



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial –PROCOMIN

Tesis para optar al título de Master en Administración Funcional de empresas

Tema:

**Formulación de plan estratégico para ‘Equipos y Estudios, Cía. Ltda.’
año 2018 -2020**

Maestrante:

Kendra Litsy Bordas Bonilla

Tutora:

Lic. Karla Castro

Managua, Noviembre 2018

Dedicatoria

Para el señor mi Dios, Abrahan mi amado esposo, Franklin, Ivonia, Ivonne y Jose Rene.

Resumen

La realización del presente documento está dirigido al análisis de la empresa Equipos y Estudios, Cía. Ltda. que pertenece al sector comercial, venta de equipos para el análisis del medio ambiente, forestal y calidad de materiales, una empresa nacional que se creó hace más de 20 años; dicho análisis logra construir a partir de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, el plan estratégico para alcanzar los objetivos estratégicos que se plantean.

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

El objetivo de este estudio es la construcción del plan estratégico con la elaboración del plan de acción, una vez revalorizadas las opciones de estrategias financieras y de eficiencia operacional definidas a partir de la aplicación de las teorías de Fred David y Michael Porter.

El enfoque de las estrategias está alineado con control y planificación financiera combinada con una estrategia de eficiencia operativa para lograr un fortalecimiento y ordenamiento de un sistema de planificación estratégica así como eficiencia en el proceso de tráfico de importaciones, dando así respuesta a las necesidades planteadas por la gerencia.

Índice

Dedicatoria	I
Resumen	II
1. Introducción	1
1.1. Planteamiento de problema	2
1.2. Justificación	3
2. Preguntas Directrices	4
3. Objetivos	5
3.1. Generales	5
3.2. Específicos	5
4. Antecedentes de la investigación	6
5. Marco teórico	8
5.1. Plan Estratégico	8
5.1.1. <i>Definición de Plan Estratégico.</i>	8
5.2. <i>Diagnostico empresarial.</i>	9
5.2.1. <i>Definición de diagnóstico empresarial.</i>	9
5.2.2. <i>FODA.</i>	10
5.3. <i>Formulación Estratégica</i>	13
5.3.1. <i>Definición de formulación estratégica.</i>	13
5.3.2. <i>Proceso de preparación de estratégica.</i>	15
5.4. <i>Operativizar plan estratégico.</i>	22
6. Operacionalización de variables	25
7. Diseño Metodológico	29
7.1. <i>Tipo de estudio</i>	29
7.2. <i>Enfoque de la investigación</i>	29
7.3. <i>Técnica y Método</i>	30
7.4. <i>Tamaño de población.</i>	30
8. Análisis e Interpretación de resultados.	31
8.1. <i>Diagnostico empresarial de Equipos y Estudios Cia. Ltda.</i>	31
8.1.2. <i>Análisis del Entorno</i>	32
8.1.3. <i>Matriz FODA para la situación actual de Equipos y Estudios, Cia. Ltda.</i>	40
8.2. <i>Formulación de plan estratégico para Equipos y Estudios, Cia. Ltda.</i>	42

8.2.1. <i>Misión, Visión y Valores</i>	42
8.2.2. <i>Planteamiento de la estrategia</i>	43
8.3. <i>Plan de acción</i>	46
8.3.1. <i>Flujo de Caja</i>	48
8.3.2. <i>Pérdida y Ganancias</i>	49
8.3.3. <i>Análisis del proyecto (TIR y VAN)</i>	49
8.3.4. <i>ROI</i>	50
9. <i>Conclusiones</i>	51
10. <i>Recomendaciones</i>	51
11. <i>Bibliografía</i>	53
Anexos	56
1. <i>Entrevista</i>	56
2. <i>Planteamiento Estratégico</i>	58
2.1. <i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	80
2.2. <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	81
2.3. <i>Matriz de perfil competitivo (MPC) de Equipos y Estudios, Cía. Ltda</i>	82
2.4. <i>Matriz de factores internos y externos (IE)</i>	83
2.5. <i>Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)</i>	84
2.6. <i>Matriz FODA de confrontación</i>	86
2.6.1. <i>Cruce de variables del FODA</i>	87
2.6.2. <i>Tamizaje</i>	88
2.6.3. <i>Análisis de Matriz de confrontación</i>	89

1. Introducción

El siguiente trabajo tiene como objetivo la propuesta de un plan estratégico para la empresa Equipos y Estudios, Cía. Ltda. para el periodo del año 2018 al 2020 especializada en la venta de equipos para el estudios del medio ambiente, planificación forestal y análisis de calidad de materiales, la cual fue fundada en 1988 como una pequeña sociedad de capital inicial de dos socios de nacionalidad nicaragüense.

El alcance de este estudio consiste en un periodo de vigencia de la información presentada de tres años. Durante este periodo de tiempo, los datos y las conclusiones son vigentes y sirven para la toma de decisiones empresariales orientadas a generar cambios en la empresa.

Las limitaciones encontradas en la presente investigación es la falta de datos acerca de la evolución del desempeño de la empresa en los últimos tres años, no existe registros de cambios sostenidos en las áreas de marketing, recursos humanos y operaciones, también no se cuenta con procedimientos y políticas internas documentadas por escrito, por lo cual se tuvo que entrevistar a los encargados de las actividades primarias de la empresa para poder conocer los procesos de cada actividad como se lleva a cabo el flujo de trabajo. También se tuvo la limitante de la información documentada de los procesos internos, estructura, recursos y participación de mercado de los principales competidores de Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

El trabajo estará estructurado por diez capítulos, los resultados del trabajo se encuentran a partir del capítulo 8 en el cual tenemos lo que es el análisis e interpretación de resultados donde se incluye el diagnostico empresarial, la planificación estratégica y el plan de acción para ejecutar los objetivos planteados en el plan estratégico.

1.1. Planteamiento de problema

Equipos y Estudios, Cía. Ltda. fue fundada en 1988, se especializa en la importación y comercialización de equipos para el estudio del medio ambiente, análisis de materiales y topografía.

En el año 2015 la empresa experimento una disminución de 10% en el margen de utilidad. Esto se da a causa de una reducción en las ventas y el aumento los costos fijos.

Equipos y Estudios, Cía. Ltda. no cuenta con un plan estratégico formal. Internamente, en el diario, la gerencia va formulando las soluciones y tácticas para lograr las ventas necesarias para hacer frente a las obligaciones de la empresa mes a mes.

Nunca se ha hecho un plan estratégico debido a que los dueños y líderes de esta empresa familiar, no han priorizado la formalización de procesos internos, fijación de metas y planteamientos de objetivos sobre el quehacer diario.

La empresa a pesar de ser una importadora recibe el tratamiento de una empresa informal en donde no se fijan cuotas de ventas, no hay manual de procedimientos para la asignación de precios y el departamento de logística cuenta con grandes vacíos que demoran la entrega de equipos por lo que también se retrasa el pago. Todo esto genera problemas a la gerencia a la hora de poder cumplir con el calendario de pagos y obligaciones.

1.2. Justificación

En marzo 2010, Nicaragua se convirtió en el primer país del mundo en suscribir la Declaración Universal del Bien Común de la Madre Tierra y la Humanidad, como compromiso del Gobierno y del país en heredar a las futuras generaciones un ambiente saludable que permita el desarrollo humano sostenible. (MAGFOR, 2012)

Equipos y Estudios, Cía. Ltda. es una empresa emblemática, precursora en comercialización de equipos para el estudio del medio ambiente y única en el país, sin embargo, se encuentra debilitada financieramente. Si Equipos y Estudios, Cía. Ltda. Llegase a cerrar sus operaciones los proyectos de sostenibilidad de los recursos se verían afectados pues ya no contarían con suministros locales y respaldo técnico de equipos para el análisis ambiental necesarios para sus estudios.

Es por ello que a través de este estudio se pretende brindar una guía a través del diagnóstico empresarial de Equipos y Estudios, Cía. Ltda. y de un plan estratégico el cual sería de vital importante para los propietarios quienes tiene la intención de utilizar el presente estudio para implementar mejoras.

2. Preguntas Directrices

- a) ¿Cuáles son las situaciones que han llevado a Equipos y Estudios a disminuir las ventas?
- b) ¿Cuáles son las condiciones que Equipos y Estudios tiene que para afrontar este problema?
- c) ¿Qué estrategia necesita Equipos y Estudios para enfrentarse a esta situación?
- d) ¿Cómo se lograra mejorar la situación a futuro de Equipos y Estudios?

3. Objetivos

3.1. Generales

Formular un plan estratégico para 'Equipos y Estudios, Cía. LTDA' durante el periodo 2018 - 2020 para lograr mayor eficiencia operativa.

3.2. Específicos

1. Analizar situación actual de Equipos y Estudios, Cía. Ltda. para el periodo 2014 – 2016
2. Formular de las estrategias para la empresa Equipos Y Estudios Cía. Ltda.
3. Detallar las acciones requeridas para operativizar el plan estratégico.

4. Antecedentes de la investigación

El plan estratégico es una herramienta de gestión empresarial importante que dimensiona a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos y la ubicación en una posición competitiva. Existen diferentes metodologías y teorías relacionadas al plan Estratégico y todas coinciden que este obedece a un contexto particular de cada empresa, que tiene que ver con el ámbito geográfico de acción de la empresa y lo que ahí acontece y se deben tomar en cuenta indicadores situacionales específicos. En el caso de Nicaragua se han encontrado estudios que incorporan la elaboración de Planes estratégicos en empresas que se desempeñan en Nicaragua, a continuación se citan:

En el año 2015 fue presentado en el programa de maestría en administración y dirección de empresas (MADE) en la universidad centroamericana UCA por el Lic. Henry Darce Mayorga el *Plan estratégico unidad de negocios renta de equipos livianos de construcción en la empresa REINAR, S.A. periodo agosto 2015-septiembre 2015*. Masters thesis. En este se propone una construcción del plan estratégico con la elaboración del plan de acción a partir de la aplicación de las teorías de Fred David y Michael Porter. El enfoque de las estrategias está alineado con la penetración de mercado combinado con una estrategia de eficiencia operativa para lograr aumentar el incremento de las ventas y rentabilidad.

El plan de Lic. Darce sirve de referente al estudio aquí desarrollado pues plantea objetivos similares. Así mismo, el plan elaborado por el Lic. Darce está enfocado en una empresa localizada en Managua, es de un año recién, el giro de la empresa es equipos especializados y de clientes de un gremio en particular, condiciones similares a las de Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

Así mismo, el licenciado Silvio Paez Serrano detalla en su *Propuesta de Plan Estratégico de Matadero Central S. A. (MACESA) para el periodo 2015 – 2018* presentado en el programa de maestrías de administración y dirección de empresas de la universidad centroamericana que la planeación estratégica es un proceso que tiene como fin mejorar la posición competitiva de una empresa u organización dentro de su respectivo sector. Así mismo, plantea que según Michael Porter los procesos de diseño y la ejecución de una estrategia persiguen la creación de una posición única y sostenible por parte de una

empresa. Basado en esta directriz, el estudio se basó en una investigación mixta con metodología exploratoria con enfoque cualitativo a partir de la utilización de la herramienta de entrevistas a como se ha hecho en el presente estudio para Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

Adicionalmente la Propuesta de Plan Estratégico de la empresa Fernandez Sera División Automotriz para el periodo 2014 – 2016 del programa de maestría en administración y dirección de empresas en la universidad centroamericana elaborada por el Lic. Julio Ulloa inicia con un análisis de factores externos en internos con el propósito de encontrar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades al igual que se ha presentado en el estudio actual para Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

5. Marco teórico

5.1. Plan Estratégico

5.1.1. Definición de Plan Estratégico.

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

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

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

Para lograr esto la planificación estratégica tiene tres etapas:

1. Elaboración de un diagnóstico empresarial: ya que el primer paso es comprender donde y como estamos. Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla internamente externamente, para esto

existen herramientas como el FODA análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. **Formulación de estrategias:** Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva. El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles. (David, 2003)
3. **Operativizar o implantar las estrategias:** La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. (Jones, 2012)

5.2. *Diagnostico empresarial*

5.2.1. *Definición de diagnóstico empresarial*

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

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

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

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

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

Para el diagnóstico empresarial existen herramientas para su valoración, un de las más utilizado siendo el modelo Inductivo conocido como “Matriz FODA o Matriz DOFA”

5.2.2. FODA

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

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

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

5.2.2.1. Fortalezas. Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares.

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

5.2.2.2. Debilidades. Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. (Strickland, 2012) Las debilidades internas de una compañía se relacionan con

- a) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio,

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

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

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía).

Al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, los administradores tienen que estar conscientes de no ver toda oportunidad de la industria como una oportunidad de la empresa. No todas las compañías están equipadas con las competencias para ir con éxito tras cada oportunidad que se presente en su industria. Algunas empresas son más capaces de perseguir oportunidades particulares que otras, y unas cuantas serán dejadas muy atrás sin remedio. Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas. (Strickland, 2012)

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

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

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia.

5.3. Formulación Estratégica

5.3.1. Definición de formulación estratégica.

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. De forma que, la formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía. (Jones, 2012)

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

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

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

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Qué productos y servicios ofrecer
 - Qué demandas del mercado satisfacer
 - A qué segmento de clientes atender
 - Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
 - Qué método de ventas utilizar
 - Qué forma de distribución utilizar
 - Qué área geográfica atacar

5.3.2. Proceso de preparación de estratégica.

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

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

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

El ciclo de este proceso comienza con una declaración de la misión corporativa y las principales metas de la organización. Esta declaración se conforma de acuerdo con el modelo de negocio de la compañía. La declaración de la misión es anterior a la creación del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y opción estratégica. El proceso de preparación de estrategias concluye con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, de y los sistemas de control para implantar la estrategia que elija la organización.

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la **misión** organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración

de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas - La misión describe qué hace la compañía- (Jones, 2012)

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas). Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface. Este planteamiento ensombrece la verdadera misión de la compañía porque un producto sólo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial.

La **visión** de una compañía expone cierto estado futuro deseado. (Jones, 2012) La visión representa la expresión de deseo de cómo se encontrará la organización en un determinado umbral de tiempo, es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige. Es la proyección futura o visualización que está en mente del líder de una organización. La visión debe también servir de guía a la organización y romper paradigmas. Las organizaciones tienen que proyectarse en la formulación de una visión estratégica de largo plazo y preguntarse ¿Qué nuevas necesidades tendremos que satisfacer más adelante de nuestros clientes? ¿Cómo será la nueva cultura de consumo? ¿Cómo se debe manejar eficazmente la fuerza de trabajo? ¿Qué tecnologías serán necesarias?

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

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

Luego se deben establecer las principales **metas**. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Las metas bien construidas tienen cuatro características:

- Son precisas y medibles.
- Se refieren a temas esenciales
- Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive.
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar

como motivador. Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

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

El **análisis interno**, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

En síntesis el segundo y tercer componente de la planeación estratégica se refieren al análisis **FODA** (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que ha sido detallado más ampliamente al inicio de este marco teórico.

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

5.3.3. Tipos de estratégica.

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

1. La estrategia de funciones.

Las estrategias de funciones son aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Es importante tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad. Está dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente. Las competencias distintivas conforman las estrategias funcionales que una compañía puede adoptar, y que si son elegidas de manera adecuada, pueden acumular recursos y capacidades para mejorar las competencias distintivas de la empresa. La capacidad de una compañía para incrementar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes determinará si su oferta de productos es diferente de la que presentan sus rivales y si tiene una estructura de costos bajos. La capacidad de una compañía para aumentar la utilidad que los consumidores obtienen de sus productos o servicios por diferenciación, al tiempo que reducen su estructura de costos, creando más valor que sus rivales, le permite obtener una ventaja competitiva y mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades.

2. La estrategia de negocio

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

Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben elegir una serie de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para dar a su compañía una

ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben mejorar el posicionamiento competitivo. Para diseñar un modelo de negocios exitoso, las compañías primero deben definir su negocio, lo cual abarca decisiones sobre

- a) *Las necesidades de los clientes o qué debe satisfacerse:* gustos o antojos que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, un bien o un servicio. Dos factores determinan el producto que elige un cliente para satisfacer estas necesidades: 1) la forma en que un producto se diferencia de otros de su tipo de manera que sea atractivo para los clientes y 2) su precio.
- b) *Grupos de clientes o a quién debe satisfacerse:* Éstos son los conjuntos de personas que comparten una necesidad semejante por un producto en particular. Como cierto producto por lo regular satisface varios gustos y necesidades, es normal que existan muchos grupos de clientes en un mercado. En cuanto se identifica un grupo de clientes que comparte una necesidad semejante o específica por un producto, se le trata como a un segmento del mercado. Luego, las compañías deciden si van a fabricar y vender un producto diseñado para satisfacer las necesidades específicas de este segmento de clientes. En otras palabras, una vez identificados los segmentos del mercado, la compañía debe decidir cómo debe responder a las necesidades de los clientes de diferentes segmentos. Esta decisión determina su escala de productos.
- c) *Competencias distintivas o cuáles son las necesidades de los clientes que deben satisfacerse:* esto implica decidir cómo invertir el capital para generar y dar forma a las competencias distintivas que darán como resultado una ventaja competitiva basada en más eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Por consiguiente, la implantación del modelo de negocios de una compañía pone en movimiento la serie específica de estrategias funcionales necesaria para crear una diferenciación exitosa y una estrategia de negocios de bajo costo.

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

3. La estrategia global

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

Se hace referencia a esta estrategia como parte del tema desarrollado sin embargo esta fuera del enfoque de esta tesis.

4. La estrategia corporativa

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

Éstas impulsan al modelo de negocios de una compañía a lo largo del tiempo y determinan las clases de estrategias de negocios y funcionales que maximizarán la rentabilidad a largo plazo. Los líderes estratégicos desarrollan un modelo de negocios y estrategias que utilizan las competencias distintivas de su compañía para pugnar por una posición de liderazgo respecto del costo y/o para diferenciar sus productos. Las estrategias corporativas deben permitir a una empresa, o a una o más de sus divisiones de negocios, realizar actividades funcionales en la cadena de valor 1) a un costo más bajo y/o 2) de un modo que permita una diferenciación. Luego, la compañía debe elegir la opción de precio (más bajo, promedio o de máxima calidad) que le permita maximizar los ingresos y la rentabilidad. Además, la estrategia corporativa reforzará la rentabilidad si ayuda a la compañía a reducir la rivalidad en la industria y reduce la amenaza de daños

por la competencia de precios. Por lo tanto, las estrategias corporativas de una compañía deben elegirse para promover el éxito de su modelo de negocios y para permitirle alcanzar una ventaja competitiva sustentable. La ventaja competitiva conduce a una mayor rentabilidad.

5.4. Operativizar plan estratégico.

5.4.1. Ejecución de Estrategias.

Este paso se denomina etapa de acción, significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Con frecuencia se considera la ejecución estratégica es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica debido al hecho que requiere disciplina personal, sacrificio y dedicación. Para su cumplimiento, encontramos tres actividades básicas: Fijación de metas, políticas y de asignación de recursos.

a) Fijación de metas.

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

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

b) Fijación de políticas

Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento, clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización. Dan base para el control

gerencial, permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican para la toma de decisiones. (David, 2003)

c) Asignación de recursos

Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas. La falta de asignación de los recursos correspondientes a las metas fijadas puede ser de gran perjuicio para el proceso de la planeación estratégica. Todas las empresas disponen al menos de cuatro tipos de recursos: financieros, físicos, humanos y tecnológicos; existen factores que impiden la asignación efectiva de ellos como: la excesiva protección de los recursos, el énfasis exagerado en los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la empresa las metas estratégicas ambiguas y la falta de deseo de asumir riesgos. (David, 2003)

5.4.2. Evaluación de Estrategias

El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa.

Este paso es de gran importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias es necesario realizar tres actividades fundamentales: análisis de factores internos y externos, medir el desempeño y ejecución de medidas correctivas.

5.4.2.1. Análisis de factores internos y externos. Se revelan las fortalezas, debilidades internas, las amenazas y oportunidades externas, que constituyen las bases de las estrategias actuales. Las preguntas claves en este análisis deben incluir:

- a) ¿Siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?
- b) ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?
- c) ¿Siguen siendo las amenazas externas todavía amenazas?
- d) ¿Siguen siendo las oportunidades externas todavía oportunidades?

5.4.2.2. Medición del desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos. (David, 2003)

5.4.3. Ejecución de medidas correctivas

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

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

6. Operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Definición de la variable	Dimensiones (sub variables)	Indicadores
a) Analizar situación actual de Equipos y Estudios, Cía. Ltda para el periodo 2014 – 2016	Diagnostico Empresarial	El Diagnostico empresarial es un proceso de análisis que permite identificar y conocer una serie de problemas con el objetivo de plantear acciones para mejorar la competitividad de la empresa, típicamente la herramienta más común para lograrlo es a través de un análisis de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA. (Strickland, 2012)	Análisis de fortalezas, debilidades y amenazas.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: Identificar en qué destaca nuestra empresa, cuáles son nuestros puntos fuertes • Debilidades: Reconocer en qué estamos fallando o que nos hace vulnerables con respecto a la competencia. Son factores críticos que debemos eliminar o, al menos, tratar de reducir.

				<ul style="list-style-type: none">• Oportunidades: Identificar elementos externos que nos puedan beneficiar o que podamos aprovechar a nuestro favor en un momento determinado.• Amenazas: Identifica elementos externos que no podemos controlar, pero el hecho de identificar estos riesgos o amenazas antes de que se produzcan nos
--	--	--	--	---

				<p>permitirá estar preparados y podremos defendernos mejor si llegan a producirse.</p>
<p>Formulación estratégica de la empresa Equipos Y Estudios Cía. Ltda</p>	<p>Formulación de estrategias</p>	<p>La formulación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan de acción estratégico general en toda la organización. Este plan incluye todas aquellas acciones que logren llevar a la empresa a un estado de competitividad. (Jones, 2012)</p>	<p>Tipos de Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa • Estrategia competitiva o de negocio • Estrategias funcionales

b) Operativizar plan estratégico.	Plan de acción	Es el conjunto de tareas ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta física determinada. Estas acciones se articulan entre sí de manera coherente e integrada para el logro de los objetivos estratégicos.	Estructura del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de metas • Actividades • Medición de resultados • Asignación de tareas • Presupuesto
-----------------------------------	----------------	---	---------------------	---

7. Diseño Metodológico

7.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado en la elaboración de la tesis presente es una combinación de investigación explicativa y aplicada.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. (Sampieri, 1994). Los estudios explicativos buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos, lo que describe perfectamente el primer componentes de esta tesis que es la elaboración de un diagnostico empresarial.

La investigación aplicada, se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas prácticos (investigación aplicada) (Sampieri, 1994) siendo la formulación estratégicas y su proceso de implantación plasmados en la presente tesis, una aplicación de este tipo de investigación ya que su objetivo es el resolver las problemáticas que surjan producto del diagnóstico empresarial elaborado como primer componente.

7.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo.

Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. (Sampieri,

1994) Fundamentándonos bajo esta definición la investigación planteada en esta tesis es basada en un conjunto de prácticas interpretativas tales como observaciones, anotaciones y recopilación de datos producto de entrevistas, revisiones de documentación y valoración del personal del Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

7.3. Técnica y Método

Para la recolección de la información de la presente tesis de planeación estratégica de Equipos y Estudios, Cía. Ltda. Se utilizaran las siguientes técnicas y procedimientos:

- Como fuente primaria los datos suministrados por la empresa – entrevistas: Gracias al contacto y las relaciones existentes con la gerencia general, quien ofrece todo su apoyo brindando toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
- Las fuentes secundarias que se utilizará para la recolección adicional de la información son: libros, informes gubernamentales, periódicos y páginas de internet, que sirvan de base para el desarrollo de este proyecto.

7.4. Tamaño de población

La población que se estudiará, está conformada por los gerentes y empleados de la empresa, Equipos y Estudios, Cía. Ltda. a los cuales se les realizaron entrevistas. Actualmente la empresa posee alrededor de 6 colaboradores, entre ellos 3 empleados laboran en la parte administrativa y 3 desempeñan labores operacionales. Además, dentro de la población se tendrá en cuenta la competencia directa de la empresa, con el fin de evaluar el entorno, el cual va a ser de gran ayuda para realizar el diagnóstico estratégico y por ende la planeación estratégica de la organización.

8. Análisis e Interpretación de resultados.

8.1. *Diagnostico empresarial de Equipos y Estudios Cía. Ltda.*

8.1.1.1. *Perfil de la empresa Equipos y Estudios Cía. Ltda.* Fundada en 1988 bajo el nombre comercial de Relaciones de Mercadeo, S.A. luego en el 2004 a partir del ingreso de nuevos socios es reinstituída bajo el nombre de Equipos y Estudios, Cía. Ltda. Nace como solución a la necesidad de una empresa que ofrezca productos científicos para inventarios forestales que en esa época empezaban a desarrollarse debido a la iniciativa de promoción ambiental del país.

Equipos y Estudios, Cía. Ltda. se especializa en la importación y comercialización de equipos para el estudio del medio ambiente, análisis de materiales y topografía. Es representante exclusivo de diferentes marcas americanas, europeas y asiáticas tales como Humboldt (Análisis de Suelo, Asfalto y Concreto), Suunto (Cartografía y posicionamiento), Hanna (Análisis de Agua), Topcon (Topografía), Gehaka (Granos), Ben Meadows (Forestal y Ambiente), entre otros. Cuenta con personal técnico entrenado directamente por las fábricas en el uso de sus equipos. Sus clientes varían desde empresas constructoras, universidades, proyectos e instituciones gubernamentales, principalmente en las regiones del pacífico central, norte y costa caribe. Sin embargo cabe destacar que el 80% de sus ventas es dirigido a proyectos, organismos y entidades del gobierno.

Sus oficinas físicas se encuentran en el Km 17 ½ carretera vieja a Leon sin embargo actualmente funciona bajo el modelo de tienda virtual donde los clientes hacen sus órdenes a través de correo electrónico o vía teléfono, pagan directamente en el banco o contra entrega y luego sus productos son enviados directamente a su locación. La empresa cuenta con cuatro departamentos funcionales: Gerencia General, Contabilidad y Finanzas, Operaciones y Ventas, que funcionan bajo una normativa de subordinación vertical dirigida por la gerencia general que impulsa un ambiente de cooperación mutua.

8.1.2. Análisis del Entorno

8.1.2.1. Político. Hay que recordar que según estudios del CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) 408,261 nicaragüenses viven en estados unidos, de los cuales 223,120 tienen alguna ocupación, con ingresos promedios anual de \$50,490 el segundo más alto del resto de la región centroamericana, significando un 12.3% del PIB en Nicaragua. (Guerrero, 2016)

El riesgo frente a esta falta de ingreso al país puede significar que los proyectos de enfoque ambiental y de desarrollo de infraestructura se disminuyan ya que el gobierno tendría que reenfocar fondos para la relocalización de la ola de personas que podrían ser deportadas. Esto afectaría los pronósticos de ventas para 'Equipos y Estudios, Cia. Ltda.' Para el 2017.

Así mismo, un factor determinante para Equipos y Estudios, Cia. Ltda es la relación de negocios con diferentes proyectos financiados por la cooperación externa que podría ser impactado por el **Nica Act**¹. Según datos del Banco Central de Nicaragua, solo el año pasado, de los 530.7 millones de dólares que el sector público obtuvo en cooperación externa (préstamos y donaciones), 266.9 millones de dólares fueron desembolsados por el BID y BM, equivalentes al 50.29 por ciento del total para este sector. (López, 2016)

Con el levantamiento de este decreto muchos de los principales proyectos de inversión pública no serían financiados, lo cual representaría una desaceleración e impacto directamente por parte de la cartera de clientes de 'Equipos y Estudios Cia.Ltda'.

En el aspecto nacional, la competitividad empresarial desbalanceada a causa de un fenómeno de interés político según los datos obtenidos por Doing Business (Haciendo Negocios) del Banco Mundial, Nicaragua bajo del puesto 119 (2013) al puesto 125 (Banco Mundial, 2016), lo cual indica que se ha tornado más difícil hacer negocios en el país. Esta complejidad se puede dar debido a barreras tales como al cumplimiento de

¹ La Ley conocida como **Nica Act** busca que organismos financieros internacionales impidan los préstamos al país.

contrato, solvencia, entre otros. Estas trabas afectan directamente a 'Equipos y Estudios, Cia. Ltda' ya que sus principales clientes se encuentran en los sectores publicos en donde se ha observado un crecimiento de competidores que poseen preferencia a pesar de ser nuevos e inexperimentados en el mercado. Esto ha resultado en danos a la empresa puesto que la perdida de clientes frente a estas empresas favorecidas por organismos publicos han ocasionado que muchos contratos con proveedores fueran revocados.

8.1.2.2. Económico. La recuperación de Estados Unidos aún no se ha terminado de consolidar, China está experimentando una desaceleración en su crecimiento, Europa está enfrascada en políticas activas para salir de la recesión y América Latina decrecerá en 0.8 por ciento. (Banco Central de Nicaragua, 2016)

Empresas de Honduras y Costa Rica invaden mercados que podrian ser cubiertos por Equipos y Estudios.

'Equipos y Estudios Cia.Ltda'. esta al tanto de las diferentes inversiones que empresas de Costa Rica y Honduras realizan en Nicaragua, segun datos obtenidos las empresas costarricenses participan en 256 proyectos de inversión en varios países, liderado por Panamá con 51, Nicaragua con 49 y Guatemala con 40. El unico inconveniente radica en que muchos de los productos que estas empresas usan son importados desde sus paises y deja sin ninguna oportunidad a las empresas locales. (Bravo, 2014)

Un caso muy similar es para las empresas de origen Hondurenas, las cuales se desempeñan en el sector de la construcción. (El Heraldó, 2015)

Esto deja en desventaja a la empresa puesto que no se puede competir contra empresas que tienen precios preferenciales de fabrica debido a su alta rotacion, ademas de que no tienen que cumplir con la cantidad de impuestos que una empresa local.

En el aspecto economico sobresale el tema de los proyectos de inversion publica para el 2018. Hay cierta incertidumbre en relacion a los nuevos proyectos de inversion publica para el 2018, segun los datos obtenidos por el COPADES durante el trienio 2013-2015, el monto promedio anual de los préstamos externos destinados exclusivamente para la ejecución de programas y proyectos del sector público de Nicaragua fue igual a 340

millones de dólares, en el cual la participación de los desembolsos provenientes de las instituciones financieras multilaterales, en orden de importancia, fue la siguiente: BID (52.1%), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE, 27.4%), BM/IDA (10.2%), Banco Europeo de Inversiones (BEI, 4.0%), Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP, 1.2%) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA, 1.0%). (Avendano, 2016)

Esto representa un dato fundamental para 'Estudios y Estudios, Cia. Ltda' ya que los principales proyectos los cuales entre ellos carreteras y infraestructura publica. Estos proyectos han demostrado ser una buena oportunidad de negocios dado a que la empresa puede suplir los instrumentos para el estudio de suelo, así como equipos especializados para el análisis de calidad del asfalto, concreto y cemento.

8.1.2.3. Ecológico. El Protocolo de Kyoto es un instrumento de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, y un acuerdo internacional que tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global: dióxido de carbono (CO₂), gas metano (CH₄) y óxido nitroso (N₂O), además de tres gases industriales fluorados: Hidrofluorocarbonos (HFC), Perfluorocarbonos (PFC) y Hexafluoruro de azufre (SF₆), en un porcentaje aproximado de al menos un 5%, dentro del período comprendido del año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones del año 1990. Es decir, si las emisiones de estos gases en el año 1990 alcanzaban el 100%, para el año 2012 deberán de haberse reducido como mínimo al 95%. Es preciso señalar que esto no significa que cada país deba reducir sus emisiones de gases regulados en un 5% como mínimo, sino que este es un porcentaje a nivel global y por el contrario, cada país obligado por Kioto tiene sus propios porcentajes de emisión que debe disminuir

En Nicaragua hemos pasado del 25% de energía renovable en 2007 al 52% en 2013 y alcanzaremos el 90% en 2020, dejando 10% en gas para regular el interconectado, basado en proyectos hidroeléctricos, geotérmicos, eólicos, solares y de biomasa financiados con US\$2.9 mil millones en inversión extranjera directa privada. (Asamblea General, 2012)

Sin embargo solo en el año 2016 la pérdida de bosque en las reservas de Nicaragua ha afectado directamente 12 áreas protegidas, siendo las mayores en dimensión y relevancia las Reservas de Biosfera Bosawas y Sureste (Caribe Sur). Según el informe “Crisis socio-ambiental de Nicaragua post sequía 2016”, elaborado por la organización ambientalista Centro Humboldt, las cifras más alarmantes “corresponden al cambio de uso de suelo dentro de la Reserva de Biosfera Bosawas” (M., 2016).

‘Equipos y Estudios Cia.Ltda’. considera este tipo de información alarmante ya que el poco seguimiento y el desinterés institucional para dar seguimiento a este tipo de tratados impacta directamente a los proyectos de estudios forestales en los cuales la empresa ofrece soluciones.

En marzo 2010, Nicaragua se convirtió en el primer país del mundo en suscribir la Declaración Universal del Bien Común de la Madre Tierra y la Humanidad, como compromiso del Gobierno y del país en heredar a las futuras generaciones un ambiente saludable que permita el desarrollo humano sostenible. (MAGFOR, 2012)

Sin embargo, La deforestación en los últimos cinco años ha significado para Nicaragua la pérdida de más de un millón de hectáreas de bosque denso, también en los últimos años se ha visto disminuido en un 35 por ciento el promedio de lluvia según datos del centro Humboldt.

A pesar que el sector forestal es una fuente importante de recursos para el país no ha habido cambios significativos en el manejo, regulación y control forestal. En cambio se mantiene el extractivismo sin un manejo sostenible de los bosques y las inversiones en el sector forestal han estado dirigidas a la extracción.

Además, a pesar de la vigencia de una veda forestal, las actividades extractivas continúan coexistiendo con un alto grado de ilegalidad en los procesos de licencias y/o permisos, lo que evidencia que una veda total forestal no es la solución al problema.

De igual manera, A pesar que existe una gran cantidad de instrumentos y políticas públicas orientadas a la conservación y uso sostenible de los recursos hídricos en el país,

ha sido notoria la falta de voluntad política de las Autoridades de Gobierno a distintos niveles para garantizar el cumplimiento de las mismas.

Se ha incumplido el mandato establecido en el Arto. n° 134 de la Ley General de Aguas Nacionales, ya que desde hace siete años y diez meses se cumplió la fecha límite para que las autoridades competentes tramitaran la elaboración y aprobación de la Ley Especial de Cánones por uso y aprovechamiento de aguas nacionales y de vertidos de aguas residuales a cuerpos receptores, considerado uno de los principales instrumentos económicos para la gestión sostenible de recursos hídricos en el país, en especial para garantizar procesos de planificación, investigación y protección de las fuentes.

Nicaragua aún no cuenta con el Plan Nacional de los Recursos Hídricos, (Art.° 17, Ley 620) que debe servir de base para que se elaboren planes y programas por cuenca, orientando las prioridades de planificación hídrica a nivel nacional y por unidades hidrológicas. (Humboldt, 2016)

Esto ha venido afectando líneas premier de 'Equipos y Estudios, Cía. Ltda' la cual está dirigida al manejo de planes forestales, así como los equipos para análisis de calidad de agua, entre otros. Se espera que el resultado de la presentación del estudio de Humboldt llame el interés del gobierno para la implementación de recursos para proyectos de índole forestal y protección de recursos hídricos. Hasta el momento el Marena solo ha hecho público los siguientes proyectos que abarcan esta temática y que podrían presentar una oportunidad para la empresa:

1. Programa: Apoyo a la Implementación de la Estrategia Nacional de Deforestación Evitada para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de Bosques.

Sector /Sub Sector: Medio Ambiente / Protección De Recursos Naturales Y Biodiversidad

Periodo: 4 años 2014- 2018

Objetivo de Desarrollo: Desarrollar acciones para la conservación, protección y monitoreo de los recursos naturales y el ambiente, para disminuir la deforestación

y degradación de los bosques desde el contexto nacional, priorizando las Regiones Autónomas del Caribe Nicaragüense, hacia una cultura de respeto y amor a la Madre Tierra.

2. Programa: “Manejo y desarrollo socio ambiental en la zona seca, municipios ubicados en la cuenca Rio Coco, Departamento de Madriz

Sector o Sub Sector: Medio Ambiente / Protección de Recursos Naturales y Biodiversidad

Periodo: 5 Años 2011-2015

Objetivo de Desarrollo: Contribuir a la reducción de la vulnerabilidad ante el proceso de desertificación y sequía, generado por la acción humana (antropogénica) y la variabilidad climática (sequía), en la parte alta de la Cuenca del Río Coco o Segovia.

3. Programa “Desarrollo Humano Sostenible y Reducción de la Vulnerabilidad en la Reserva de Biosfera del Sureste, Departamento de Río San Juan y la RAAS.

Sector o Sub Sector: Medio Ambiente / Protección de Recursos Naturales y Biodiversidad

Periodo: 4.5 Años 2011-2016

Objetivo de Desarrollo: Contribuir a disminuir la vulnerabilidad ante los efectos del cambio climático en la Reserva de Biosfera del Sureste incorporando prácticas y medidas de manejo que incluyan la adaptación y mitigación del cambio climático para mejorar la calidad de vida de la Reserva de Biosfera.

(MARENA, 2016)

Asi mismo se encuentra que hay poca conciencia ambiental tecnificada.

En la actualidad no muchas de las empresas se han alineado con el tema de Responsabilidad Social empresarial (RSE), según Fundación Nicaragüense para la Responsabilidad Social empresarial (uniRSE) Actualmente, cuenta con un poco más de 90 miembros, entre los cuales se encuentran una gran variedad de empresas, líderes empresariales, personas naturales, fundaciones, cooperativas y organizaciones de carácter empresarial. (Sánchez, 2016) Sin embargo esto representa una pequeña

fracción frente a las aproximadamente 121,919 empresas en el sector formal en Nicaragua. (Nuevo Diario, 2013) . Esta falta de consciencia ambiental minimiza las oportunidades de negocios para ‘Equipos y Estudios, Cia. Ltda’

8.1.2.4. Perfil de los Segmentos.

- a) *Segmento industrial:* Este segmento esta formado por las instituciones del gobierno o sector publico que adquieren los bienes o servicios para llevar a cabo sus proyectos en conformidad con los planes de desarrollo. Algunos de estos proyectos pueden ser del tipo de desarrollo vial, recarpeteo de asfalto, analisis de suelo, entre otros. Asi mismo, encontramos a las empresas privadas en diferentes rubros tales como el forestal, minero y agropecuario.
- b) *Segmento Academico:* Conformado por aquellas instituciones que requieren materiales de laboratorio para efecto de estudios los cuales son vitales para practicas durante el proceso educacional.
- c) *Segmento Usuario Final:* Pricipalmente conformado por profesionales independientes que adquieren productos especificios para poder brindar servicios, las cuales son herramientas esenciales para el desempeño.

8.1.2.5. Posicionamiento y ventaja competitiva

- a) *Segmento industrial:* ‘Equipos y Estudios Cia.Ltda.’ posee en la actualidad una relacion de muchos años con el segmento industrial. Siendo Equipos y Estudios, Cia. Ltda una de las primeras empresas en vender equipos especializados en el analisis de suelo, agua y topograficos ha podido fidelizar a sus clientes en este rubro mediante el proceso educacional brindado en la preventa, el soporte tecnico durante la estipulacion de requisitos para efectos de licitaciones y principalmente el servicio posventa que incluye el cumplimiento de garantias. Dado a que Equipos y Estudios, Cia. Ltda. cuenta con la distribución exclusivas de varias marcas,cuenta con el apoyo del proveedor brindando seminarios, charlas y soporte tecnico con respecto al uso y manejo de los equipos ofertados de forma que los clientes han logrado tecnicarse en el uso de ellos mediante numerosos entrenamientos brindados por la empresa.
- b) *Segmento Academico:* ‘Equipos y Estudios Cia.Ltda.’ ha sido parte del equipo de montaje de diferentes laboratorios de estudios como el de suelo de la universidad nacional de Ingeniera UNI o algunos de los equipos topograficos de la UNAN CIGEO, la calidad de los equipos ha podido establecer relaciones duraderas con las universidades. La fidelizacion del rubro academico ha sido primariamente por

contar con vendedores sumamente tecnificados que fungen de asesores a la hora de compras, utilización e instalación de los equipos ofertados.

- c) *Segmento Usuario Final:* La mayoría de clientes dentro de este segmento representa un reto aun por alcanzar para 'Equipos y Estudios Cia.Ltda.', ya que se trata de un segmento retador para la empresa ya que no se ha podido capturar de la manera deseada. Sin embargo 'Equipos y Estudios Cia.Ltda.' ha tomado un enfoque dirigido al Usuario final, el ingeniero o técnico, dedicado a brindar servicios por medio de las tecnologías y productos que la empresa distribuye (suelo, GPS, forestal). El típico usuario final es un regente forestal, topógrafo, dueño de finca, entre otros.

8.1.3. Matriz FODA para la situación actual de Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. 27 años de experiencia. 2. Empresa Familiar – No hay capital compartido. 3. Cartera de clientes fieles. 4. Representación exclusiva de marcas. 5. Personal con amplio conocimiento técnico de los productos. 6. Empleados motivados y leales a la empresa. 7. Sólida relación con proveedores. 8. Disminución de costos: <ol style="list-style-type: none"> a. Tercerización de servicios contables b. Tercerización de proceso de desaduanaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca competencia. 2. Nuevos proyectos – Tumarín² y el gran canal. 3. Prospecto de aumento de presupuesto con el objetivo de tecnificación para proyectos de impacto ambiental 2017 - 2018 MARENA.
Debilidades	Amenaza
<ol style="list-style-type: none"> 1. El tráfico de las importaciones es de conocimiento exclusivo de operaciones. 2. El sistema de facturación y proforma carece de inventario actualizado. <ol style="list-style-type: none"> a. El asesor de venta no cuenta con lista de precio e inventario actualizado 3. No hay un proceso estándar para elaboración de órdenes o pedidos a proveedores. <ol style="list-style-type: none"> a. A raíz de esto el tiempo de entrega estipulado con los clientes no siempre se cumple. b. No existe un manual de procedimiento para el manejo de productos que no hay en existencia. 4. Ausencia de reportes de ventas. (Proceso actual manual elaborado en Excel) <ol style="list-style-type: none"> a. A Finanzas se le dificulta hacer proyecciones precisas debido a la ausencia de reportes. 5. No hay estructura de 'pricing'³ standard. 6. La base de datos de clientes no está actualizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno socio económico inestable del país. 2. Ausencia de conciencia ambiental en el país. 3. Actividades fraudulentas por personal de aduana. 4. Requisitos para exoneraciones en importaciones largo, complejo y tedioso. 5. Penetración de internet en el país es apenas del 14%.⁴

² Tumarín, Proyecto Hidroeléctrico en Nicaragua. (CHNENERGIA, 2015)

³ Pricing es la nueva estrategia de fijación de precios. (Eslava, 2007)

⁴ Ver Fuente. (Membreño, 2013)

7. No hay un departamento de mercadeo (No hay plan de mercadeo Anual).	
--	--

8.2. Formulación de plan estratégico para Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

8.2.1. Misión, Visión y Valores

Misión:

Poner a disposición de profesionales y técnicos de Nicaragua, la última tecnología en instrumentos y equipos para el correcto y eficiente desempeño de sus diferentes especialidades.

Visión:

Ser la empresa líder en tecnología ambiental, forestal y de análisis de calidad de materiales en Nicaragua reconocida por su integridad, calidad y confiabilidad.

Valores:

Los valores en los cuales se fundamenta la empresa son:

Compromiso: hace referencia al compromiso de brindar un servicio de calidad con soluciones integrales a nuestros clientes y cumplir con las obligaciones que la empresa asume.

Honestidad: Establecer relaciones basadas en comunicación clara y transparente con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y competidores.

Responsabilidad: tomando decisiones de manera consiente, calidad moral y capacidad intelectual, velando por criterio justo y comprendiendo las consecuencias de nuestras acciones sobre la comunidad.

8.2.2. Planteamiento de la estrategia

Para este análisis se tomo como guía la teoría de Fred David. Se procedio a realizar las siguientes matrices: Matriz FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza), Matriz de evaluacion del factor externo (EFE), Matriz del factor interno (IFE), Matriz de perfil competitivo (MPC), Matriz de factores internos y externos (IE), Matriz de la posicion estrategica y evaluacion de accion (PEYEA).

Matriz	Resultado	Estrategia
EFI	2.2	Se encuentra debajo del promedio por lo cual es necesario trabajar en eficiencia operacional
EFE	2.7	Se encuentra por encima del promedio, estrategias para aprovechar oportunidades y mitigar las amenazas.
MPC	2.6	Por encima de su competidor, seguir manteniendo buena relacion con clientes y proveedores para seguir en el 'top of mind'
IE	Cuadrante V	Eficiencia operacional y penetracion del mercado.
PEYEA	Cuadrante III	Estrategias de conservacion

La formulacion de la estrategia a proponer se derivo de la elaboracion de las matrices anteriormente mencionadas (Ver planteamiento estrategico en Anexo 6) A continuacion se detalla el planteamiento estrategico a proponer a Equipos y Estudios, Cia. Ltda.

Estrategia	Lineas Estrategicas	Objetivo	Tipo de Estrategia	Descripcion de la Estrategia
Fortalecimiento y ordenamiento de un sistema de planificación estratégica	Control y planificación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer modelo de precio. • Dar control y seguimientos de trafico de importaciones. • Establecer un sistema de proyeccion de ingresos y gastos. • Sistema de reportes de evaluaciones de resultados financieros. 	Financiera	Crear y documentar un modelo de precios. Comprar e implemetar un sistema para control de trafico de importaciones y capacitar a los empleados de ventas y operaciones en su uso.
Eficiencia en el proceso de trafico de importaciones	Mejora de las capacidades y recursos de la logistica	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el fujo del proceso de trafico de importaciones. • Evaluar capacidades para ejecucion del proceso. • Determinar recursos necesarios. • Definir indicadores de resultados. 	Eficiencia Operacional	Disenar un flujo eficiente del proceso de trafico de importaciones mediante la documentacion del proceso actual, estipulacion de indicadores y un formato de evaluacion.

Durante el proceso de planeación estratégica, se identificó que la empresa actualmente tiene solidez frente a sus competidores y en el rubro de ventas de equipos de tecnología forestal, ambiental y de calidad de materiales. Sin embargo, se encontraron deficiencias en su modelo de precios (pricing) y procesos logísticos. Dado esto, en el proceso de planeación de las estrategias encontramos que las más acordes son: estrategia financiera y de eficiencia operacional. Se eligieron estas estrategias en específico ya que se consideró podría maximizar los ingresos percibidos, mejorar el flujo de trabajo, agilizar los procesos y aliviar las cargas de trabajo para los empleados lo cual facilitaría significativamente la visión de Equipos y Estudios, Cia. Ltda.

8.3. Plan de acción

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan detallado a continuación contiene acciones requeridas para cumplir con los objetivos de los lineamientos estratégicos planteados en las estrategias presentadas.

Para la elaboración de este plan de acción se involucró a la gerencia general, gerente financiero y el coordinador del departamento de operaciones. Mediante una reunión focalizada en el análisis de las estrategias y sus objetivos se logró vincular tareas factibles para alcanzar dichas metas y designar los responsables de cada una.

Así mismo, en conjunto con el gerente financiero se analizaron proyecciones para analizar la viabilidad de recurrir a un financiamiento para implementar un módulo del programa de informática integral llamado SAP que es una de las tareas designadas dentro de la estrategia de fortalecimiento y ordenamiento de un sistema de planificación estratégica.

Para lograr un análisis real el gerente general autorizo al gerente financiero para que nos facilitara algunos indicadores financieros claves tales como el flujo de caja y el estado de pérdida y ganancias. Con estas herramientas se elaboró un TIR, un VAN y un ROI para validar si la inversión en el módulo de SAP sería beneficioso para Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

Equipos y Estudios, Cía. Ltda presenta los siguientes datos para la implementación de SAP en sus operaciones.

Se contempla un préstamo al banco de \$16,000 las cuales se deben pagar en un plazo de 5 años.

8.3.1. Flujo de Caja

Flujo de tesorería	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo inicial		\$ 110.00	\$ 110.00	\$ 121.00	\$ 150.00
Ingresos					
Ingresos de cartera		\$ 47,992.20	\$ 66,333.40	\$ 85,267.20	\$ 107,070.80
Venta de papeles de bolsa				\$ 8,794.70	\$ 33,253.40
Rendimientos de inversiones				\$ 2,485.40	\$ 9,044.90
Aportes de capital en efectivo	\$ 24,000.00				
Venta inventarios					
Venta activos fijos					
Total ingresos	\$ 24,000.00	\$ 47,992.20	\$ 66,333.40	\$ 96,547.30	\$ 149,369.10
Egresos					
Proveedores		\$ 24,012.40	\$ 32,357.00	\$ 39,828.50	\$ 48,904.10
Gastos de admón. y ventas		\$ 10,706.80	\$ 14,154.00	\$ 17,569.80	\$ 21,622.40
Compra de activos	\$ 23,890.00				
Pago de intereses		\$ 4,999.50	\$ 2,404.90	\$ 353.00	
Utilidades repartidas			\$ 298.80	\$ 1,903.40	\$ 4,307.60
Impuestos			\$ 597.50	\$ 3,806.90	\$ 8,615.10
Total egresos	\$ 23,890.00	\$ 39,718.70	\$ 49,812.10	\$ 63,143.90	\$ 83,449.20
Saldo del año		\$ 8,273.50	\$ 16,521.30	\$ 33,403.40	\$ 65,919.90
Saldo acumulado		\$ 8,383.50	\$ 16,631.30	\$ 33,524.40	\$ 66,069.90
Préstamos bancarios					
Amortización de prestamos		\$ 8,273.50	\$ 7,715.50	\$ 121.00	
Inversión en papeles de bolsa			\$ 8,794.70	\$ 33,253.40	
Nuevo saldo del año	\$ 110.00		\$ 110.00	\$ 290.00	\$ 65,919.90
Saldo acumulado	\$ 110.00	\$ 110.00	\$ 121.00	\$ 150.00	\$ 66,069.90

8.3.2. Pérdida y Ganancias

Estado de pérdidas y ganancias proyectado	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 50,518.10	\$ 67,165.80	\$ 86,219.90	\$ 108,168.20
Costo de ventas	\$ 24,628.10	\$ 32,304.70	\$ 39,953.30	\$ 49,058.60
Utilidad bruta	\$ 25,890.00	\$ 34,861.10	\$ 46,266.60	\$ 59,109.60
Gastos de admón y ventas	\$ 19,297.10	\$ 22,304.50	\$ 25,743.00	\$ 29,830.50
Depreciación	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Utilidad operacional	\$ 6,592.90	\$ 12,556.60	\$ 20,523.60	\$ 29,279.10
Otros ingresos			\$ 2,485.40	\$ 9,044.90
Gastos financieros	\$ 4,999.50	\$ 2,404.90	\$ 35.30	
Utilidad antes de impuestos	\$ 1,593.40	\$ 10,151.70	\$ 22,973.70	\$ 38,324.00
Provisión para impuestos	\$ 597.50	\$ 3,806.90	\$ 8,615.10	\$ 14,371.50
Utilidad neta	\$ 995.90	\$ 6,344.80	\$ 14,358.60	\$ 23,952.50

8.3.3. Análisis del proyecto (TIR y VAN)

Flujo de Ingresos		Flujo de Egresos		Flujo de efectivo Neto	
Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor
2017	\$ 24,000.00	2017	\$ 23,890.00	IO	\$ (20,000.00)
2018	\$ 47,992.20	2018	\$ 39,718.70	2017	\$ 110.00
2019	\$ 66,333.40	2019	\$ 49,812.10	2018	\$ 8,273.50
2020	\$ 96,547.30	2020	\$ 63,143.90	2019	\$ 16,521.30
2021	\$ 149,369.10	2021	\$ 83,449.20	2020	\$ 33,403.40
				2021	\$ 65,919.90
Parametros				VAN	\$ 97,086.52
IO	\$ (20,000.00)			TIR	0.57
n	5 Años				
i	12%				

Para el presente evaluación del proyecto se observa que el VAN presenta un valor positivo por lo cual se recomienda seguir.

8.3.4. ROI

Así mismo observamos un ROI de 19.5%, con lo que podemos afirmar que la inversión tuvo una rentabilidad del 19.5%

ROI	19.5%								
	DIRECTA	INDIRECTA	BENEFICIOS						
		(hH x Prech)				TANGIBLE	INTANGIBLE		
						(hH x Prech)			
Licencias ERP	1110					3500			
Licencias usuarios	4560					3500			
Consultoría	4000				Control de stocks e inventarios	3500			
Infraestructuras	1471				Eliminación redundancias	3500			
Mantenimientos	1026				Reducción de incidencias	5000			
Otros					Reducción tareas extrasistema	5600			
					Reducción tiempos	3000			
Recursos humanos dedicación proyecto					Conectividad	1500			
Formación		1200			Trazabilidad documental	1800			
Recopilación datos		600			Otros				
Alimentación sistema		1033							
Migración datos		2000			Mejora imagen corporativa				
Análisis y diseño, consultoría		3000			Auditoría				
Otros					Alineamiento ERP-procesos empresa				
					Seguridad				
Resistencia al cambio					Adaptación a internacionalización				
Costes de NO calidad					Otros				
Otros									
TOTALES	12167	7833							
TOTAL INVERSIÓN		20000			TOTALES	23900	0,00		
					TOTAL BENEFICIOS		23900		

9. Conclusiones

Para plantear las conclusiones es importante recordar cuales son las preguntas directrices que dieron inicio a esta tesis así como sus objetivos.

- La primera pregunta que planteamos fue ¿Cuáles son las situaciones que han llevado a Equipos y Estudios a disminuir las ventas? Para poder contestar esta pregunta nos tenemos que remontar al primer objetivo específico que fue la elaboración de un diagnóstico. La implementación del diagnóstico empresarial en Equipos y Estudios, Cía. Ltda. han podido dejar entrever cuales son las debilidades y amenazas que han llevado a la empresa a una disminución de ventas en años anteriores.
- La segunda pregunta planteada es ¿Cuáles son las condiciones que Equipos y Estudios tiene que para afrontar este problema? Así mismo encontramos su respuesta a través del diagnóstico que es el primer objetivo específico planteado. A través del diagnóstico se han recolectados debilidades que Equipos y Estudios, Cía. Ltda. tiene que afrontar para mejorar la calidad del servicio brindado a sus clientes y así retomar su participación en el mercado.
- La tercera pregunta directriz planteada fue ¿Qué estrategia necesita Equipos y Estudios para enfrentarse a esta situación? Y en cumplimiento con el objetivo específico numero dos el cual es formular estrategias para la empresa Equipos y Estudios, Cía. Ltda. damos respuesta a esta interrogante. Se planteado dos estrategias para enfrentar la disminución de ingresos percibidos por equipos y Estudios, Cía. Ltda. la primera, una estrategia corporativa, enfocada en el fortalecimiento y ordenamiento financiero con el objetivo de solventar algunas problemáticas encontradas tales como la ausencia de un modelo de precios. La segunda es una estrategia de funciones enfocada en la eficiencia de procesos logísticos para dar respuesta a debilidades en el flujo de procesos de importaciones.
- Finalmente la última pregunta directriz es ¿Cómo se lograra mejorar la situación a futuro de Equipos y Estudios? Y el último objetivo que es detallar las acciones requeridas para operativizar el plan estratégico provee una respuesta a esta pregunta. A raíz de haber encontrado cuales son los problemas, definir cómo vamos a lidiar con ellos mediante la creación de estrategias solo queda aterrizarlas en un plan de acción que fue lo que se hizo. En el plan de acción se desglosan las acciones a tomar por cada estrategia planteada con el objetivo de mejorar la situación de Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

10. Recomendaciones

Las principales recomendaciones son:

1. Que la gerencia general en conjunto con el departamento de operaciones y finanzas revisen a profundidad el presente plan estratégico. El plan estratégico propuesto traería consigo una serie de ventajas muy importantes para la organización tales como:
 - a) Un modelo de precio estándar capaz de ser calculado con el objetivo de generar rentabilidad.
 - b) Mejora en el control de inventarios, lo que afecta directamente a la balanza de pagos y a la tesorería.
 - c) Hay una reducción en los procesos.
 - d) Reducción de tiempos. Procesos más ágiles y automatización de tareas.
 - e) Mayor integración con otras herramientas y aplicaciones. Lo que indirectamente afectará desde la reducción del consumo de papel, a la agilidad en correos electrónicos, reclamos, etc.
 - f) Documentación y relación entre todos los formatos implicados en las ventas y compras.
 - g) Mayor acceso para los vendedores al estatus de las órdenes de sus clientes por ende una mayor oportunidad de fidelización.
2. Debido a que Equipos y Estudios, Cía. Ltda no contaba con un modelo de precio ni un sistema para el manejo de importaciones como lo es SAP es recomendable que se realice sesiones de entrenamiento constante para el personal con el objetivo de mantenerlos actualizados en el uso y aplicación del sistema.
3. Realizar auditorías semestrales del sistema Google Tracking para validar congruencia entre los formatos físicos y lo ingresado en el sistema para efectos de control y seguimiento de tráfico de importaciones.
4. Analizar mensualmente los nuevos reportes de estructura de costos y gastos, rentabilidad y liquidez para darle seguimiento constante al cumplimiento de la meta impuesta en el plan de acción. Aplicar medidas correctivas al modelo de precio y estructura de costos de no alcanzar la meta después del tiempo estipulado.
5. Considerar un estudio de tiempo una vez haya madurado el flujo de procesos para el tráfico de importaciones para poder maximizar el rendimiento en el proceso.
6. Que dada su experiencia y conocimientos en el tema fortalezca el plan mediante una reunión focalizada en su discusión.

11. Bibliografía

- Ancin, J. M. (2015). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Arellano, R. (2000). *Marketing Enfoque America Latina*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Asamblea General. (2012). *Analisis de protocolo de Kyoto*. Obtenido de Asamblea General:
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Internacionales.nsf/xsp/.ibmmodres/dominio/Op enAttachment/Internacionales.nsf/ACC9ACA0357C25DD06257AD3007A5365/A djuntos/protocolo%20Kyoto%20Analisis.pdf>
- Avendano, N. (Noviembre de 2016). *Blog De Nesto Avendano*. Obtenido de El grave problema de la desigualdad: <https://nestoravendano.wordpress.com/page/3/>
- Banco Central de Nicaragua. (29 de Agosto de 2016). *Presidente del BCN presenta Estado de la Economía y Perspectivas al primer semestre 2016*. Obtenido de Banco Central de Nicaragua:
http://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2016/noticia.php?nota=244
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de Doing Business:
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/nicaragua>
- Borge, J. A. (Septiembre de 2013). *Propuesta de Plan Estrategico de la empresa Fernandez Sera Division Automotriz para el periodo 2014 - 2016*. Obtenido de Repositorio UCA: <http://repositorio.uca.edu.ni/1500/1/UCANI3770.pdf>
- Bravo, J. (17 de Febrero de 2014). *Nicaragua, el tercer país donde empresas ticas invierten en proyectos*. Obtenido de La Prensa:
<http://www.laprensa.com.ni/2014/02/17/economia/182942-nicaragua-el-tercer-pais-donde-empresas-ticas-invierten-en-proyectos>
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico DF: McGraw Hill.
- CHNERGIA. (2015). Tumarín. <http://www.chnenergia.com/>.
- Confidencial. (24 de Septiembre de 2016). *Lo que establece el "Nica Act"*. Obtenido de Confidencial: <http://confidencial.com.ni/lo-establece-nica-act/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico DF: Pearson Educacion.
- El Heraldó. (08 de Mayo de 2015). *Canal "nica" abre sus puertas a constructoras hondureñas*. Obtenido de El Heraldó: <http://www.elheraldo.hn/alfrente/841118-209/canal-nica-abre-sus-puertas-a-constructoras-hondure%C3%B1as>

- Eslava, J. d. (2007). Pricing. *Effective Management Publications*. Obtenido de <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/pricingnuevas-estrategias-de-p/>
- Guerrero, R. (29 de Febrero de 2016). *Nicas en Estados Unidos ganan US\$50,490 anual*. Obtenido de El Nuevo Diario: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/386317-nicas-estados-unidos-ganan-us-50-490-anual/>
- Humboldt. (2016). *CRISIS SOCIO-AMBIENTAL 2016*. Obtenido de Humboldt: <https://www.humboldt.org.ni/sites/default/files//Crisis%20Socioambiental%20de%20Nicaragua%202016.pdf>
- Jones, C. W. (2012). *Administracion Estrategica*. Mexico DF: McGraw Hill.
- López, W. Á. (23 de Septiembre de 2016). *“Nica Act” causaría estragos económicos*. Obtenido de La Prensa: <http://www.laprensa.com.ni/2016/09/23/economia/2104850-nica-act-causaria-estragos-economicos>
- M., R. Á. (26 de Abril de 2016). *Despale arrasa 12 areas protegidas en Nicaragua*. Obtenido de La Prensa: <http://www.laprensa.com.ni/2016/04/26/nacionales/2025031-despale-arrasa-12-areas-protegidas-en-nicaragua>
- MAGFOR. (08 de Noviembre de 2012). *Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012 - 2016*. Obtenido de Ministerio Agropecuario y Forestal : http://www.magfor.gob.ni/prorural/IIIMesa2012/PNDH_2012-2016_8nov2012.pdf
- MARENA. (2016). *Proyectos en Ejecucion*. Obtenido de MARENA: <http://marena.gob.ni/index.php/programas-ambientales/en-ejecucion/38-patrimonio-natural>
- Mayorga, H. D. (Septiembre de 2015). *Plan Estrategico unidad de negocios renta de equipos livianos de construccion en la empresa REINAR, S.A. Periodo Agosto 2015 - Septiembre 2015*. Obtenido de Repositorio UCA: <http://repositorio.uca.edu.ni/3299/1/UCANI4381.pdf>
- Membreño, C. (16 de Octubre de 2013). Aumenta conexión a Internet. *CONFIDENCIAL*, pág. 1. Obtenido de <http://www.confidencial.com.ni/articulo/14324/aumenta-conexion-a-internet>
- Nuevo Diario. (03 de Mayo de 2013). *En Nicaragua existen 121,919 empresas*. Obtenido de Nuevo Diario: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/284929-nicaragua-existen-121-919-empresas/>
- Sampieri, H. (1994). *Metodologia de la investigacion*. Mexico DF: McGraw Hill.

- Sánchez, M. J. (24 de Febrero de 2016). *Responsabilidad Social en Nicaragua*.
Obtenido de Nuevo Diario: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/385917-responsabilidad-social-nicaragua/>
- Serrano, S. P. (Octubre de 2014). *Propuesta de Plan Estratégico de Matadero Central S.A. (MACESA) para el periodo 2015 - 2018*. Obtenido de Repositorio UCA:
<http://repositorio.uca.edu.ni/2593/1/UCANI3899.pdf>
- Strickland, T. P. (2012). *Administración estratégica*. Mexico DF: McGraw Hill.

Anexos

1. Entrevista

Objetivo: El fin de esta entrevista es para la realización de una investigación de tesis para culminación del estudio de maestría cuya finalidad es hacer un diagnóstico empresarial. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial. Agradezco su colaboración.

Puesto: _____

Departamento: _____

Años de servicio: _____

Propósito

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
4. ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a los objetivos de la empresa?
5. ¿Las funciones y división del trabajo está formalmente normado en algún documento?

Estructura

1. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?
2. ¿Considera que las divisiones de las áreas de trabajo son las adecuadas para el funcionamiento de la empresa?
3. ¿Considera que su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?
4. ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Relaciones

1. ¿Qué tal es la comunicación entre usted y su jefe?
2. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?
3. ¿Cómo valoraría el trabajo en equipo en la empresa?
4. ¿considera que la empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?
5. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?
6. ¿Se considera bien recompensado cuando ha hecho un buen trabajo? ¿Cuál ha sido su recompensa – un elogio, reconocimiento, incentivo, etc.?

Liderazgo

1. ¿Considera que su influencia aporta al buen funcionamiento de la empresa?
2. ¿Considera que la empresa valora sus ideas y aportes?
3. ¿Considera que su opinión tiene un impacto en la toma de decisiones de la empresa?

Tecnología

1. ¿Considera que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?
2. ¿Considera que la empresa está actualizada con respecto a los avances tecnológicos?
3. ¿Considera que en su área de trabajo el uso de tecnología es indispensable?
4. ¿Considera que la tecnología podría incrementar su rendimiento?

Preguntas adicionales exclusivas para Gerencias.

1. ¿Qué cosas son las que la empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?
2. ¿La empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
3. ¿El equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?
4. ¿Qué cosas son las que la empresa no hace bien, incluso peor que otros?
5. ¿Cuáles considera son las razones detrás de los problemas existentes?
6. ¿Los defectos considera vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?
7. ¿Considera que el mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?
8. ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?
9. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que la empresa podría aprovechar?
10. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que en la empresa?
11. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta el negocio?
12. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos o servicios que ofrece la empresa?

Entrevista # 1

Objetivo: El fin de esta entrevista es para la realización de una investigación de tesis para culminación del estudio de maestría cuya finalidad es hacer un diagnóstico empresarial. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial. Agradezco su colaboración.

Puesto: Agente de ventas

Departamento: Ventas

Años de servicio: 3 años y 5 meses

Propósito

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Poner a disposición de profesionales y técnicos de Nicaragua, la última tecnología en instrumentos y equipos para el correcto y eficiente desempeño de sus diferentes especialidades.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Fortalecer a Nicaragua en el desarrollo de sus proyectos económicos y ambientales, con tecnología apropiada y confiable.

3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Compromiso, Honestidad y Responsabilidad.

4. ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a los objetivos de la empresa?

Sí considero que las actividades que realizo contribuyen a los objetivos de la empresa.

5. ¿Las funciones y división del trabajo está formalmente normado en algún documento?

Sí.

Estructura

6. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

Sí.

7. ¿Considera que las divisiones de las áreas de trabajo son las adecuadas para el funcionamiento de la empresa?

Sí.

8. ¿Considera que su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Sí, puesto que el trabajo en equipo y la propuesta de ideas es flexible en la empresa.

9. ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Sí.

Relaciones

10. ¿Qué tal es la comunicación entre usted y su jefe?

Muy buena. Con respeto y confianza.

11. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?

Sí.

12. ¿Cómo valoraría el trabajo en equipo en la empresa?

Muy bueno.

13. ¿considera que la empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Sí, aprendo diferentes procesos de mi puesto y de los otros.

14. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Tranquilo.

15. ¿Se considera bien recompensado cuando ha hecho un buen trabajo? ¿Cuál ha sido su recompensa – un elogio, reconocimiento, incentivo, etc.?

Elogio.

Liderazgo

16. ¿Considera que su influencia aporta al buen funcionamiento de la empresa?

Sí.

17. ¿Considera que la empresa valora sus ideas y aportes?

Sí.

18. ¿Considera que su opinión tiene un impacto en la toma de decisiones de la empresa?

Sí.

Tecnología

19. ¿Considera que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

Sí.

20. ¿Considera que la empresa está actualizada con respecto a los avances tecnológicos?

Se cuenta con los recursos necesarios sin necesidad de tener lo último en tecnología.

21. ¿Considera que en su área de trabajo el uso de tecnología es indispensable?

Sí.

22. ¿Considera que la tecnología podría incrementar su rendimiento?

Sí.

Entrevista # 2

Objetivo: El fin de esta entrevista es para la realización de una investigación de tesis para culminación del estudio de maestría cuya finalidad es hacer un diagnóstico empresarial. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial. Agradezco su colaboración.

Puesto: Gerencia de Operaciones

Departamento: Operaciones

Años de servicio: 11 años

Propósito

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Poner a disposición de profesionales y técnicos de Nicaragua, la última tecnología en instrumentos y equipos para el correcto y eficiente desempeño de sus diferentes especialidades.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Vemos Nicaragua fortalecida en el desarrollo de sus proyectos económicos y ambientales, con tecnología apropiada y confiable que EYE está proponiendo.

3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Honestidad
Responsabilidad
Compromiso

4. ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a los objetivos de la empresa?

Todas las actividades que realizo son para cumplir los objetivos de la empresa.

5. ¿Las funciones y división del trabajo está formalmente normado en algún documento?

Si

Estructura

6. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

Si

7. ¿Considera que las divisiones de las áreas de trabajo son las adecuadas para el funcionamiento de la empresa?

Sugiero que en el departamento de Ventas se incluya una oficina de mercadeo que contacte clientes nuevos.

8. ¿Considera que su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Si

9. ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

No, se requiere personal en ventas y mercadeo.

Relaciones

10. ¿Qué tal es la comunicación entre usted y su jefe?

Es fluida y constante

11. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?

Si

12. ¿Cómo valoraría el trabajo en equipo en la empresa?

Muy bueno.

13. ¿considera que la empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Si, hay muchas opciones de aprender

14. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Excelente

15. ¿Se considera bien recompensado cuando ha hecho un buen trabajo? ¿Cuál ha sido su recompensa – un elogio, reconocimiento, incentivo, etc.?

Si, siempre hay palabras de elogio y reconocimiento.

Liderazgo

16. ¿Considera que su influencia aporta al buen funcionamiento de la empresa?

Si, pues la mayoría de las sugerencias que realizo se aplican.

17. ¿Considera que la empresa valora sus ideas y aportes?

Si.

18. ¿Considera que su opinión tiene un impacto en la toma de decisiones de la empresa?

Si, y mucha.

Tecnología

19. ¿Considera que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

En cuanto a comunicación si son los necesarios, están actualizados y disponibles.

20. ¿Considera que la empresa está actualizada con respecto a los avances tecnológicos?

Si.

21. ¿Considera que en su área de trabajo el uso de tecnología es indispensable?

Por supuesto que si, sin esta no se puede hacer mucho.

22. ¿Considera que la tecnología podría incrementar su rendimiento?

Efectivamente, es primordial. Sin los medios tecnológicos principalmente de comunicación no podríamos trabajar.

Preguntas adicionales exclusivas para Gerencias.

23. ¿Qué cosas son las que la empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

La atención especializada, con recomendaciones apropiadas tecnológicamente y muy personalizada.

24. ¿La empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué? Creo que el mercadeo y el ajuste de precio son las debilidades de la empresa.

25. ¿El equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Si

26. ¿Qué cosas son las que la empresa no hace bien, incluso peor que otros?

Búsqueda de clientes nuevos, no somos competitivos en precio y a veces nuestros tiempos de entrega superan los estipulado al cliente.

27. ¿Cuáles considera son las razones detrás de los problemas existentes?

Corrupción en el Estado, compras a empresas sin soporte de Fábricas especializadas, inclusive sin garantías. Ventas de los equipos que ofrecemos en tiendas online como Amazon y con precios a veces más bajo que los que ofrecen las Fabricas a los distribuidores.

28. ¿Los defectos considera vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Una combinación de las dos cosas.

29. ¿Considera que el mercado en el que opera la empresa está en crecimiento? En una de las líneas únicamente.

30. ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

Ninguno. Ofrecemos equipos científicos cuyo uso está ligado a actividades definidas, no de tendencias ni de consumo masivo.

31. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que la empresa podría aprovechar?

No.

32. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que en la empresa?

Mantienen inventarios y tiene precios más competitivos.

33. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta el negocio?

Ninguno, las normativas legales para importación ya las tiene solucionada la empresa.

34. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos o servicios que ofrece la empresa?

Compras en empresas online por parte de suplidores temporales, de esos que aparecen amarrados con los compradores para ganar ventas, sin experiencia ni garantía de fábricas.

Entrevista # 3

Objetivo: El fin de esta entrevista es para la realización de una investigación de tesis para culminación del estudio de maestría cuya finalidad es hacer un diagnóstico empresarial. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial. Agradezco su colaboración.

Puesto: Coordinador Finanzas y contabilidad

Departamento: Finanzas

Años de servicio: 9 años

Propósito

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Poner a disposición de profesionales y técnicos de Nicaragua, la última tecnología en instrumentos y equipos para el correcto y eficiente desempeño de sus diferentes especialidades.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Vemos Nicaragua fortalecida en el desarrollo de sus proyectos económicos y ambientales, con tecnología apropiada y confiable que EYE está proponiendo.

3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

La Responsabilidad, la Honestidad y el Compromiso.

4. ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a los objetivos de la empresa?

Si.

5. ¿Las funciones y división del trabajo está formalmente normado en algún documento?

Si

Estructura

6. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

Si

7. ¿Considera que las divisiones de las áreas de trabajo son las adecuadas para el funcionamiento de la empresa?

Si.

8. ¿Considera que su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Si

9. ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Si.

Relaciones

10. ¿Qué tal es la comunicación entre usted y su jefe?

Muy buena.

11. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?

Si

12. ¿Cómo valoraría el trabajo en equipo en la empresa?

Excelente.

13. ¿considera que la empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Sin duda.

14. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Excelente

15. ¿Se considera bien recompensado cuando ha hecho un buen trabajo? ¿Cuál ha sido su recompensa – un elogio, reconocimiento, incentivo, etc.?

Si, los reconocimientos son diario.

Liderazgo

16. ¿Considera que su influencia aporta al buen funcionamiento de la empresa?

Si.

17. ¿Considera que la empresa valora sus ideas y aportes?

Si.

18. ¿Considera que su opinión tiene un impacto en la toma de decisiones de la empresa?

Si, sin duda.

Tecnología

19. ¿Considera que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

Necesitamos un sistema para el manejo del inventario, importaciones y tráfico. Actualmente el sistema que utilizamos tiene inventario desfasado y no hay como eliminarlo, no tienen precios actualizados y a veces los vendedores se confunden y cotizan el incorrecto.

Asi mismo el poder tener un sistema nos podría dar herramientas para reportes pues actualmente la empresa funciona con únicamente lo que se plantea en la contabilidad mes anterior pero no hay pronósticos de ningún tipo.

20. ¿Considera que la empresa está actualizada con respecto a los avances tecnológicos?

Si.

21. ¿Considera que en su área de trabajo el uso de tecnología es indispensable?

Sin duda, somos una empresa de tecnología.

22. ¿Considera que la tecnología podría incrementar su rendimiento?

Si, de contar con un sistema de inventario correcto podemos brindar mejor servicio principalmente en el aspecto del trafico pues como somos una importadora debemos de cumplir con los tiempos y brindar un servicio más meticuloso. Es necesario que la empresa pueda generar reportes para no tomar decisiones a lo ciego.

Entrevista # 4

Objetivo: El fin de esta entrevista es para la realización de una investigación de tesis para culminación del estudio de maestría cuya finalidad es hacer un diagnóstico empresarial. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial. Agradezco su colaboración.

Puesto: Gerente General

Departamento: Gerencia General

Años de servicio: 30 años

Propósito

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Poner a disposición de profesionales y técnicos de Nicaragua, la última tecnología en instrumentos y equipos para el correcto y eficiente desempeño de sus diferentes especialidades.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Vemos Nicaragua fortalecida en el desarrollo de sus proyectos económicos y ambientales, con tecnología apropiada y confiable que EYE está proponiendo.

3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Compromiso: hace referencia al compromiso de brindar un servicio de calidad con soluciones integrales a los clientes y cumplir con las obligaciones que la empresa asume.

Honestidad: Establecer relaciones basadas en comunicación clara y transparente con los clientes, proveedores, colaboradores y competidores.

Responsabilidad: tomando decisiones de manera consiente, calidad moral y capacidad intelectual, velando por criterio justo y comprendiendo las consecuencias de sus acciones sobre la comunidad.

4. ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a los objetivos de la empresa?

Si.

5. ¿Las funciones y división del trabajo está formalmente normado en algún documento?

No, debido a que soy gerente general y propietario no he creado manual de trabajo para mi puesto. Lo he ido desarrollando a través de los años.

Estructura

6. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

Considero que Si

7. ¿Considera que las divisiones de las áreas de trabajo son las adecuadas para el funcionamiento de la empresa?

Si.

8. ¿Considera que su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Si

9. ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Si.

Relaciones

10. ¿Qué tal es la comunicación entre usted y su jefe?

No aplica.

11. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?

Si

12. ¿Cómo valoraría el trabajo en equipo en la empresa?

Somos un equipo de trabajo pequeño pero sumamente unido.

13. ¿considera que la empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

En lo personal, debido a todos los años de trabajo, he de concluir que me ha formado como profesional.

14. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Muy relajado, familiar y amistoso.

15. ¿Se considera bien recompensado cuando ha hecho un buen trabajo? ¿Cuál ha sido su recompensa – un elogio, reconocimiento, incentivo, etc.?

Procuro no pasar un día entero si dejarle saber a mis empleados lo mucho que su trabajo es apreciado. Ellos son los que mantienen a flote la empresa y sus esfuerzos merecen palabras de reconocimiento.

Liderazgo

16. ¿Considera que su influencia aporta al buen funcionamiento de la empresa?

Si.

17. ¿Considera que la empresa valora sus ideas y aportes?

Si.

18. ¿Considera que su opinión tiene un impacto en la toma de decisiones de la empresa?

Si.

Tecnología

19. ¿Considera que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

Estamos valorando la necesidad de un sistema que nos facilite el trabajo del manejo de las importaciones y agilice la comunicación de sus estatus entre ventas y operaciones. Actualmente nuestro sistema de facturación contiene un inventario desfasado y no se le puede ingresar los datos del tráfico, así mismo no contempla ajustes de precios referentes a cuando el equipo no está en existencias.

20. ¿Considera que la empresa está actualizada con respecto a los avances tecnológicos?

Tenemos algunas áreas de oportunidad en que mejorar.

21. ¿Considera que en su área de trabajo el uso de tecnología es indispensable?

Si.

22. ¿Considera que la tecnología podría incrementar su rendimiento?

Si, el poder mejorar el manejo del tráfico, precio e inventario mejoraría increíblemente la rentabilidad de la empresa pues ahorita tenemos mucha merma a raíz de este problema.

Preguntas adicionales exclusivas para Gerencias.

23. ¿Qué cosas son las que la empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

Tenemos años de experiencia lo cual nos da superioridad en el aspecto técnico y al vender equipos especializados nos da una gran ventaja. Nuestros vendedores están sumamente tecnificados lo cual los vuelve asesores en la preventa.

24. ¿La empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
Si, la empresa cuenta con una fortaleza en el área técnica.

25. ¿El equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?
Si

26. ¿Qué cosas son las que la empresa no hace bien, incluso peor que otros?

Tenemos que mejorar en el ajuste de precio para ser más competitivo, tenemos mejor manejo del tráfico para cumplir con tiempos de entrega e inventario más al día.

27. ¿Cuáles considera son las razones detrás de los problemas existentes?

Somos una empresa pequeña que necesitamos tecnificarnos más, establecer mejores procesos para poder ser competitivas. Sin duda algunos de los problemas que tenemos son internos debido a que nos hemos enfocado más en el día de la operación perdiendo un poco el ser estratégicos. La otra parte es ahora hay más competencia de muchas empresas que traen sus productos en maletas y no cumplen con las normativas legales de forma que tienen precios más baratos pero a la larga caros pues no cumplen con garantías ni requisitos técnicos.

28. ¿Los defectos considera vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

La empresa no cuenta con un gran capital para la inversión sin embargo tenemos un gran capital humano que podríamos aprovechar mejor.

29. ¿Considera que el mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?

Creo que es un mercado maduro.

30. ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

No.

31. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que la empresa podría aprovechar?

Nuevas tecnologías podrían ser aprovechadas.

32. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que en la empresa?

Venden equipos de calidad inferior pero a precios bastante baratos.

33. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta el negocio?

Ninguno.

34. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos o servicios que ofrece la empresa?

En entorno socioeconómico inestable del país es un riesgo que todos los dueños de empresa contemplamos.

Entrevista #5

Objetivo: El fin de esta entrevista es para la realización de una investigación de tesis para culminación del estudio de maestría cuya finalidad es hacer un diagnóstico empresarial. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial. Agradezco su colaboración.

Puesto: Coordinador Operaciones

Departamento: Operaciones

Años de servicio: 9 años

Propósito

35. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Poner a disposición de profesionales y técnicos de Nicaragua, la última tecnología en instrumentos y equipos para el correcto y eficiente desempeño de sus diferentes especialidades.

36. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Vemos Nicaragua fortalecida en el desarrollo de sus proyectos económicos y ambientales, con tecnología apropiada y confiable que EYE está proponiendo.

37. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Compromiso, Honestidad y Responsabilidad.

38. ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a los objetivos de la empresa?

Si.

39. ¿Las funciones y división del trabajo está formalmente normado en algún documento?

Si.

Estructura

40. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

Si

41. ¿Considera que las divisiones de las áreas de trabajo son las adecuadas para el funcionamiento de la empresa?

Si.

42. ¿Considera que su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Si

43. ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Si.

Relaciones

44. ¿Qué tal es la comunicación entre usted y su jefe?

Buena.

45. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?

Si

46. ¿Cómo valoraría el trabajo en equipo en la empresa?

Bueno.

47. ¿considera que la empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Si.

48. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Tranquilo.

49. ¿Se considera bien recompensado cuando ha hecho un buen trabajo? ¿Cuál ha sido su recompensa – un elogio, reconocimiento, incentivo, etc.?

Me dieron un certificado de buen trabajador el año pasado.

Liderazgo

50. ¿Considera que su influencia aporta al buen funcionamiento de la empresa?

Si.

51. ¿Considera que la empresa valora sus ideas y aportes?

Si.

52. ¿Considera que su opinión tiene un impacto en la toma de decisiones de la empresa?

Si.

Tecnología

53. ¿Considera que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

Hay deficiencias, ventas se queja de que las importaciones no se cumplen en tiempo pero es el manejo entre los proveedores, que viene, que hace falta, cuando llega y el tiempo de desaduanaje todo se hace manual entonces los vendedores a veces le giran a los clientes tiempos que no se ajustan con lo que está planteado. Así mismo, le dan precios no actualizados a los clientes y luego a la hora de facturación hay inconformidad por parte del cliente lo que es comprensible. Se requiere un sistema para manejar eso y que así los vendedores puedan brindar información correcta.

54. ¿Considera que la empresa está actualizada con respecto a los avances tecnológicos?

En el departamento de operaciones no.

55. ¿Considera que en su área de trabajo el uso de tecnología es indispensable?

Si y por eso se falla porque no hay las herramientas.

56. ¿Considera que la tecnología podría incrementar su rendimiento?

Si, mejoraría muchísimo la empresa si se tiene un buen sistema. Los clientes estarían mejor atendidos.

Entrevista # 6

Objetivo: El fin de esta entrevista es para la realización de una investigación de tesis para culminación del estudio de maestría cuya finalidad es hacer un diagnóstico empresarial. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial. Agradezco su colaboración.

Puesto: Vendedor

Departamento: Ventas

Años de servicio: 14 años

Propósito

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Poner a disposición de profesionales y técnicos de Nicaragua, la última tecnología en instrumentos y equipos para el correcto y eficiente desempeño de sus diferentes especialidades.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Vemos Nicaragua fortalecida en el desarrollo de sus proyectos económicos y ambientales, con tecnología apropiada y confiable que EYE está proponiendo.

3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Responsabilidad, Compromiso y Honestidad

4. ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a los objetivos de la empresa?

Si.

5. ¿Las funciones y división del trabajo está formalmente normado en algún documento?

Si.

Estructura

6. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

Si, aunque uno siempre da la milla extra y hace más de lo que le toca.

7. ¿Considera que las divisiones de las áreas de trabajo son las adecuadas para el funcionamiento de la empresa?

Creo que finanzas y operaciones podrían hacer más.

8. ¿Considera que su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Así es.

9. ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Así es.

Relaciones

10. ¿Qué tal es la comunicación entre usted y su jefe?

De lo mejor.

11. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?

Si.

12. ¿Cómo valoraría el trabajo en equipo en la empresa?

Es muy bueno.

13. ¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Si.

14. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Somos como una familia.

15. ¿Se considera bien recompensado cuando ha hecho un buen trabajo? ¿Cuál ha sido su recompensa – un elogio, reconocimiento, incentivo, etc.?

Incentivo, elogios y estudios.

Liderazgo

16. ¿Considera que su influencia aporta al buen funcionamiento de la empresa?

Si.

17. ¿Considera que la empresa valora sus ideas y aportes?

Si.

18. ¿Considera que su opinión tiene un impacto en la toma de decisiones de la empresa?

Si.

Tecnología

57. ¿Considera que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

No, necesitamos un mejor proceso para lo que son los precios. No están actualizados y solamente operaciones los calcula, esto crea un cuello de botella. También los tiempos de entrega no se cumplen a cómo deberían y esto vuelve hostil al cliente luego uno tiene que darle la milla extra para que la relación no se fracture. Es problema cuando no hay equipos en existencia que el cliente cotiza pues operaciones falla mucho en las órdenes y tiempo.

58. ¿Considera que la empresa está actualizada con respecto a los avances tecnológicos?

Algunos de los departamentos estamos al día pero otros no.

59. ¿Considera que en su área de trabajo el uso de tecnología es indispensable?

Efectivamente, ventas se mantiene como punta de lanza en el tema de los nuevos equipos softwares y sistemas para poder ofertar bien a los clientes.

60. ¿Considera que la tecnología podría incrementar su rendimiento?

En algunos departamentos seria primordial.

1.1. Modelo GUT

Gravedad El problema es...		Urgencia Es necesaria una acción...		Tendencia Si no hacemos la situación...	
▲5	Extrema Gravedad	▲5	Inmediatamente	▲5	Se va a salir de control.
▲4	Muy Grave	▲4	Con alguna urgencia.	▲4	Sera muy difícil manejar.
▲3	Grave	▲3	Lo más rápido posible.	▲3	Va a complicarse.
▲2	Poco Grave	▲2	Puede Esperar	▲2	Podría Complicarse.
▲1	Sin Gravedad	▲1	No hay prisa.	▲1	No va a pasar nada.

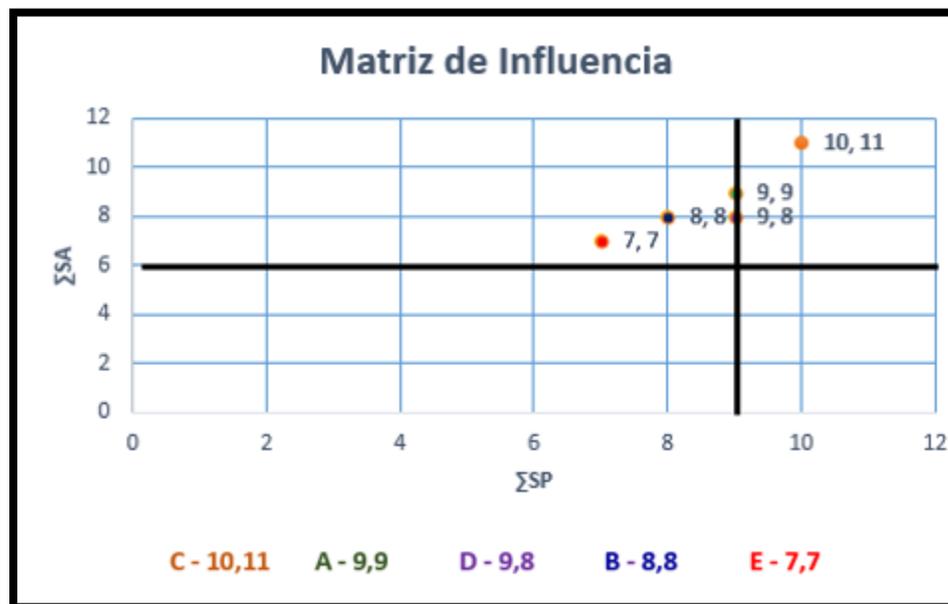
Factor	G	U	T	Total
Pricing	5	5	5	125
Proceso de operaciones empírico.	5	5	4	100
Sistema de facturación y Reportes.	4	4	4	64
Mercadeo	4	4	4	64
Base de Datos	3	3	4	36

1.2. Matriz de Influencia

Grado relativo de sensibilidad.

1. Débil
2. Media
3. Intensa

	Factor	A	B	C	D	E	ΣSA
A.	Pricing		3	3	2	1	9
B.	Proceso de operaciones empírico.	3		3	1	1	8
C.	Sistema de facturación y Reportes.	3	3		3	2	11
D.	Mercadeo	2	1	2		3	8
E.	Base de Datos	1	1	2	3		7
ΣSP		9	8	10	9	7	
GA x SP		81	64	110	72	49	



2. Planteamiento Estratégico

2.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
	Factor	Peso	Calificación	Puntuación
#	Fortalezas			
1	Buena relación con Proveedores	0.05	2	0.1
2	Cartera de Clientes Fieles	0.20	3	0.6
3	Personal altamente capacitado	0.15	4	0.6
4	Empleados motivados	0.10	3	0.3
	Subtotal	0.50		1.60
	Debilidades			
1	Malos controles en el tráfico de importaciones.	0.20	1	0.2
2	Sistema de facturación no apto para el negocio.	0.10	1	0.1
3	Bases de datos no actualizadas.	0.10	2	0.2
4	No hay estructura de asignación de precios.	0.10	1	0.1
	Subtotal	0.50		0.60
	Total	1.00		2.20

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) contiene las fortalezas y debilidades propias de la empresa. Se les ha asignado un valor entre 0 y 4, siendo 4 el más importante de acuerdo a la importancia del factor para que la empresa alcance el éxito en su industria. Al ser evaluadas se obtuvo un resultado de 2.20 que la pone en un puesto menor que el promedio, lo cual es indicador de ahí debilidades que están afectando el funcionamiento de la empresa. Dentro de las debilidades más fuertes encontramos dos: hay malos controles en el tráfico de importaciones y el sistema de facturación no es apto para el giro del negocio.

2.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
	Factor	Peso	Calificación	Puntuación
#	Oportunidades			
1	Poca competencia en el rubro	0.20	2	0.4
2	Prospectos de ventas con nuevos proyectos	0.20	3	0.6
3	Aumento de presupuesto MARENA	0.20	3	0.6
	Subtotal	0.60		1.60
	Amenazas			
1	Poca penetración del internet	0.20	4	0.8
2	Actividades fraudulentas aduana	0.10	1	0.1
3	Entorno socio económico inestable	0.10	2	0.2
	Subtotal	0.40		1.10
	Total	1.00		2.70

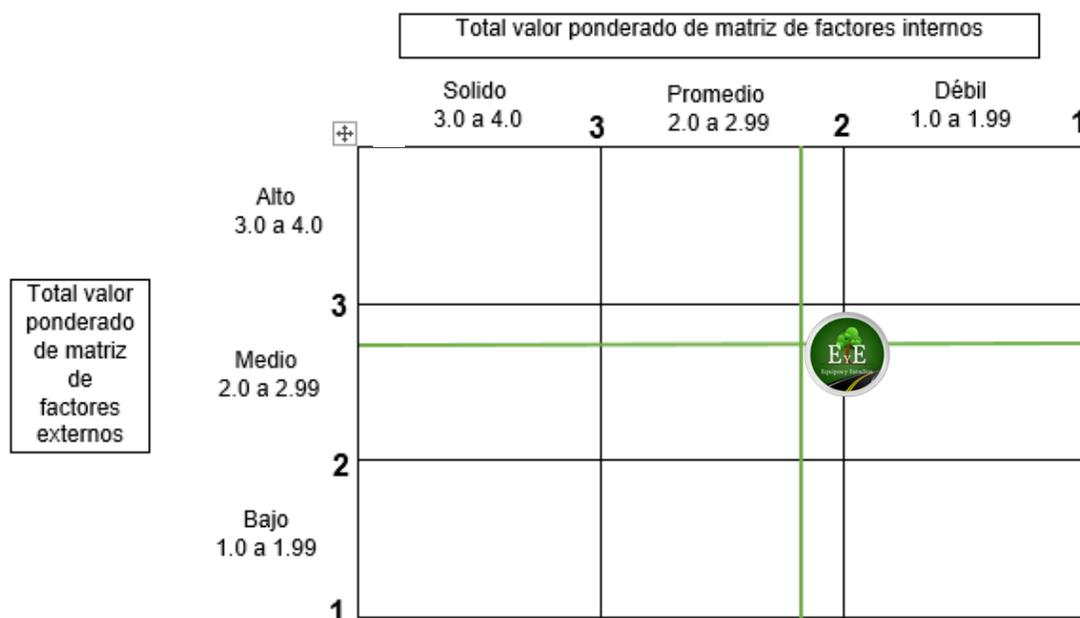
Se ha elaborado una lista de los factores externos, oportunidades como amenazas más representativas y se les ha asignado un valor entre 0 y 4, siendo 4 el más importante de acuerdo a la importancia del factor para que la empresa alcance el éxito en su industria. Los valores más altos se encuentran en las oportunidades, sin embargo hay un factor en las amenazas que posee un valor considerable por ser determinante en el sector y afecta de manera directa a la empresa: existe poca penetración del internet en el país, pues actualmente solo con un 14%. El resultado total del valor ponderado ha sido de 2.70 siendo mayor que el promedio, esto indica que la empresa responde bien a las amenazas utilizando y aprovechando las oportunidades para disminuirlas, sin embargo siempre hay espacio para seguir mejorando para tener respuestas más óptimas frente a las oportunidades.

2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC) de Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

Matriz Perfil Competitivo						
Factores importantes para el Éxito		EYE, Cía. Ltda.			Riguero, S.A.	
		Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1	Servicio al Cliente	0.2	4	0.80	2	0.4
2	Experiencia en el Mercado	0.1	4	0.40	4	0.4
3	Calidad de los Productos	0.25	3	0.75	2	0.5
4	Gamma de productos	0.05	2	0.10	2	0.1
5	Competitividad de precios	0.15	1	0.15	4	0.6
6	Lealtad de los clientes	0.15	2	0.30	1	0.15
7	Posición Financiera	0.1	1	0.10	2	0.2
Total		1	2.60		2.35	

En la matriz de perfil competitivo, se ha ubicado a la empresa Inversiones Riguero, S.A. como el principal competidor de Equipos y Estudios, Cía. Ltda. Las dos empresas ofrecen productos de calidad, ambos son rivales en la experiencia en el mercado pues llevan muchos años liderando la distribución de productos de calidad para estudios de medio ambiente y planificación forestal. Sin embargo Equipos y Estudios, Cía. Ltda. Posee mejor servicio al cliente y una calidad de productos superiores con marcas reconocidas a nivel mundial lo que lo hace ser líder por encima de inversiones Riguero, S.A.

2.4. Matriz de factores internos y externos (IE)



El cruce de los valores EFE y EFI coloca a Equipos y Estudios, Cía. Ltda. Dentro del V cuadrante de la matriz. Según este modelo, es recomendable el mejoramiento de la empresa a través de estrategias de conservar y mantener, estrategia de supervivencias dado a que los valores del EFI es de 2.20 que es por debajo del promedio.

2.5. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios Tecnológicos	-3
Apalancamiento	2	Tasa de inflación	-3
Liquidez	4	Escala de precios de competidores	-2
Flujos de efectivo	3	Presión competitiva	-3
Capital de Trabajo	4	Variación de la demanda	-4
Total	16	Total	-15
Variables	5	Variables	5
Promedio	3.2	Promedio	-3
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Calidad del Servicio	-5	Potencial de crecimiento	4
Infraestructura	-4	Conocimientos tecnológicos	3
Lealtad de los clientes	-3	Facilidad para entrar en el mercado	2
Conocimientos tecnológicos	-4	Aprovechamiento de recursos	2
Total	-16	Total	11
Variables	4	Variables	4
Promedio	-4	Promedio	2.75

FF = 3.2 FI = 2.75

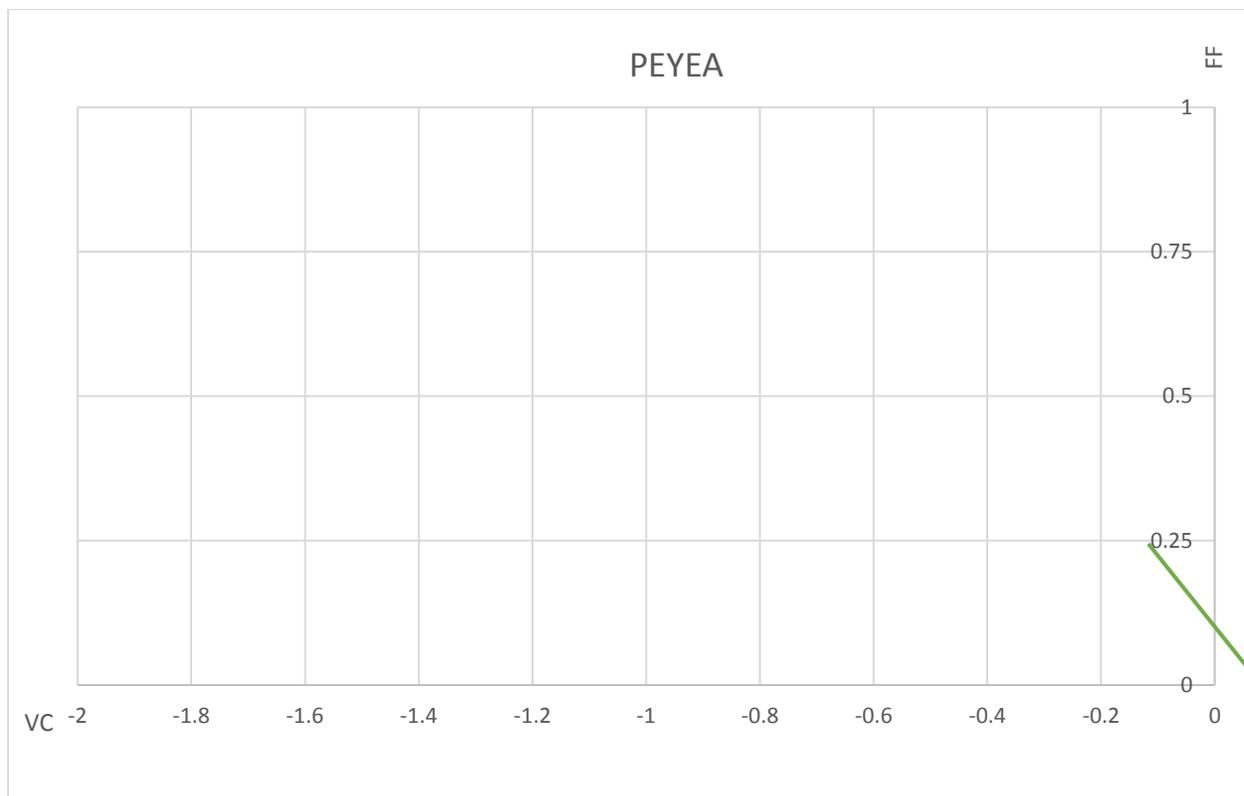
EA = -3 VC = -4

$\frac{0.2}{-1.25}$

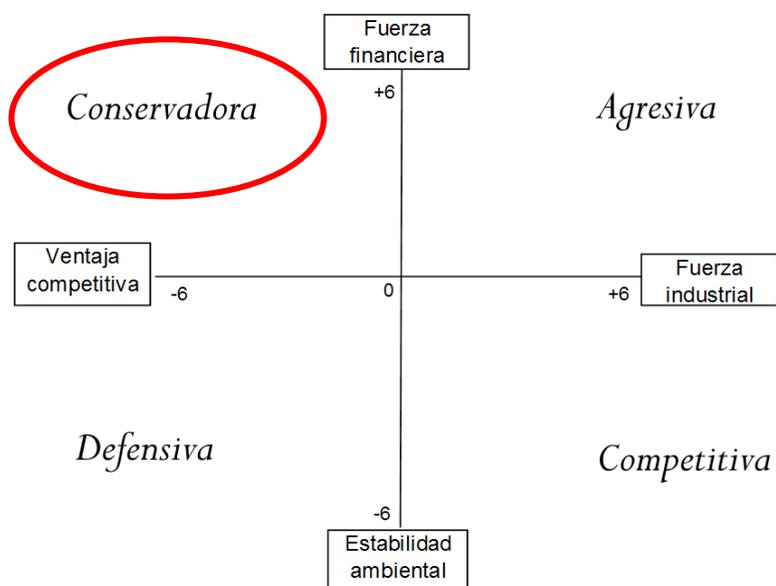
Vector Direccional

X = -1.25

Y = 0.2



El vector direccional de la matriz se encuentra en el cuadrante III, lo que indica que las estrategias a tomar serán de carácter conservadoras tal como se muestra en la matriz IE.



2.6. Matriz FODA de confrontación

	#	Fortalezas	Debilidades
	1	Buena relación con Proveedores	Malos controles en el tráfico de importaciones.
	2	Cartera de Clientes Fieles	Sistema de facturación no apto para el negocio.
	3	Personal altamente capacitado	Bases de datos no actualizadas.
	4	Empleados motivados	No hay estructura de asignación de precios.
Oportunidades	#	Estrategias FO	Estrategias DO
Poca competencia en el rubro	1	Mantener exclusividad y explorar nuevos productos con nuestros proveedores(F1, O1)	Implementar un modelo de pricing (D4,D2,O3)
Prospectos de ventas con nuevos proyectos	2	Participación en las licitaciones de nuevos proyectos (F3, O2,O3)	Invertir en un sistema de información integral (D1, D2, D3, D4, O1)
Aumento de presupuesto MARENA	3		Elaborar manuales de procedimientos operacionales y logísticos (D1,O2)
Amenazas	#	Estrategias FA	Estrategias DA
Poca penetración del internet	1	Desarrollar catálogos físicos para clientes en áreas remotas del país (F3, F4, A1)	Proveer el servicio de entrega en aduanas no en oficinas únicamente (D1, A2)
Actividades fraudulentas aduana	2	Renegociar línea de crédito con proveedores para implementar un modelo de concesión (F1, A3)	Invertir en un sistema de información integral (D1, D2, D3, D4, A1, A3)
Entorno socio económico inestable	3		Elaborar manuales de procedimientos operacionales y logísticos (D1,A2,A1)

2.6.1. Cruce de variables del FODA

Estrategias ofensiva		
Descripción	Relación	Estrategia Genérica Relacionada
Mantener exclusividad y explorar nuevos productos con nuestros proveedores	F1, O1 = EO1	Diversificación de producto
Participación en las licitaciones de nuevos proyectos	F3, O2,O3 = EO2	Penetración del Mercado
Estrategias de orientación		
Implementar un modelo de pricing	D4,D2,O3 = ER1	Eficiencia operativa
Invertir en un sistema de información integral	D1, D2, D3, D4, O1 = ER2 = ES2	Eficiencia operativa
Elaborar manuales de procedimientos operacionales y logísticos	D1,O2 = ER3	Eficiencia operativa
Estrategias defensivas		
Desarrollar catálogos físicos para clientes en áreas remotas del país	F3, F4, A1 = ED1	Penetración del Mercado
Renegociar línea de crédito con proveedores para implementar un modelo de concesión	F1, A3 = ED2	Penetración del Mercado
Estrategias de supervivencia		
Proveer el servicio de entrega en aduanas no en oficinas únicamente	D1, A2 = ES1	Eficiencia operativa
Invertir en un sistema de información integral	D1, D2, D3, D4, A1, A3 = ER2 = ES2	Eficiencia operativa
Elaborar manuales de procedimientos operacionales y logísticos	D1, A2, A1 = ER3 = ES3	Eficiencia operativa

2.6.2. Tamizaje

		Amenazas			Oportunidades		
		A1	A2	A3	O1	O2	O3
Debilidades	D1	ES3	ES1	ES1		ER3	
	D2		ES2	ES2	ER2		ER1
	D3		ES2	ES2	ER2		
	D4	ES2			ER2		
Fortalezas	F1	ED1		ED2	EO1	EO2	EO2
	F2						
	F3					EO2	EO2
	F4	ED1					

Estrategia Supervivencia		
Código	Estrategia	%
ES1	2	25%
ES2	5	63%
ES3	1	13%
Total	8	100%

Estrategia Reorientación		
Código	Estrategia	%
ER1	1	20%
ER2	3	60%
ER3	1	20%
Total	5	100%

Estrategia Defensiva		
Código	Estrategia	%
ED1	2	67%
ED2	1	33%
Total	3	100%

Estrategia Ofensiva		
Código	Estrategia	%
EO1	1	20%
EO2	4	80%
Total	5	100%

Estrategias ofensiva	
Descripción	Código
Mantener exclusividad y explorar nuevos productos con nuestros proveedores	EO1
Participación en las licitaciones de nuevos proyectos	EO2
Estrategias de orientación	
Implementar un modelo de pricing	ER1
Invertir en un sistema de información integral	ER2 = ES2
Elaborar manuales de procedimientos operacionales y logísticos	ER3
Estrategias defensivas	
Desarrollar catálogos físicos para clientes en áreas remotas del país	ED1
Renegociar línea de crédito con proveedores para implementar un modelo de concesión	ED2
Estrategias de supervivencia	
Proveer el servicio de entrega en aduanas no en oficinas únicamente	ES1
Invertir en un sistema de información integral	ER2 = ES2
Elaborar manuales de procedimientos operacionales y logísticos	ER3 = ES3

2.6.3. Análisis de Matriz de confrontación

La matriz de confrontación combina los diferentes escenarios hasta encontrar aquellos que podrían dar mayor fruto frente a las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas planteadas por la empresa. Según lo valorado para Equipos y Estudios, Cía. Ltda. Considerando las condiciones internas y externas de la empresa, **las estrategias de eficiencia operacional y penetración al mercado** pueden generar impactos positivos para la organización.