que nos permitan ofrecer soluciones competitivas en beneficio de nuestros clientes.

Estrategia:

- Establecer relaciones de colaboraciones con otras empresas constructoras

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	RETROALIMENTACION
Crear comunicaciones con otras empresas constructoras en la ciudad de Managua	Gerente General	Comunicación directa
Establecer relaciones de apoyo mutuo	Gerente General	Comunicación directa
Asociarse a la cámara de la construcción de Nicaragua.	Junta Directiva y Gerente General	Asociación directa

Figura No. 37. Planes de Acción
Fuente: Elaboración Propia.

5.8 REVISION DEL PLAN

5.8.1 PLANIFICACION

A&M INVESTMENT al final de cada año presentara a la junta directiva un plan operativo como guía para el desarrollo de las actividades para los próximos años para revisión y aprobación del Directorio de la empresa general, dicho plan estará compuesto de proyectos y programas los cuales se dividen en: programa de construcción, programa administrativo y programa de avalúos, cada uno de estos programas tendrá sus respectivos proyectos, así por ejemplo dentro del programa administrativo se tienen proyectos de mantenimiento y corretaje. Al elaborar los proyectos se establecerá el presupuesto respectivo para cada uno, para luego unificarlos y obtener el presupuesto general de la empresa, el cual deberá ser aprobado por el directorio.

En este tipo de empresas constructoras pueden producirse cambios durante la aplicación del plan operativo, por esta razón cada seis meses se reconsiderara necesario realizar modificaciones a la estructura general del plan operativo inicial, en base a los nuevos proyectos que pueden surgir en el camino.

5.8.2 COORDINACION

La empresa realizara reuniones cada semana, el Gerente General y los Gerentes de cada área se reunirán los lunes con el propósito de que se informen los hechos sobresalientes de cada dirección y presenten necesidades, de igual manera la Gerencia General evaluará el trabajo de cada dirección y a su vez emitirá las disposiciones para cada uno de los campos de actividad de éstas.

En la empresa existirá una comunicación directa entre el Gerente General y los Gerentes de cada área, los cuales se encargan de dar a conocer los requerimientos de su dirección en relación a los diferentes campos de su actividad, si los empleados desean expresar una necesidad o tienen algún problema deben comunicárselo al Gerente de área, el cual procederá a comunicar al Gerente General para que disponga la manera en que se solucionará dicha necesidad o problema.

5.8.3 CONTROL

Para controlar el correcto desenvolvimiento de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, se tiene como órganos de control: una Unidad de Control y Supervisión. Una auditoria externa se realizara cada año en conjunto con una firma auditoria elegida por la junta directiva y el comisario de la empresa, el cual es nombrado también por la Junta directiva.

VI. CONCLUSIONES

Luego de finalizar el estudio aplicado a la empresa A&M INVESTEMT, SA. Se puede concluir lo siguiente:

- Definimos los conceptos generales de las finanzas como una rama de la economía que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa, analiza de forma explícita como se obtienen los recursos, como se gastan o consumen, como se invierten, pierden o rentabilizan. Estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero o capital.
- Analizamos la importancia de la planeación financiera de manera que esta define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa.
- Describimos el proceso para la elaboración de un Plan Estratégico el cual requiere de varias fases para lograr su completa estructuración, cuales son: elaborar las metas estratégicas, análisis interno y externo que identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de empresa, cuyos datos se utilizan para la selección de estrategias adecuadas a la posición de la empresa siguiendo los objetivos estratégicos definidos para que finalmente estas estrategias se traduzcan en acciones concretas se elaboran los planes de acción que seguirá la empresa.

- Se desarrolló un caso práctico en el cual se determinaron una serie de focos problemáticos así como también la carencia de una misión, visión y objetivos estratégicos por parte de la empresa A&M INVESTMENT, SA. Por lo que la ausencia de un plan estratégico está provocando el mal funcionamiento de la empresa.
- Al realizar el análisis situacional se determinaron las fortalezas y debilidades que posee la empresa, las cuales fueron sometidas a un análisis estructural que permitió establecer las estrategias adecuadas para la empresa.
- Se formularon estrategias teniendo presente la misión formulada y los objetivos estratégicos y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas de acuerdo a estas estrategias se elaboraron planes de acción que servirán de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especifican cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo y los mecanismos de retroalimentación que enriquecen el plan.

VII. BIBLIOGRAFIA

- Altair consultores. (2005). *El libro del plan estratégico*. Valencia, España.
- Aristimuño, c y moreno, e. (2007). *Diseño de un plan estratégico para el departamento de construcción de un ramo ferretero*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de oriente, puerto la cruz.
- Castellanos n, y Solórzano, l. (2007). *Diseño de un plan estratégico a una empresa de servicios de mantenimiento y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de oriente, puerto la cruz.
- Certo, s y Paul, p. (1995). *Dirección estratégica*. (3ª ed.). Editorial Irvin.
- David, f (1997). *Conceptos de administración estratégica*. (5ª ed.). México: Prentice-hall hispanoamericana, s.a.
- David, f (1999). *Conceptos de administración estratégica*. (9ª ed.). Santa fe de Bogotá: Prentice-hall hispanoamericana, s.a.
- Goodstein, l. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. (1ª ed.). Colombia: editorial McGraw-Hill.
- Michael e. Porter (2002). *Estrategias competitivas*. Harvard fusiones School.
- Mintzberg h. Brian Quinn j. *El proceso estratégico*, Prentice hall, hispanoamericana s.a. México 1991.

- Miravete, a. (1995). *Los nuevos materiales en la construcción*. (2da ed.). España: Publidisa.
- Morrisey George, *pensamiento estratégico* - Hill charles / jones Gareth, *administración estratégica*, McGrawHill, Mexico 1996.
- Oleastro enrique, *manual de planificación estratégica*, p.m. editores, 1996.
- Strickland, a. Y Thompson, a. (2004). *Administración estratégica. Conceptos y casos*. (13ª edición) México: mc graw-hill.
- Serna Humberto, *planificación y gestión estratégica*, editorial planeta, Colombia 1994.
- Thompson Artur / Strickland a, j. Wii. *Dirección y administración estratégicas*, Addison Wesley iberoamericana, s.a. estados unidos de America 1994.

8.1 REFERENCIAS WEB

- Altair consultores, *El libro de la planeación Estratégica*

Url: <http://www.altair-consultores.com/>

- Monografias.com, *Planeación estratégica de las empresas*

Url: <http://www.monografias.com/trabajos62/planeamiento-marketing/planeamiento-marketing.shtml>

- Strategic planning process, *Plan estrategico y sus procesos*

Url: <http://www.nonprofit-info.org/npofaq/03/23.html>

-Strategic planning, *Métodos de planeación estratégica*

Url: <http://www.profuturo.com/i2c2/preplest.htm>

-Strategic planning, *Planeacion estrategica aplicado a empresas constructoras*

Url: <http://www.liebowitzassoc.com/arts.htm>.

-Slide share, *Plan estratégico de una empresa constructora.*

Url: es.slideshare.net/elizabethuisa/pasos-del-planeamiento-estrategico

-Sinnexus bussines intelligence, *Strategic planning of bussiness*

Url: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.asp.

-Universidad de oriente, *Tesis de graduación: Planeación estratégica aplicada a una empresa constructora*

Url: <http://www.univo.edu.sv/>

-Wikipedia, *Planeación estratégica*

Url: http://es.wikipedia.org/wiki/plan_estrat%c3%a9gico

VIII. ANEXOS

Fotos del proyecto más reciente de A&M INVESTMENT, con la alcaldía de Managua.





v. INDICE

i	DEDICATORIA	
ii	AGRADECIMIENTO	
iii	VALORACION DEL DOCENTE	
iv	RESUMEN	
I.	INTRODUCCION	1
II.	JUSTIFICACION	5
III.	OBJETIVOS	7
IV.	DESARROLLO DEL SUBTEMA	8
4.1	GENERALIDADES	9
4.2	IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO	37
4.3	PROCESO DE ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO	53
V.	CASO PRÁCTICO	100
5.1	INTRODUCCION AL CASO DE LA CONSTRUCTORA A&M INVESTMENT	100
5.2	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO	102
5.3	ENTORNO DE LA CONSTRUCTORA	103
5.4	METAS ESTRATEGICAS	105
5.5	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	113
5.6	DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS	159
5.7	PLANES DE ACCION	203
5.8	REVISION DEL PLAN	214
VI.	CONCLUSIONES	216
VII.	BIBLIOGRAFIA	218
VIII.	ANEXOS	221