



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Monografía para optar al Título de Ingeniero de Sistemas

**Propuesta de un plan estratégico en la empresa de diseño y construcción
ZEAS & CIA. LTDA., para el periodo 2018 - 2022**

Elaborado por:

Br. Gutiérrez Acevedo Marcos Antonio

2011-36758

Br. Hernández Jiménez Mario José

2011- 36885

Tutora: Ing. Rosa Elena Castellón Estrada

Managua, 22 de Agosto de 2018

DEDICATORIA

A Dios por su infinita misericordia y sabiduría en la culminación de nuestros estudios.

A nuestros padres por la confianza y el apoyo de manera incondicional, los cuales a través de sus esfuerzos nos han podido brindar las herramientas con las cuales hoy salimos adelante. De igual manera nos han dado su amor y cariño en este trayecto en cual nos hemos proyectado metas a cumplir día a día.

A nuestra alma mater, la cual a través de sus facilitadores nos han brindado todos los conocimientos que necesitamos en el desarrollo de nuestra vida profesional y laboral y que nos ayuda a aprender cada día para ser profesionales de valor.

Marcos Antonio Gutiérrez Acevedo

Mario José Hernández Jiménez

AGRADECIMIENTO

A Dios por la fortaleza y sabiduría que desde todo momento ha estado presente en nuestras vidas.

A nuestros padres por el apoyo incondicional y esfuerzo que nos han brindado para poder cumplir esta meta.

A todo el personal de ZEAS & CIA LTDA que nos apoyó y recibió de la mejor manera para llevar a cabo este trabajo.

A nuestra tutora Ing. Rosa Elena Castellón por su tiempo, apoyo y guía en la realización de este arduo trabajo.

A todos los amigos y conocidos que dieron un gran apoyo moral y anímico en la realización de cada etapa de este proyecto. Muchas gracias por confiar en nosotros y sus deseos de vernos cumplir esta grandiosa meta.

Marcos Antonio Gutiérrez Acevedo

Mario José Hernández Jiménez

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	2
PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA	3
OBJETIVOS.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivo Específicos:	4
JUSTIFICACIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
Objetivo del Plan Estratégico.....	8
Visualizar dónde se quiere estar.....	9
Declaración de la misión	9
Declaración de la Visión.....	10
Declaración de Valores.....	10
Análisis de la Situación Actual.....	11
Formulación de Estrategias	13
Matriz de Impacto Cruzado	14
Plan de Acción	15
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	16
1.1. Análisis interno.....	17
1.2.1. Capacidad Directiva.....	17
1.2.2. Capacidad Competitiva.....	23
1.2.3. Capacidad Financiera.....	29
1.2.4. Capacidad Tecnológica – Productiva	32
1.2.5. Capacidad de Talento Humano.....	35
1.2. Análisis Externo.....	41
1.1.1. Factores Económicos	41
1.1.2. Factores Sociales.....	43
1.1.3. Factores Políticos	45
1.1.4. Factores Tecnológicos	46
1.1.5. Factores Geográficos.....	49
1.1.6. Factores Competitivos.....	50
CAPÍTULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	56

2.1. Formulación de Estrategias	56
2.2. Definición de Estrategias	59
2.3. Declaración de Misión y Valores	62
2.3.1. Misión propuesta para ZEAS & CIA LTDA	62
2.3.2. Valores	62
2.3.3. Honestidad	62
2.3.4. Lealtad	63
2.3.5. Confianza	63
2.3.6. Ética	63
2.3.7. Trabajo en equipo	63
2.4. Estrategias Seleccionadas	64
2.5. Plan de acción	69
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz PCI de la Capacidad Directiva.....	17
Tabla 2. Matriz PCI de la Capacidad Competitiva.....	23
Tabla 3. Matriz PCI de la Capacidad Financiera.....	29
Tabla 4. Matriz PCI de la Capacidad Tecnológica.....	32
Tabla 5. Matriz PCI de la Capacidad del Talento Humano.....	35
Tabla 6. Formato de Resumen de análisis del Perfil de Capacidad Interna...	39
Tabla 7. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM).....	53
Tabla 8. Formato de Resumen de análisis del Perfil de Capacidad Externa.....	55
Tabla 9. Matriz de Impacto Cruzado FODA.....	57
Tabla 10. Formato de formulación y descripción de estrategias.....	59
Tabla 11. Presupuesto.....	

Índice de Anexos

Anexo 1. Entrevista a la gerencia de ZEAS & CIA. LTDA.....	81
Anexo 2. Entrevista a los operarios de ZEAS & CIA. LTDA.....	82
Anexo 3. Encuesta dirigida a los clientes de ZEAS & CIA. LTDA.....	83
Anexo 4. Resultado de Encuesta dirigida a los clientes de ZEAS & CIA. LTDA.....	85
Anexo 5. Estado de Situación Financiera de ZEAS & CIA. LTDA.....	88
Anexo 6. Razones Financieras para ZEAS & CIA. LTDA.....	89
Anexo 7. Clientes que han solicitado los servicios de ZEAS & CIA. LTDA....	90

INTRODUCCIÓN

La empresa ZEAS & CIA. LTDA. ingresó al sector de la construcción desde el año 2002 dedicándose al diseño y construcción en Nicaragua, ubicada en el municipio de Managua de la gasolinera UNO de las Delicias del Volga, 1 cuadra al este y media cuadra al sur, esta empresa se constituyó legalmente en el año 2006, caracterizándose por ofrecer servicios con calidad, cumpliendo normas establecidas, y brindando confianza a los clientes.

A medida que el sector construcción se ha ido desarrollando, ZEAS & CIA. LTDA ha ido creciendo de manera desestructurada en su desarrollo, por lo que se hace necesario proponer un plan estratégico para la empresa para el periodo 2018 - 2022.

El plan estratégico se realizó un análisis situacional a lo interno evaluando a través de la matriz PCI (Perfil de Capacidad Institucional) que cuenta con la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica – productiva y de talento humano. Las matrices cuentan con indicadores de ser una oportunidad, amenaza y el impacto que genera. De igual manera el análisis externo de la empresa se evaluó a través de una matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio) donde se reflejan factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, geográficos y competitivos, también cuentan con los mismos indicadores mencionados anteriormente.

Posteriormente, se formularon estrategias para el periodo 2018 al 2022 a través de una matriz de impacto cruzado para el beneficio de la operatividad y mejoras en el desempeño de los procesos y actividades de la empresa, pretendiendo colocar a ZEAS & CIA. LTDA. en una mejor posición en el sector de la construcción.

Una vez formuladas las estrategias, se describió un plan de acción a desarrollarse en el periodo comprendido desde el primer semestre 2018 en el que se establecerán las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento del plan estratégico.

ANTECEDENTES

La empresa ZEAS & CIA. LTDA desde sus inicios ha venido desarrollando distintos tipos de servicios en base a la evolución del mercado que atiende como: construcción de obras verticales y horizontales vía licitación para entidades públicas y privadas, estudios de pre factibilidad, estudios de mercado y financieros, servicios de mantenimiento y rehabilitación de edificios, entre otros.

ZEAS & CIA. LTDA para atender los servicios ha ido incrementando su personal. Primeramente, al iniciar operaciones la empresa contaba con 15 trabajadores; en la actualidad cuenta con 18 trabajadores, conformada por el Gerente General, Asesor Financiero, Gerente Administrativo y Financiero y Gerente de Operaciones y 14 personas ubicados operativamente en: presupuesto, control de proyectos, administración y contabilidad. El incremento ha sido en el personal operativo, el cual se ha dado conforme se identifica la necesidad por sobrecarga de trabajo y retrasos, sin realizar un estudio de personal.

La empresa ha ido creciendo operativa y funcionalmente de manera desestructurada e informal, sin contar con una estructura organizacional, manuales administrativos, normativas, políticas organizacionales o reglamentos que conduzcan la gestión de los recursos de la empresa, lo cual no permite delimitar las funciones de los puestos dentro de la empresa.

Estratégicamente la empresa cuenta con la declaración de los elementos estratégicos, realizó en el 2012 un primer intento de formular un plan estratégico elaborando solamente el análisis FODA. Las decisiones se han tomado en base a la percepción que los directivos tienen del mercado en base a los proyectos que van desarrollando.

El sector de la construcción se encuentra en desarrollo incrementando a inicios del 2016 en un 20%, este escenario representa para la empresa una oportunidad que solo puede ser aprovechado si se tienen definidos objetivos, estrategias y acciones que potencialicen las fortalezas de la empresa y mitiguen las debilidades.

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores internos y los que se manifiestan alrededor de ellas, cómo se mueve el mercado y manejar las estrategias de los competidores para poder generar una ventaja competitiva.

ZEAS & CIA. LTDA es una empresa con una trayectoria de casi 14 años, tiempo en el cual se ha posicionado en el mercado, sin embargo, con el paso de los años ha ido creciendo operativa y funcionalmente de manera desestructurada e informal, presentando ciertas problemáticas, las cuales se pueden mencionar:

- Bajo rendimiento del personal debido a la inexistencia de manuales y políticas organizacionales.
- Personal débilmente calificado en la atención a los clientes.
- Condiciones laborales no óptimas para los empleados de la empresa.
- Carencia de una estrategia clara que le permita desarrollarse y situarse a un mediano plazo en una mejor posición en el mercado nicaragüense.
- Inexistencia de un plan de acción para llevar a cabo medidas de desarrollo en la empresa

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un plan estratégico en la empresa de diseño y construcción ZEAS & CIA. LTDA., para el periodo 2018-2022.

Objetivo Específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa evaluando los factores internos y externos de la misma.
- ✓ Formular estrategias que conduzcan a la empresa ZEAS & CIA. LTDA al fortalecimiento de su gestión operativa, administrativa y estratégica.
- ✓ Diseñar un plan de acción donde se muestre las actividades propuestas para el cumplimiento del plan estratégico en la empresa de diseño y construcción ZEAS & CIA. LTDA.

JUSTIFICACIÓN

La empresa de construcción ZEAS & CIA. LTDA realiza diferentes procesos que se han venido desarrollando desde los inicios de la misma. El plan estratégico que se pretende elaborar, funcionará como una herramienta de toma de decisiones para lograr un mejor desempeño en los procesos que lleva a cabo la empresa.

ZEAS & CIA LTDA necesita estrategias que sirvan para la toma de decisiones en correspondencia con sus expectativas de expansión, al mediano plazo conllevará al fortalecimiento de su gestión operativa, administrativa y estratégica.

La elaboración del plan estratégico beneficiará de principal manera a la empresa, ya que tanto los gerentes como el personal operativo podrán implementar las acciones que conducen a la ejecución de los procesos de manera óptima y eficiente.

Dichas estrategias le permitirán a ZEAS & CIA. LTDA posicionarme en un mejor nivel en el sector de la construcción, al convertirse en una opción más atractiva en el mercado y atraer a nuevos clientes que requieran de algunos de los servicios de su cartera.

De igual manera, al implementar este plan estratégico se pretende obtener una mayor participación en el mercado, ya que a través de este plan se pretende conocer acerca de la competencia y que ésta no acapare de manera agresiva el mercado.

ZEAS & CIA. LTDA mantendrá contacto constante con los clientes para observar los cambios que se producen y adaptarse a sus necesidades, logrando tener una mejor eficiencia en los servicios que los clientes soliciten, y que, a través de esto, ellos perciban el valor diferencial de ZEAS & CIA. LTDA con respecto a la competencia.

MARCO TEÓRICO

Según la autora **Campos, V (2009)** define el diagnóstico estratégico “Se encarga de obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades internas de la organización

A través del diagnóstico estratégico, la empresa puede detectar cuáles son sus oportunidades y amenazas (mediante el análisis del entorno o análisis externo de la empresa) y cuáles son sus fortalezas y debilidades (mediante el análisis de la situación interna de la empresa).”.

Para **George, Terry (2009)**, “la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados dentro de los tipos de planeación esta:

- Estratégica: define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, generalmente es a mediano o largo plazo. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, uso y disposición de medios necesarios para alcanzar la misión y la visión.
- Táctica o funcional: se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos.
- Operativa: es a corto plazo su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que debe ejecutar el personal de la empresa”.

La realización de este trabajo trae como resultado la propuesta de un plan estratégico en la empresa de diseño y construcción ZEAS & CIA. LTDA., para el periodo 2018-2022.

Según el autor **Sainz De Vicuña (2012)**, “el plan estratégico de la organización, es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas

corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*)”.

El **plan estratégico** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se ha propuesto conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. **Brenes** (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como “el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para **Martínez y Gutiérrez** (2005) “un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obliga a plantear dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y marcar estrategias en función del posicionamiento actual y del deseado”.

En base a los planteamientos anteriores para el desarrollo de esta monografía se asumirá que la planeación estratégica es cuando se plantea específicamente las metas a lograr, también saber que se tomaran riesgos, no se puede dejar en último término que se puede cometer errores, pero al igual corregirlos y tener opciones si en algún momento la estrategia no se concluye como se dispuso. Se debe programar y presupuestar una serie de actividades y el éxito dependerá de la buena ejecución desde al principio hasta el final.

En este documento mediante un proceso de análisis y diseño estratégico se definirá para ZEAS & CIA. LTDA, estrategias que impliquen la toma de cara a la búsqueda

del crecimiento de la empresa y a la vez este permitirá mejora las condiciones que brinda la empresa hacia sus trabajadores.

Objetivo del Plan Estratégico

Dentro de los principales objetivos del plan estratégico se identifican:

- Trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión.
- Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

Plan estratégico ¿Por qué se hace?

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión”, y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se hacen mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de la empresa, absorbe tanto que no deja ver más allá del mañana. Este proceso “obliga” a hacer una “pausa necesaria” para que se examine como organización y si verdaderamente se tiene un futuro que construir.

El análisis del entorno es una técnica de análisis del entorno general de la empresa que hace evidentes, mediante la valoración cuantitativa de un conjunto de factores clave, las oportunidades y amenazas que el entorno general ofrece a la empresa, permitiendo así evaluar el impacto de cada variable sobre la rentabilidad o el proceso de crecimiento de la empresa y, en consecuencia, tomar las medidas oportunas para que este efecto resulte favorable.

Visualizar dónde se quiere estar

Antes de empezar una planeación estratégica, hay que tener claro dónde se quiere ir. Por lo tanto, es de sentido común empezar la realización de un plan estratégico declarando donde se quiere ir.

La definición coherente de la misión, visión y valores es requisito fundamental para diseñar la planeación estratégica.

Declaración de la misión

La misión se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.”

Morales, J. (2011) afirma que “la formulación de una misión debe servir para fines prácticos, es decir para orientar con claridad los esfuerzos de una organización.

- Al redactar la misión en primer lugar debe identificarse el sistema en cual la organización opera (macro sistema).
- Luego hay que establecer lo que la organización produce
- Enseguida se establece para que sirve lo que se produce (retroalimentación del macro sistema receptor)
- Luego se señala quienes recibirán el beneficio de lo que se produce (microsistema receptor)
- Y finalmente se señala la manera en que debe ser producido (retroalimentación del sistema procesador)”.

Declaración de la Visión

Según **(Ruiz & Aceves, 2009)**, se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que, al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr. Un aspecto clave del proceso para definirla es que éste sea participativo, por lo que su enunciación deberá involucrar, de manera convincente, a todos los grupos de interés, reflejando tanto el propósito y las competencias que la organización tenga para lograrlo, como las características que la distingan de otras parecidas.

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, personal, etc.

Ambos deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto. No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.

Declaración de Valores

Según **(Ruiz, 2000)**, son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucionales los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre otras cosas, que los valores sean compartidos por los miembros del grupo, que sean claros y estén jerarquizados.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Los valores organizacionales son elementos claves por lo que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan juntos para poder obtener el mismo objetivo, este puede ser para una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos donde cada persona tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de conducta.

Análisis de la Situación Actual

El análisis de la situación actual permite ver el contexto actual de la empresa, ya que se considera datos pasados, presentes y futuros proporcionando una base para seguir el proceso de la planificación estratégica.

A través de este análisis se realizan cinco matrices que corresponden al factor interno con las cuales se evalúan todos los aspectos que la conforman. De igual manera se realiza una matriz para el factor externo.

Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización, y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

Las empresas deben tener capacidad de responder de forma ofensiva, defensiva o proactiva a los factores externos e internos, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. El propósito de un análisis del entorno es elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera.

En lo que concierna al ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Estos componentes se originan en la propia organización.

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo. Como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc.

Como parte del análisis de la situación una vez que se realizan las matrices de análisis interno y externo, la empresa llevará a cabo una evaluación FODA. En la cual se identificará las más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA está estructurado por cuatro variables las cuales son:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables antes mencionadas por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Una vez analizada cada una de las variables y con la información obtenida de cada una de ellas se podrá formular estrategias para mejorar la situación actual de la empresa”.

Formulación de Estrategias

Para **Mintzberg** (1994) “el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva”.

Porter (1996) asevera que “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”.

Al igual que **Mintzberg, Porter** deja entrever que, de una u otra manera, “la estrategia debe ser una idea muy buena que merece no solo ser tenida en cuenta, sino que además debe resaltarse en forma notable porque corresponde a una opción que, a juicio del “estratega”, le permitirá a la organización ubicarse en un espacio competitivo sin igual”.

La estrategia se entiende como un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. **Koontz y Weihrich**, (1998) en este contexto, “la estrategia se entiende como patrones de objetivos que se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa,

sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.”

Matriz de Impacto Cruzado

La matriz de impacto cruzado es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Los factores internos y externos se consideran dinámicos, es decir, cambian en el transcurso del tiempo. Las condiciones de una organización y del entorno cambian constantemente.

Las estrategias FO estrategias para atacar

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Las estrategias DO estrategias para movilizar

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA estrategias para defender

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA estrategias para reforzar

Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de

acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia”.

Plan de Acción

Porto y Merino (2009) afirman que: “Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

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 de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones”.

El plan de acción se realiza dentro del plan estratégico, el cual comprende las estrategias, el objetivo de las mismas, las actividades a realizar, el periodo de ejecución, responsable y presupuesto.

PLAN ESTRATÉGICO ZEAS & CIA. LTDA.
Diagnóstico Estratégico

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico es la primera etapa con la cual la empresa desarrolla la formulación estratégica, con este diagnóstico ZEAS & CIA LTDA analiza la situación de la misma en un periodo determinado a través de un doble análisis: análisis interno y externo.

Con el diagnóstico estratégico, la empresa es capaz de conocer cuáles son los aspectos a considerar y tomar en cuenta en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con buenos resultados.

El diagnóstico ayuda a ZEAS & CIA LTDA a obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades internas de la organización. Poder identificar estos factores conlleva a un correcto análisis de la situación de la empresa y obliga a la misma a prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos.

Para la recopilación de información para realizar el diagnóstico, las técnicas empleadas son: la entrevista y la encuesta. La primera entrevista es realizada al gerente de la empresa, donde se conocen las operaciones que se desarrollan dentro de ZEAS & CIA. LTDA. La segunda entrevista es realizada a los catorce trabajadores dentro del área operativa de la empresa, con el objetivo de acceder a información sobre los procesos que realizan, el aporte a la identificación de fortalezas y debilidades. Para poder analizar la opinión de los seis clientes se utiliza una encuesta para conocer la calidad de los proyectos, los equipos y materiales ocupados.

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes partes: el análisis externo y el análisis interno. El análisis externo se toma a partir del estudio de escenarios futuros, así como de una revisión cuidadosa del entorno estratégico actual. El análisis interno se impone de comienzo antes que el diagnóstico externo, ya que los

cambios en el entorno que nos afectan primero hemos de conocer a fondo nuestras capacidades.

El análisis interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. La herramienta utilizada para este análisis es el perfil de capacidad interna o institucional (**PCI**): evalúa fortalezas-debilidades de la compañía en relación oportunidades-amenazas del mundo externo.

EL PCI examina cinco categorías:

Capacidad Directiva: fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación.

Capacidad Competitiva: participación en el mercado, calidad del producto.

Capacidad Financiera: aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas deudas-capital.

Capacidad Tecnológica - Productiva: lo relacionado con producción, infraestructura y servicio.

Capacidad de Talento Humano: fortalezas y debilidades a nivel de recursos humanos. nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación etc.

De igual manera esta matriz permite valorar el impacto que pueda ocasionar el tomar en cuenta cada uno de los factores que la comprenden. La matriz PCI analiza distintos aspectos que permiten conocer a profundidad las características de la empresa.

1.1. Análisis interno

1.2.1. Capacidad Directiva

La imagen de la empresa está compuesta primeramente por un determinado acrónimo, el cual es el apellido de los socios de la compañía e inscrita como una compañía limitada. De esta manera cuenta con los debidos trámites para poder realizar operaciones en el país.

El personal de ZEAS & CIA. LTDA está compuesto con un equipo de trabajo de dieciocho personas que se encargan de toda la gestión de la organización, tanto administrativa como de la gestión de los proyectos de construcción, los puestos directivos son: gerente general, responsable administrativo y financiero y responsable de operaciones. Los directivos tienen los suficientes estudios técnicos y profesionales en el área que ocupan en la empresa lo que impulsa de una manera positiva que los resultados sean los planeados.

De igual manera cada uno de ellos poseen vasta experiencia en sus respectivos campos para poder desarrollar las ideas a un nivel superior lo que brinda confiabilidad para poder organizar y llevar a cabo cada proyecto.

La función de la empresa de acuerdo a los directivos es desarrollar una estructura donde se pueda dar respuesta de una manera eficaz y eficiente a los clientes con respecto a los servicios que solicitan y que se puedan determinar alternativas de solución en un evento inesperado.

Por lo tanto, la inexistencia de una estructura organizacional por parte de la empresa implica que no se desarrolle una medida en la cual se establezca delimitación jerárquica y que las condiciones laborales no mejoren continuamente.

Los accionistas de la empresa decidieron impulsar esta propuesta de negocio en el sector de la construcción para desarrollar sus debidos conocimientos y obtener ganancias a partir de esta idea.

Los directivos también planean con este estudio tener una estrategia de negocio para su desarrollo, el capital que se requiere para poder operar, y dirigirla lo que beneficiaría de gran manera a la empresa.

De igual manera los directivos están conscientes de que la empresa no tiene descritas las funciones, políticas, manuales organizacionales y fichas ocupacionales, por lo que la comunicación entre las diferentes áreas se ve afectada y perjudica la funcionabilidad operativa de la compañía.

La comunicación por parte de los directivos con el resto del personal se dificulta debido a que los canales jerárquicos no están definidos correctamente y debido a esto las orientaciones que se envían a las distintas áreas pueden ser demoradas o con una interpretación diferente a la idea original.

La dificultad en la comunicación hace que la gerencia no ejerza un correcto análisis sobre el clima organizacional de la empresa, las decisiones que se toman en la misma, y las proyecciones echas por la empresa de acuerdo a los proyectos en ejecución.

La toma de decisiones en la empresa se dificulta debido a la carencia de una estructura organizacional, lo cual crea una situación de confusión entre las distintas áreas de la compañía. Normalmente los directivos a través de reuniones, las distintas opiniones y sugerencias de los mismos se logra tomar una medida de acuerdo a una situación en específico.

La distribución de trabajo de manera desorganizada desarrolla una problemática en la toma de decisiones con respecto a los distintos procesos que se llevan a cabo en el desarrollo de los proyectos.

ZEAS & CIA. LTDA se encuentra dentro del nivel de gestión o administrativo en los sistemas de información. Estos mismos están enfocados en el análisis de los datos de la empresa y sirven para ayudar a los directivos a tomar decisiones que a menudo son cambiantes y se deben tratar con urgencia. La empresa se le dificulta emplear un modelo debido a la problemática en la comunicación por parte de las áreas lo que muestra una debilidad en la realización de las actividades dentro de la compañía.

La capacidad de respuesta de una organización es relativa a la rapidez con que va cambiando el mercado, y con él, el ámbito empresarial. Una compañía adaptada al ritmo del giro del negocio quiere tener la capacidad de actuar rápidamente cumpliendo con las necesidades de su clientela, adaptándose a los avances tecnológicos y de información. Por lo tanto, ZEAS & CIA. LTDA evalúa las condiciones que pueden ocasionar que se tomen nuevas decisiones que no afecten

a ninguna de las partes involucradas, tomando en cuenta cada uno de los factores que involucre el desarrollo de una estrategia.

La empresa participa en licitaciones de proyectos que el gobierno realiza a través de sus instituciones las cuales plantean las debidas necesidades que la obra necesita resolver y el impacto que provoca a la sociedad el llevar a cabo un determinado proyecto, lo que indica que la realización de un buen trabajo abre oportunidades ya sea con inversionistas nacionales y extranjeros.

Para desarrollar los proyectos según su magnitud, se realiza la subcontratación de empresas que se encargan de la ejecución de los proyectos en determinada área del país y con una dimensión definida.

Para realizar los estos proyectos por parte de ZEAS & CIA. LTDA se da a través de contratos que se realizan con distintos clientes, los cuales plantean las necesidades y condiciones que el proyecto amerita. Por lo tanto, una vez que se llega a un acuerdo con el cliente, la compañía analiza las diferentes características de los proyectos para su ejecución y las condiciones que puedan estar inmersas en esta obra, tales como: el clima, la accesibilidad por medio del transporte para poder trasladar los materiales y distintos insumos.

Tomando esta iniciativa, la empresa aplica medidas para tener en cuenta a la hora que surgen situaciones que no hayan estado previstas al inicio de cada uno de los proyectos y que involucren una variante en la ejecución del mismo. Estas medidas deben de ser verificadas y actualizadas debido a que surgen variaciones en las situaciones que surgen en el desarrollo de las obras y en las cuales la solución varía.

Posteriormente, los encargados de un determinado proyecto expresan las primeras evaluaciones de los detalles a tomar en cuenta en la realización del mismo. Debido a esto se proyectan terminar en tiempos acordados. (**Ver Anexos 3**)

Los directivos de la empresa desde sus inicios han usado la tecnología a través de la paquetería de Windows Office para satisfacer las necesidades internas del equipo administrativo como controlar los registros de entrada y salida de los equipos y

demás donde se realizan las distintas actividades. De igual manera en la realización de los procesos operativos en el campo, la tecnología es un factor importante que está inmerso en cada una de las acciones por parte del personal.

Para poder analizar los avances que proporciona la tecnología, los directivos evalúan que equipos o herramientas pueden ser parte de la nueva tendencia en el sector, a través de esto tomar en cuenta los costos que podría involucrar el poder decidir entre cada una de las alternativas.

La empresa presenta los tipos de servicios que realiza a través de su página web mediante una galería de fotos donde se pueden apreciar los mismos. Esta misma cuenta con una sección en la cual se puede observar la información de la ubicación de la empresa, los diseños que utilizan y un esquema previo de los materiales en uso.

De igual manera, a través de los avances de la tecnología, ZEAS & CIA. LTDA administra las distintas redes sociales en las cuales está dentro como: Facebook, Twitter y LinkedIn donde la empresa presenta a los inversionistas y público en general un equipo de trabajo que realiza obras de construcción de amplias magnitudes que se ejecutan en el país.

Se implementan varios medios de presentación de la información donde se da a conocer a los distintos inversionistas a través de información escrita como: brochures, directorios telefónicos, revistas donde igualmente dan a conocer la información de la empresa junto con información acerca de los distintos proveedores que forman parte fundamental a la hora de ejecución de los distintos proyectos. Estos medios son útiles, ya que las necesidades de los clientes se vuelven más exigentes debido al desarrollo de nuevas tendencias en el sector, lo cual hace pensar a los directivos en que se deben crear estrategias para atraer a los clientes.

De igual manera que se toma en cuenta la parte tecnológica, los directivos toman decisiones en el factor económico ya que cuando existen situaciones que ameritan atención como, por ejemplo, el uso de recursos cuando un proyecto haya variado

en algún punto y la empresa sea responsable del mismo, ZEAS & CIA. LTDA toma como primera instancia recurrir a un préstamo bancario.

Para poder crecer y desarrollarse en el sector de la construcción existe un factor muy importante a tomar en cuenta, la competencia, ya que otras empresas al igual que ZEAS & CIA. LTDA están dentro del mercado y desarrollan estrategias para poder incrementar sus clientes y optimizar sus procesos en la prestación de los servicios.

Dado que se desea atraer una mayor inversión, la directiva en pro de mejorar a nivel logístico y profesional trata de atraer personal óptimo para poder ocupar cargos dentro de la compañía, donde estos trabajadores puedan desarrollar ideas y colocar en una mejor posición a la empresa.

Tabla 1. Matriz PCI de la Capacidad Directiva

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa. Responsabilidad Social		X					X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X					X		
Flexibilidad de la estructura organizacional					X		X		
Comunicación y control gerencial				X				X	
Orientación Empresarial					X		X		
Experiencia y conocimiento de Directivos	X						X		
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes		X					X		
Sistemas de tomas de decisiones					X		X		

Leyenda de la matriz: A= Alta M=Media B= Baja

Fuente. Elaboración Propia

La tabla anterior muestra cada uno de los ítems dentro de los factores directivos en los cuales se evalúa si son parte de una fortaleza o una debilidad y el impacto que produce dentro de la empresa.

El factor de la imagen corporativa está caracterizado como una fortaleza media debido a que la empresa desarrolla diferentes formas de publicitar a la empresa en

el mercado. De igual manera el factor de la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes se encuentra dentro de las fortalezas en nivel medio ya que los directivos y los clientes tienen reuniones a través de la realización de los proyectos para validar el desarrollo de los mismos.

La flexibilidad de la estructura organizacional se encuentra dentro de las debilidades en un nivel medio ya que la empresa carece de una estructura que ayude a la asignación de responsabilidades. Seguidamente, se muestra el factor de comunicación y control gerencial como una debilidad alta, debido a que carece de vías definidas de información donde los directivos puedan dar orientaciones.

La experiencia y conocimiento de directivos está dentro de las fortalezas altas, por la preparación educativa de los mismos. De la misma manera, la habilidad para responder a tecnologías cambiantes está dentro de la fortaleza a un nivel medio ya que se hace actualizaciones en los equipos y maquinarias.

Por el contrario, el factor de sistema de decisiones cuenta como una debilidad media debido a la falta de comunicación, orientaciones y esquemas organizacionales dentro de la empresa.

1.2.2. Capacidad Competitiva

El sector aspira a desarrollarse de una manera exponencial en el mercado nicaragüense. El poder expandirse de esta manera implica a ZEAS & CIA. LTDA enfrentar distintos obstáculos como la aceptación por parte de los clientes, debido a esto se ha venido estableciendo los costos de los servicios que permitan el crecimiento de la empresa en el sector, los cuales no deban exceder el poder adquisitivo de los clientes.

ZEAS & CIA. LTDA ofrece un portafolio de servicios que se compone de cuatro líneas básicas de negocio: 1) Construcción de Obras verticales y Horizontales vía licitación para entidades públicas y privadas; 2) Diseños de obras verticales y obras horizontales menores; 3) Consultorías que entrañan: Estudios de prefactibilidad,

factibilidad, Estudios de Mercado y Financieros; Servicios de Mantenimiento y rehabilitación de Edificios; 4) Diseño e instalación de sistemas de climatización industrial, donde los servicios con mayor demanda por parte de los clientes son: construcción de obras horizontales menores y obras verticales; estudios de prefactibilidad y factibilidad de proyectos; Estudios de Mercado; Estudios Financieros; Diseño de obras verticales para entidades públicas y privadas.

De la amplia lista, existen tres servicios mayormente demandados por los clientes, posicionando en primer lugar la construcción de obras verticales y horizontales vía licitación para entidades públicas y privadas. (**Ver Anexo 3**).

Debido a la cantidad de servicios antes expuestos, la empresa ha realizado una captación de clientes, los cuales a través de ZEAS & CIA. LTDA han buscado nuevas alternativas de desarrollo en el sector de la construcción. A través de esta adquisición, la compañía amplía la cartera de clientes y le permite una mejor participación en el mercado.

Los servicios antes mencionados son de gran aceptación por parte de los clientes que los solicitan, ya que los distintos clientes han requerido nuevamente de los servicios que la empresa ofrece. El estado a través de sus distintas instituciones son un ejemplo de clientes de ZEAS & CIA. LTDA que han confiado en las opciones que esta brinda, lo que conforma un 50% de los clientes que la empresa posee dentro de su cartera, los cuales de acuerdo a sus opiniones plantean que los servicios son apegados a la necesidad de los mismos.

ZEAS & CIA. LTDA verifica los precios en el mercado, ya que existen momentos donde se combinan otros elementos como los costos de los materiales que puedan tener un incremento de manera sorpresiva y que haga variar una proyección a futuro. Por lo tanto, la empresa esta alerta de cualquier cambio que pueda surgir en el desarrollo de un proyecto.

De igual manera se toman en cuenta las condiciones óptimas como disposición de insumos, operarios y maquinarias para poder realizar proyectos y que estas medidas determinen confianza a los clientes de ZEAS & CIA. LTDA, y que esta

situación desarrolle múltiples relaciones con diversos inversionistas ya sean nuevos o reincidentes.

El mercado ha abierto oportunidades de captación de clientes en el sector que permite el desarrollo de las empresas que pertenecen al ámbito de la construcción. La ventaja de este crecimiento para la compañía es que le permite una mejor oportunidad de desarrollarse y captar un mayor grado de demanda.

El crecimiento del sector construcción es de manera gradual, lo que indica que, si se realiza una expansión del mismo, ZEAS & CIA. LTDA aprovecha de igual manera este proceso para generar mejores expectativas de desarrollo con las cuales incrementa las operaciones.

Tomando en cuenta las expectativas de crecimiento, la compañía establece una sucursal al situar sus oficinas en la dirección siguiente: Gasolinera UNO Delicias del Volga 1 cuadra al Oeste 35 mts. Al Sur. Barrio Javier Cuadra, Managua. Por lo que ZEAS & CIA. LTDA considera que es un factor importante que aumenta la credibilidad ante los clientes y proveedores de la empresa.

ZEAS & CIA. LTDA participa en diferentes actividades para promover los servicios que ofrece a sus clientes. Dentro de estas actividades se encuentran ferias promocionales en las cuales la empresa ha sido parte exponiendo la calidad de sus servicios, las dimensiones de proyectos que pueden elaborar y el respaldo de proveedores que trabajan en conjunto con la empresa. El centro de convenciones Crowne Plaza ha sido sede de estas ferias de la construcción donde la empresa ha sido participe.

A través de estas ferias la empresa firma nuevos convenios con clientes que desean desarrollar proyectos en el país. Estos clientes conocen además de las características de la compañía la experiencia y la confiabilidad que ZEAS & CIA. LTDA les proyecta.

Por lo tanto, a los clientes les son proporcionados los distintos contactos para conocer más de la compañía, y de igual manera se le expone por qué elegir ZEAS & CIA. LTDA como una opción en el sector.

Por lo tanto, continuar teniendo relación con los distintos clientes, muestra un grado de confiabilidad y exclusividad por parte de los mismos con la empresa, ya que demuestra que la compañía puede cumplir en la medida de lo posible con los proyectos solicitados por parte de los clientes.

Sin embargo, la empresa realiza distintas reuniones a través del desarrollo de los múltiples proyectos en las cuales revisan los progresos de las obras con respecto al tiempo estimado para evaluar si se presentará una variación en los procesos y como tomar medidas en dicha situación. Como se mencionó anteriormente, si existe un factor que pueda ser retomado, este será tratado y analizado con las partes correspondientes y que no se vea afectada la calidad de la obra.

Cuando se estudian los cambios que va a tomar un proyecto debido a un factor que estaba fuera de los planes de la realización del mismo, se analiza si los costos van a ser modificados, es decir si ZEAS & CIA. LTDA está obligado ya sea a disminuir los costos si esta ha sido la responsable de algún imprevisto en el proceso, por ende, puede solicitar un periodo de holgura para poder finalizar la obra. Sin embargo, si el caso es que el cliente incumplió con alguna parte del acuerdo, se debe reconsiderar igualmente los costos que traería que el proyecto se extienda y que el cliente tenga que asumir.

El crecimiento en este sector ha brindado la confiabilidad a los distintos proveedores para que puedan abastecer de productos y continuar ejecutando las obras que estén en desarrollo. De igual manera los proveedores como: Comercial Richardson, SINSA, INDENICSA, MAYCO, etc., pueden desarrollar políticas de crédito a la empresa debido a la viabilidad que esta representa y en el sector en el que está incluida.

La empresa igualmente ha mantenido una amplia relación con los proveedores, de acuerdo a los pedidos que se han elaborado por cada una de las obras que se han llevado a cabo. Se han establecido relaciones con INDENICSA por siete años, con la empresa MAYCO se han adquirido insumos por ocho años. De igual manera con la empresa Alvarado & CIA se han creado acuerdos por ocho años, las relaciones

se han mantenido tanto con la empresa Sur Nicaragua, como con Comercial Richardson y Incesa Standard por la misma cantidad de años.

La experiencia y los años de relaciones con los distintos proveedores nacionales que se han mencionado han asegurado que la entrega de los insumos hacia ZEAS & CIA. LTDA sea de manera inmediata. Los proveedores como MAYCO, INDENICSA, SINSA, FETESA, Pinturas Sur conceden créditos comerciales de treinta días, las demás empresas asociadas como proveedores sus condiciones de compra son de contado.

A través de los debidos contratos que se han realizado con los distintos proveedores se garantiza que los insumos puedan ser entregados en tiempo y forma, lógicamente si un proveedor no tiene los equipos o materia prima, se realiza la adquisición a través de otro.

Para realizar el transporte de los insumos solicitados por la empresa, puede ser a través de una de las dos vías, que el proveedor ponga a disposición sus medios o que la empresa use sus propios medios, los cuales son trasladados directamente donde se estén realizando las obras para evitar tiempos muertos y pérdidas por falta de ejecución de los proyectos. En un extremo caso que no pueda resolver el proveedor y que la empresa no tenga disponible transporte, se rentan los equipos de transporte para asegurar calidad constructiva y excelente control de tiempo.

Tabla 2. Matriz PCI de la Capacidad Competitiva

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad		X						X	
Satisfacción del cliente						X			X
Participación del mercado		X						X	
Bajos costos de distribución y ventas			X					X	

Plan Estratégico ZEAS & CIA. LTDA.

Portafolio de Servicios	X						X		
Uso del ciclo de vida del servicio y reposición						X			X
Grandes barreras de entrada en el mercado						X			X
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado		X					X		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		

Leyenda de la matriz: A= Alta M=Media B= Baja

Fuente. Elaboración Propia

La tabla anterior muestra cada uno de los ítems dentro de los factores directivos en los cuales se evalúa si son parte de una fortaleza o una debilidad y el impacto que produce dentro de la empresa.

El factor de fuerza de servicio, calidad, exclusividad es una fortaleza media y tiene un impacto medio, ya que la empresa a través de los servicios que ofrece, trata de mejorar estos factores e impulsa a la misma a seguir dentro del mercado. El factor de participación del mercado es una fortaleza media con un impacto medio ya que a pesar a pesar de las problemáticas que presenta la empresa, los clientes solicitan sus servicios.

El factor del portafolio de servicios es una fortaleza alta con un impacto alto ya que este ítem representa uno de los pilares de la empresa debido a la descripción de los mismos y la demanda por parte de los clientes.

De la misma manera los factores ventaja del potencial de crecimiento del mercado, y fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos representan una fortaleza media con un impacto medio, donde el primer factor a través del desarrollo del sector de la construcción en el país abre oportunidades de oferta de servicios hacia los clientes. El segundo factor representa una garantía para la empresa ya que puede contar con equipos y materiales para la ejecución de los servicios.

Sin embargo, el factor de la satisfacción del cliente representa una debilidad baja con un impacto bajo debido a que representa una problemática en la atención hacia los mismos y que es un foco de atención.

El factor uso del ciclo de vida del servicio y reposición se muestra como una debilidad baja e impacto bajo, ya que por ámbitos como los efectos climáticos pueden retrasar el cumplimiento de los proyectos. De igual manera, el factor grandes barreras de entrada en el mercado es una debilidad baja con un impacto bajo porque la empresa carece de estructuras internas claras que permitan vencer obstáculos en el desarrollo de ZEAS & CIA. LTDA.

1.2.3. Capacidad Financiera

La información financiera, proporciona el estado económico en que se encuentra la empresa y de igual manera conocer si el negocio es rentable o necesita una mayor inversión monetaria. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el valor promedio aproximado de sus ventas anuales en sus últimos 5 años ha rondado aproximadamente los C\$ 45, 000,000.00, y realizan ventas ya sea al crédito o al contado por avances contratados.

Alcanzar buenas ventas le permite a ZEAS & CIA. LTDA, mantener buena relación con sus proveedores y las deudas que adquiere. Así como una buena relación con sus clientes, ya que la realización de los pagos dentro del ciclo de la elaboración de los proyectos puede darse de dos maneras, una es al contado y la otra por medio de arreglo de pagos a medida que el proyecto va avanzando.

Por otro lado, debido a que el capital es patrimonio de la empresa, los fondos son más accesibles para su manipulación y poder atender una situación. Los fondos que son utilizados por parte de los accionistas son debidamente soportados, ya que el acceso a este capital es para generar inversión en la empresa y se determina considerando que haya liquidez en las determinadas cuentas.

La empresa toma en cuenta un elemento muy importante, la capacidad de endeudamiento, ya que representa el nivel máximo de este factor al que puede llegar la empresa, según su nivel de ingresos, nivel de solvencia y porcentaje de recursos ajenos respecto a los recursos propios. Esto último es muy importante, ya que la empresa utiliza un presupuesto que es proporcionado por los clientes para la realización de las obras y que debe ser utilizado estrictamente para este objetivo.

Dichas obligaciones que la empresa adquiriera son consideradas como deudas a corto plazo. ZEAS & CIA. LTDA toma en cuenta que una de las cosas más importantes a tener en cuenta antes de contraer una deuda es su capacidad de endeudamiento la que se representa con un 0.55 (**Ver Anexo 6**). Un valor aceptable ya que esto significa que la empresa debe tan solo el 55% de los bienes que posee lo que brinda la tranquilidad de obtener créditos y que estas sean canceladas de acuerdo con lo programado durante la vigencia de la deuda que este activa.

Para cualquier situación crítica por la que la empresa pase o en un futuro caso ocurran ZEAS & CIA. LTDA tiene una capacidad de liquidez a una razón corriente de 2.42 (**Ver Anexo 6**), lo cual quiere decir que por cada C\$ 1 (córdoba) que la empresa debe, ésta cuenta con C\$2.42 córdobas para pagar o respaldar dicha deuda. Esto permite a los acreedores garantizar que su inversión no se pierda, ya que la empresa brinda una imagen de confiabilidad y tranquilidad con respecto a su capacidad de pago.

ZEAS & CIA. LTDA posee una política de crédito en la cual habitualmente se trabaja a través de un contrato de obras. Inicialmente se toma un anticipo, y posteriormente se van entregando adelantos conforme a lo pactado en el contrato. De igual manera cuenta con una política crediticia donde se brinda un crédito convencional, lo que ha permitido un flujo de ventas que se caracteriza en esta empresa por ser regular.

A como se mencionó anteriormente en el factor competitivo, tanto los precios de los materiales y maquinarias que se utilizan en los proyectos, como la elevación o disminución de costos que estos cambios pueden producir en la estabilidad de la empresa, son de un sensible estado, que variación que ZEAS & CIA. LTDA no puede controlar directamente.

Tomando en cuenta lo anterior, los precios van conforme a estándares de la industria en cuanto a costos directos, como ZEAS & CIA. LTDA es mayoritariamente familiar y los activos en uso son de propiedad de la empresa, permite mantener un nivel de costos indirectos muy bajos por lo que podemos competir con ventaja con compañías con una carga fija de personal y renta de edificios y equipos.

Sin embargo, ZEAS & CIA. LTDA no posee materiales fijos, ya que a la hora de la realización de sus requerimientos de materiales no haya un exceso de los mismos en el stock de inventario, la empresa compra materiales conforme a las necesidades de los proyectos.

Tabla 3. Matriz PCI de la Capacidad Financiera

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento			X					X	
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
Habilidad para competir con precios						X		X	
Estabilidad de costos						X		X	

Leyenda de la matriz: A= Alta M=Media B= Baja

Fuente. Elaboración Propia

La tabla anterior abarca cada uno de los ítems dentro de los factores financieros, en los cuales se evalúa si son parte de una fortaleza o una debilidad y el impacto que produce dentro de la empresa.

La estabilidad de los costos en el mercado representa una debilidad baja, a pesar de que esta variación no logra ser controlada, ZEAS & CIA. LTDA realiza las cotizaciones necesarias y llegar a buenos acuerdos con sus proveedores. A pesar de esto, la empresa logra una captación de clientes estable a lo largo del año por lo que presenta una estabilidad en sus ventas.

El acceso al capital es una fortaleza media para la empresa ya que cuenta con un patrimonio estable para hacer frente a cualquier proyecto a desarrollar que se presente. Puede destacarse por otro lado que la capacidad de endeudamiento y la disponibilidad de los fondos internos presentan indicadores en un rango estable siendo fortalezas medias y que causan un impacto positivo en la empresa

1.2.4. Capacidad Tecnológica – Productiva

ZEAS & CIA. LTDA desde el inicio de sus operaciones ha hecho el esfuerzo de adquirir los equipos más óptimos para llevar a cabo los procesos en la empresa. De igual manera se trata en la medida de lo posible de actualizar los equipos para no obstaculizar el desarrollo de las tareas en ejecución.

La empresa conoce de los beneficios que le generaría una actualización de la maquinaria en actual uso. Sin embargo, los directivos no tienen la capacidad de realizar una actualización de manera total. En cambio, se desarrolla de manera gradual, ya que los equipos y medios de transporte que se utilizan son de costos de medio-alto, lo que impide realizar desembolsos de manera directa.

A través del correcto desarrollo por parte de la empresa, esta planea realizar actualizaciones en los equipos, los cuales la vida útil haya caducado. De igual manera valora la necesidad de invertir en equipos que a través de los avances tecnológicos puedan facilitar los procesos y obtener resultados eficientes.

Previamente se analizó la formación y la manera de clasificar los equipos que se necesitaban y pudieran dar solución a los primeros proyectos en licitación. Posteriormente, se realizó la adquisición de equipos que fueran a fortalecer y proyectar eficazmente los procesos.

La tecnología ocupada por la empresa está compuesta de varias líneas de equipos donde se mencionan: la flota de vehículos, equipos de construcción ligeros, materiales varios y materia prima.

La flota de vehículos está compuesta por: Camioneta Isuzu D'max, camioneta Nissan Frontier 2010, Camioneta Mahindra Bolero, 2007, Camioneta Great Wall 2007, Daihatsu Terios 2016. Camión 4 toneladas, JAC 2012, Camión 6 toneladas FOTON, 2016.

Los equipos de construcción ligero están: 1 Bob Cat, concreteras de 1 y 2 sacos, vibrocompactadoras, vibradoras de concreto, cortadoras de concreto, cisternas, equipo eléctrico de construcción, andamios, taller completo de metal madera, entre otros.

ZEAS & CIA. LTDA determina que los avances en tecnología no solo se basan en equipos para los procesos estrictamente operativos en la construcción o medios de transporte, sino que también los procesos administrativos deben de realizarse de mejor manera, por lo que se tomaron iniciativas de automatización de procesos.

La empresa ha iniciado a implementar un nuevo sistema de facturación automatizado llamado BIPOS con el cual los procesos se podrán realizar de manera más eficaz, lo que ayuda a ZEAS & CIA. LTDA a reducir tiempos y obtener eficiencia en los resultados.

ZEAS & CIA. LTDA del mismo modo cuenta con otro programa en una de sus áreas, con la finalidad de la elaboración y control de costos y diseños con tecnología para el modelado de información en construcción (BIM) para entregas llave en mano.

Al poder invertir en tecnología que pueda adaptarse a las necesidades, la empresa confía en que se puedan disminuir los límites de riesgos y que trate de impedir retrasos en los tiempos de entrega, siempre y cuando los éstos puedan estar dentro del margen controlable.

Tabla 4. Matriz PCI de la Capacidad Tecnológica - Productiva

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación			X					X	
Nivel de tecnología utilizada en los servicios		X					X		
Efectividad de la producción y programas de entrega		X					X		
Nivel tecnológico		X					X		
Aplicación de tecnologías informáticas		X					X		

Legenda de la matriz: A= Alta M=Media B= Baja

Fuente. Elaboración Propia

La tabla anterior muestra cada uno de los ítems dentro de los factores tecnológicos - productivos, en los cuales se evalúa si son parte de una fortaleza o una debilidad y el impacto que produce dentro de la empresa.

El factor de la capacidad de innovación se muestra como una fortaleza baja ya que la empresa está iniciando a utilizar herramientas en el desarrollo de los proyectos que les permita realizar procesos de manera eficaz.

Por otro lado, el nivel de tecnología utilizada en los servicios es una fortaleza media con un impacto medio debido a que se utilizan herramientas y equipos de calidad en los proyectos, pero no con medio de alta gama que generen una mayor confiabilidad por lo que la empresa siempre trata de establecer a la medida de lo posible un nivel de tecnología estable.

De igual manera, el factor efectividad de la producción y programas de entrega se cataloga como una fortaleza media tomando en cuenta que la empresa finaliza los proyectos en tiempo y forma debido a las reuniones que sostienen con los clientes en el desarrollo de las obras por lo que se lleva un control de cada etapa. Sin embargo, existe el ámbito climático que puede variar de alguna manera el tiempo de entrega de los proyectos.

El nivel tecnológico y la aplicación de tecnologías informáticas son factores que están dentro de las fortalezas medias con un impacto medio, por lo que la empresa ha comenzado a implementar sistemas optimizados para la realización de los procesos. También en las herramientas y maquinarias, ZEAS & CIA. LTDA trata que obtener equipos que se adapten a las necesidades que surjan en el día a día

1.2.5. Capacidad de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano determina un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Al realizar solicitudes de empleo en la empresa, los aspirantes deben de cumplir parámetros de conocimientos para poder realizar tareas que el cargo lo demanda. Por esta razón se considera la disposición que pueda tener la persona, los estudios previos y por supuesto la experiencia obtenida en puestos similares, ya que uno de los principales objetivos de la empresa es realizar proyectos de calidad y que sus trabajadores tengan el grado de conocimiento que se requiera.

La empresa carece de manuales y procedimientos que tienen como consecuencia, una inestabilidad en la realización de los procesos. Por lo tanto, de esta manera los mismos pueden tomar más tiempo en su ejecución y mostrar cierta debilidad.

La estabilidad laboral es el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa. Sin embargo, la empresa no desarrolla en su entorno cambios de posiciones o rotación del personal, a menos que este lo solicite, ya sea que considere que cumple con los requisitos para realizar determinada función en otra área o que sea por un asunto personal que solicite un traslado. De esta manera la directiva puede determinar y evaluar de acuerdo a sus habilidades y conocimientos si el cambio es necesario.

ZEAS & CIA. LTDA posee condiciones limitadas con el respectivo equipamiento administrativo como: señalización de rutas de evacuación, equipos de oficina, mapa de riesgos laborales concretamente definidos, lo que dificulta confort en el ambiente de trabajo.

La accidentalidad se alude a una situación 'casual o imprevista', 'de menor importancia o falta de fundamento. En el ambiente de seguridad, como se mencionó anteriormente se busca como todos los empleados puedan reducir los riesgos de accidentalidad en la empresa, sin total control. Sin embargo, los empleados poseen los servicios de seguridad social por algún evento o riesgo que no haya sido controlado.

La remuneración son las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies valuables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del Contrato de Trabajo. Sin embargo, la empresa se basa en el cumplimiento de los estándares salariales de acuerdo a los ajustes tripartitas que se desarrollan conforme al salario mínimo y la remuneración que los cargos demandan.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. De igual manera es considerada como un impulso que conduce a las personas a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La empresa no desarrolla métodos de motivación en los empleados para que estos puedan desarrollar sus habilidades. Debido a esto ZEAS & CIA. LTDA no puede explotar en un mayor porcentaje las características del personal en determinada área.

La motivación es reflejada con la atención que puede brindar uno de los operarios al cliente, ya que el personal puede realizar operaciones de manera correcta dentro sus obligaciones, sin muchas veces poder dar un plus esfuerzo.

Cabe destacar que no puede ser totalmente controlado por la administración de la empresa es los días que un empleado no asista a sus labores debido a una circunstancia justificada que pueda presentar y soportar, pero darle un seguimiento a medida que los casos se incrementen. La administración respeta los beneficios

de ley que por derecho tienen los trabajadores. No obstante, sanciona las ausencias que no sean informadas ni debidamente justificadas.

Los directivos de la empresa están conscientes que el riesgo por un accidente no se puede eliminar completamente. Por lo tanto, se busca que tanto el personal administrativo de ZEAS & CIA. LTDA como las empresas contratadas para la realización de los proyectos reduzcan el riesgo de accidentabilidad.

Por lo tanto, para el desarrollo de un proyecto y de acuerdo a las dificultades que se presente, el personal encargado de realizar dicho proyecto cuenta con equipos como cascos, guantes, gafas, cuerdas de protección, etc. De igual manera los operarios y encargados de los diferentes equipos pesados que conlleve a actividades de riesgo deben de poner en práctica las recomendaciones en caso de situaciones de riesgo.

La empresa a través de los años en el mercado ha experimentado pocas ocasiones de retiro por parte los trabajadores. Previamente a la eliminación de la relación laboral por parte de los involucrados se busca consensuar si es necesario tomar medidas previas antes del retiro por parte del personal. De igual manera si se presenta una situación donde la empresa se vea en condición de realizar un despido, se realizan todos los trámites que la ley indica.

De acuerdo a lo anterior, si es una causa donde el empleado expone que la empresa puede considerar en poder evaluar y solucionar la situación, se toman medidas para el caso. Sin embargo, si es una causa donde la empresa demuestra que el retiro por el personal es por una falta a la integridad a la compañía, se realizan los trámites correspondientes para su baja.

Tabla 5. Matriz PCI de la Capacidad del Talento Humano

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del recurso humano		X						X	
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad		X					X		
Rotación interna			X					X	
Ausentismo			X					X	
Motivación					X		X		
Nivel de remuneración					X		X		
Accidentalidad						X			X
Retiros			X					X	

Leyenda de la matriz: A= Alta M=Media B= Baja

Fuente. Elaboración Propia

La tabla anterior muestra cada uno de los ítems dentro de los factores de talento humano en los cuales se evalúa si son parte de una fortaleza o una debilidad y el impacto que produce dentro de la empresa.

El factor del nivel académico del recurso humano es una fortaleza media debido a que la empresa en las contrataciones busca como obtener personal calificado que pueda adaptarse a las exigencias de la empresa.

Dentro de la matriz se encuentra el factor de la experiencia técnica la cual se encuentra como una fortaleza media, ya que los directivos cuentan con estudios y vasta experiencia técnica en el desarrollo de sus funciones y tratan que el personal cuente con experiencia en la realización de los debidos procesos.

La estabilidad se define como una fortaleza de media ya que la empresa cumple con las condiciones de empleo según ley. De igual manera, la rotación interna es una fortaleza baja ya que de acuerdo al rendimiento en sus operaciones se mantienen en sus cargos. El ausentismo es una fortaleza baja ya que ZEAS & CIA. LTDA controla las diferentes ausencias ya sea por servicios médicos o problemas personales. El factor de los retiros también se interpreta como una fortaleza baja ya

que como se menciona, la empresa trata de brindar estabilidad y seguir las condiciones según ley y de cierta manera los empleados aceptan dichas condiciones.

Sin embargo, los factores de motivación y nivel de remuneración están dentro de una debilidad media ya que no hay medidas en las que se pueda desarrollar un impulso en las habilidades de los operarios ni aumentos en la situación financiera para los mismos, lo que frena un desarrollo potencial.

Tabla 6. Formato de Resumen de análisis del Perfil del Análisis Interno

Resumen	Fortalezas	Debilidades
Capacidad Directiva	5	4
Capacidad Competitiva	6	3
Capacidad Financiera	4	2
Capacidad Tecnológica	5	0
Capacidad del Talento Humano	6	3
Suma	26	12
Promedio	5.2	2.4

Referencia. La cantidad de fortalezas y debilidades de cada capacidad dentro de la matriz PCI

Fuente. Elaboración Propia

El resultado de esta tabla muestra la cantidad de factores en los cuales la empresa representa una fortaleza o una debilidad. Los cinco factores evaluados comprenden cada uno una determinada cantidad de ítems tomados en cuenta. El promedio de las fortalezas es de 5.2, lo que indica que, en los ítems tomados en cuenta, al menos cinco son catalogados como fortalezas dentro de cada uno de los factores. Esto significa que la empresa posee como mayoría fortalezas dentro de sus capacidades y que deben de ser siempre atendidas para incrementar su desarrollo.

Sin embargo, la evaluación de cada ítem nos muestra un indicador que hay que tomar en cuenta, las debilidades. El promedio de las debilidades es de 2.4, lo que

indica que, en los ítems tomados en cuenta, al menos 2 son catalogados como debilidades dentro de cada uno de los factores. Esto significa que hay presentes índices que debilitan el desarrollo de la empresa y que necesitan ser atendidos a través de las estrategias, para que el efecto de las mismas en las capacidades se vuelva positivo.

Esta evaluación también nos indica que la empresa se encuentra en una posición de crecimiento en el cual puede desarrollarse, pero que necesita mejorar en algunos aspectos que estén impidiendo dicho desarrollo. La compañía a través de este proceso considera a través de las estrategias a plantearse se desarrollarán procedimientos óptimos para superar debilidades.

El **Análisis Externo** hace referencia a todos los factores que están fuera de la organización; las fuerzas, circunstancias y eventos con los que la empresa interactúa. La herramienta utilizada para este análisis es el perfil de oportunidades y amenazas del entorno (POAM).

Los seis factores del POAM:

Factor Económico: comportamiento de la economía nacional e internacional

Factor Político: cualquier agente de gobierno que pueda afectar la empresa.

Factor Social: afectan directamente a las personas: los valores, justicia, paz social y discriminación.

Factor Tecnológico: desarrollo de máquinas, herramientas y nuevas tecnologías.

Factor Competitivo: los productos, el mercado, la calidad, el servicio comparados siempre con la competencia.

Factor Geográfico: los que afectan físicamente a la empresa, como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

Al realizar el análisis de impacto es necesario tener en cuenta: las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de reacción, el grado de vulnerabilidad de la organización.

1.2. Análisis Externo

1.1.1. Factores Económicos

Nicaragua ha presentado en los últimos años índices de crecimiento positivos y se ha posicionado como un país atractivo para las inversiones. La mano de obra sigue siendo la más económica de la región y las tierras aún son abundantes y sus precios accesibles para los inversionistas. La construcción de nuevos hoteles, centro de convenciones, viviendas, restaurantes, zonas deportivas y la presencia de tiendas

de electrodomésticos y franquicias nacionales e internacionales son factores que crearon el fuerte dinamismo económico que Nicaragua ha adquirido desde hace cinco años.

Geovani Rodríguez, profesor de finanzas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), es de los que consideran que la situación actual de esa nación es favorable. “El boom económico se debe a que la economía ha sido beneficiada por el mercado de materias primas, pero también por sectores como el turismo.”¹

Los sectores de materias primas, energético, turístico, de la construcción y de infraestructura están en un momento de crecimiento, y los proyectos actualmente en curso en todas estas áreas siguen impulsando la economía nicaragüense.

El presidente del Banco Central de Nicaragua (BCN), Ovidio Reyes, informó que la perspectiva de crecimiento económico de Nicaragua para el año 2015 fue de 4.5%, superior al promedio calculado para la región que se estima entre 2 y 2.2%. A diferencia de otros países en Centroamérica que tienen altos desequilibrios financieros y tienen altos déficit dentro de un 6 y 7% del PIB y que les ha obligado a adoptar programas con el FMI, Nicaragua está en mucho mejor posición que el resto de la región, porque esta con finanzas públicas sanas, crecimiento económico del 4.5% en tendencia y con una inflación que anda alrededor de un 6%”.²

Tras experimentar un crecimiento de 4.8 por ciento de la economía en el año 2017, las proyecciones de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social, apuntan a una estabilización para el año 2018 en el consumo, la inversión aumente a mayor ritmo que este año y el crecimiento de las importaciones se mantenga bajo.³

¹ <http://pronicaragua.gob.ni/es/noticias-sobre-nicaragua/1266-nicaragua-el-milagro-de-una-economia-en-crecimiento/>

² <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:28208-perspectiva-de-crecimiento-economico-de-nicaragua-supera-el-promedio-de-america-latina>

³ <https://www.laprensa.com.ni/2017/12/01/ultima-hora/2339831-le-depara-la-economia-nicaragua-2018>

El sector de la construcción se encuentra en condiciones privilegiadas, hasta el momento todos los proyectos de importancia y la mayor inversión que hay en Nicaragua hasta la fecha corresponde al sector público, generando oportunidades a las empresas constructoras y consultoras a ser parte de la ejecución de los proyectos, generando el aumento de la incidencia en el mercado de servicios de consultoría y construcción.

Otra de las razones más atractivas que tienen las compañías para invertir en Nicaragua son los incentivos fiscales ofrecidos por el Estado. Estos incluyen diversas reducciones de impuestos que varían según sector económico, pero que en la mayoría de casos abarca como incentivo para los primeros 10 años de inversión.

1.1.2. Factores Sociales

Estudios realizados en el año 2016 por la Fundación Nicaragüense para el desarrollo económico y social, reflejó que las actividades con mayor crecimiento de empleo formal fueron construcción; transporte y comunicaciones; y sector financiero. El desarrollo de numerosos proyectos comerciales y residenciales ha provocado que muchas personas se estén abocando a trabajar en este rubro, pues en este siempre se está desarrollando diversas obras. Asimismo, los proveedores de materiales y equipos de construcción son beneficiados por ser un sector con un gran dinamismo en la economía nicaragüense. ⁴

La Cámara Nicaragüense de la Construcción (CNC) se ha propuesto combatir la informalidad del sector y se muestra optimista con la cifra de afiliados al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), que hasta abril de 2016 alcanzó los 31,598 obreros, cuando en 2010 registraba apenas 14,462. ⁵ Entre los retos a enfrentar se encuentra que más de 100,000 trabajadores de esta actividad engrosen la lista de asegurados del país.

⁴ <http://www.reinarsa.com/construccion-un-sector-con-oportunidades/>

⁵ <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/397507-construccion-duplica-afiliados-inss-2010/>

En esta industria las construcciones de viviendas, trabajos de construcción metálicos, trabajos de albañilería y trabajos de construcción de diseño, ofrecen un sin número de puestos de trabajo tanto para trabajadores calificados y no calificados. Lo que conlleva a que las mayorías de las empresas de este rubro de la construcción, ofrezcan capacitaciones a los empleados no calificados para el uso adecuado de los equipos y materiales con el que van a trabajar. Una gran ventaja en el sector de la construcción.

Hoy en la actualidad existen empresas dedicadas a la capacitación, como es el caso del Centro de Capacitaciones Nimac (CCN), este ha desarrollado curso para operadores, estos cursos están dirigidos para personas con experiencia o personas que desean iniciarse y formarse como operadores de maquinaria pesada. ⁶

El alto número de capital humano permite abrir las puertas tanto a trabajadores para contratos fijos, como el requerimiento de personal subcontratada para cubrir puestos de trabajo en la realización de los diversos proyectos que se presenten. Este sector se ha encargado de garantizar en un alto porcentaje que estas personas sean parte de la lista de asegurados del país, para que gocen de los beneficios que la seguridad social ofrece, así mismo, como medida de prevención ante cualquier accidente o riesgo laboral debido a la naturaleza del sector.

A medida que las inversiones extranjeras y nacionales se desarrollan en el país, el sector construcción crece de una manera exponencial lo que abre oportunidades a empresas como ZEAS CIA & LTDA para poder ser parte de la construcción de estas obras y desarrollarse en el mercado nacional.

⁶ <http://www.nimac.com.ni/cursos-para-operadores/>

1.1.3. Factores Políticos

Las políticas estables en el país continúan atrayendo aún más inversiones e interés por parte de empresas internacionales, es por ello que la Ley de Promociones de Inversiones Extranjeras (Ley 344) es la principal herramienta legislativa para la inversión foránea en el país. Esta ley garantiza la igualdad de trato para los inversores nacionales o extranjeros. No hay ninguna restricción gubernamental impuesta en la conversión de moneda extranjera o en la transferencia de fondos. Tampoco la hay para la repatriación de todo capital o ganancia hacia el país de origen de una compañía. En términos de propiedad, la ley protege los derechos de inversores extranjeros al poseer una propiedad en el país, y también protege cualquier marca, patente y derechos de propiedad intelectual lo que proporciona credibilidad y atrae la inversión extranjera.

A través de los diferentes acuerdos y leyes que se han desarrollado en el país, administrada por el gobierno de turno, otorgan oportunidades a muchas empresas a ser participantes de los proyectos impulsados por el estado.

El sector de la construcción se rige a través de políticas y reglamentos establecidos por la cámara Nicaragüense de la construcción (CNC), Ministerio de trabajo (MITRAB) y el ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI). Debido a la existencia de los múltiples proyectos de inversión pública, la ley 737 de Contrataciones del Estado, es la principal norma para regir la administración pública y la cual rige a todas aquellas empresas constructoras del país que mantienen una estrecha relación con el estado.

1.1.4. Factores Tecnológicos

Existe una gran relación, entre la tecnología y las organizaciones. Es por ello, que las empresas deben estar a la par con el desarrollo y avance no solo de tecnología sino de conocimientos, lo cuales permiten a las empresas ser cada día más eficientes, eficaces y oportunas.

Los avances en la tecnología posibilitan la aparición de elementos trascendentes que provocan cambios en las tendencias de los distintos sectores de un país. Hacer uso de tecnologías procedentes del ámbito de las redes de comunicaciones, el software, materiales y el equipamiento con el que puede contar una empresa puede hacer la que la diferencie de las demás.

Es así que año con año la Feria de la Construcción y la Vivienda busca promover la unidad de este gremio de la construcción; mostrar la fortaleza y solidez que tienen las empresas constructoras, proveedores, y capacidad profesional de los consultores con la participación de 184 empresas que exponen productos y servicios, como equipos de construcción, materiales, herramientas sistemas constructivos y soluciones integrales.

Lugar en que estas empresas nicaragüenses se concentran en un mismo lugar siendo participe de esta feria tienen la facilidad de acceder a todos los productos, partiendo desde las nuevas materias primas de mayor calidad, maquinarias de la construcción que mejoran la calidad de las obras de infraestructura.

RTI, Recursos Técnico Industrial Cía. Ltda. es una empresa dedicada al alquiler y venta de equipos livianos, se ha convertido en uno de los proveedores que se resalta en esta feria debido a su amplio portafolio de repuestos que ofrece año con año, de igual manera da a conocer que brinda capacitaciones gratuitas sobre manejo de sus maquinarias y equipos, a técnicos de empresas clientes. RTI define que su compañía es integral, ya que ofrece el servicio de taller, respaldo de fábrica y alquiler de maquinaria de construcción liviana si el cliente lo solicita.

Por otro lado, la empresa de materiales de construcción Sinsa presentó un amplio portafolio de soluciones en la XVIII Feria de la Construcción y la Vivienda, Fercon

2017. Dentro de la exhibición se encontraron productos innovadores, herramientas de alta tecnología y máxima potencia, cerámica con diseños novedosos.

A su vez, Sinsa dio a conocer a sus clientes en general sobre el nuevo servicio de renta de equipos de construcción, donde las tarifas de renta que ofrecen se adaptan a las necesidades de sus clientes, los períodos de alquiler van desde mediodía, un día, semana, hasta por un mes.

La puesta en operaciones del complejo industrial STEELMAX S.A ha ayudado a reducir los costos de producción de las diferentes empresas constructoras de Nicaragua, lo que redundará en un mayor crecimiento del sector. STEELMAX S.A, es una empresa de capital nicaragüense y guatemalteco, que se especializa en el diseño, fabricación e instalación de estructuras metálicas.

Nicaragua solo produce arena y cemento. El resto de materiales de construcción se importa, pese a esto, el sector proveedor de estas mercancías asegura estar listo para abastecer los megaproyectos que el Gobierno ha anunciado. La Cementera Mexicana (Cemex) realiza una inversión de 5.8 millones de dólares para ampliar su capacidad operacional, en esa misma línea lo hizo la compañía Productos Industriales de Concreto (Proinco, SA), con 3.2 millones de dólares y también la empresa Cementos y Derivados SA (Cedesa), con 600 mil dólares.⁷

Nicaragua se pondrá al corriente con las últimas tecnologías que se usan en el mundo del concreto, durante la celebración del quinto Congreso de Tecnología del Concreto que se celebrará en octubre del corriente año en el país y que tendrá la participación de ingenieros de Estados Unidos pertenecientes al Instituto Americano del Concreto (ACI), entidad de concreto más grande e importante del mundo, así como conferencistas provenientes de España, Francia, Costa Rica, Honduras y Colombia.

⁷ <https://www.laprensa.com.ni/2012/09/19/economia/116851-proveedores-se-inyectan-capital>

La importancia de participar en este tipo de congresos es la transferencia de conocimiento y tecnología, porque no todos los ingenieros tienen la posibilidad de viajar a otros países para conocer de primera mano lo que se está haciendo en temas de construcciones industriales de concreto, pavimentos, edificios, entre otros. Con la participación en este congreso se logra que quienes asistan se actualicen en las últimas tendencias del sector construcción.

La empresa AGRONAVA Safety junto a la transnacional Moldex, incursionan desde el mes de marzo del año 2018 en el mercado nacional, para proveer insumos y garantizar la seguridad industrial para personal de las empresas que trabajan en el país.⁸

Blanca Melvi Navarrete, Gerente de AGRONAVA Safety, explicó que cuentan con todos los equipos para protección de manos, cabeza, oídos y respiratoria. “Actualmente en Nicaragua se está tomando muy en serio el tema de seguridad, de la protección a todos los usuarios y realmente a través de nuestras conversaciones con nuestros clientes, nos hemos podido dar cuenta que hay una gran necesidad de equipos de seguridad, más que todo en esta área de respiración y protección auditiva”, comentó.

Entretanto José Antonio Castillo, Vicepresidente para América Latina de Moldex, consideró que una de las principales motivaciones de introducirse al país es contribuir con el acceso de los trabajadores a la protección para garantizar su salud a largo plazo. “Nicaragua tiene un crecimiento en el sector industrial, en el sector de construcción. Sin duda tiene mucho que ofrecer hacia el mundo en general, pero también hay que voltear internamente y ser responsable socialmente con el trabajador”, expuso.

⁸ <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:74683-nueva-empresa-opera-en-nicaragua-para-proveer-insumos-de-seguridad-industrial>

Poder contar con la presencia de empresas que proporcionen equipos de seguridad apropiados, permitirá a empresas como ZEAS & CIA. LTDA. seguir comprometidas a prevenir accidentes de trabajos reduciéndolos a un menor porcentaje al contar con las medidas de seguridad necesarias, así como, los equipos de protección para todas las actividades que tienen un frado mayor de riesgo.

1.1.5. Factores Geográficos

La capital de Nicaragua, Managua, sigue repuntando como una de las ciudades más atractivas para la construcción en todos sus sectores, y uno de esos factores es la concentración de población en esta ciudad y en sus alrededores.

El presidente del Grupo Pellas, Carlos Pellas, expresó que Nicaragua es un país atractivo para las inversiones locales y extranjeras, destacando sus altos niveles de seguridad y las grandes oportunidades de inversión en todas las áreas.

Para el 2017, varios expertos señalan que Managua continuará a la cabeza en lo que se trata de construcciones. “Hay muchos proyectos que vienen en 2017, que van a terminar incluso en el 2018 y vienen muchos proyectos en los departamentos. Hay bastantes inversiones que están bastantes interesados en desarrollarse en Matagalpa, como un hotel y un edificio de varias plantas de viviendas en Matagalpa”, explicó Pereira presidente de la Cámara de la Construcción. ⁹

” La capital ha sido todavía y seguirá siendo por un par de años el espacio o el lugar que se invierta más por las condiciones de capital obviamente, no así creo yo que no es lo bueno, creo que hay que fortalecer también en inversión en lugares de cabeceras importantes como Chinandega, Estelí, Matagalpa, León que tiene que seguirse invirtiendo”, indicó Rodrigo Pereira, presidente de la Cámara de la Construcción.

⁹ <http://revistaconstruir.com/managua-una-las-zonas-mayor-construccion-2016/>

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

Otras zonas como la ciudad de Rivas por su ubicación en el Pacífico y sus playas, han logrado destacarse como ciudades en auge por construcciones turísticas, mismas que han oxigenado a las constructoras de estas zonas del país.

Todas estas inversiones, así como posibles proyectos potenciales a desarrollarse permiten a las empresas dentro de las que se encuentra ZEAS & CIA. LTDA, darse cuenta de las oportunidades de proyectos debido al interés que puedan tener tanto inversionistas nacionales como extranjeros que deseen, a como se ha mencionado anteriormente no solo desarrollar en la capital sino en los muchos departamentos que se han vuelto muy atractivos.

1.1.6. Factores Competitivos

Nicaragua cuenta con un clima favorable de negocios que permite a los inversionistas extranjeros y nacionales desarrollar y operar sus proyectos de inversión con tranquilidad y en un ambiente propicio. Los empresarios de la construcción se encuentran positivos ante la situación que presenta el país. El “boom” de obras de infraestructura pública e inversión privada que surgen día a día podría dinamizar el sector, generando también el surgimiento de nuevas empresas.

El General Álvaro Baltodano, Delegado Presidencial para las Inversiones, y representantes de las empresas constructoras de Nicaragua y Costa Rica, anunciaron el inicio de operaciones de la empresa Concrenic, que ofrecerá productos innovadores para el sector construcción en el mercado nicaragüense. Según los representantes de la empresa, Concrenic estará en capacidad de producir 10 mil toneladas de concreto al año en forma de bloques, adoquines, naves

industriales, puentes y otras infraestructuras con altos estándares de calidad y mejores prácticas de producción.¹⁰

Entre las empresas que más resaltan en el país se encuentran: EMCONIC, Desarrollos inmobiliarios S.A. (DINSA) y CONIASA esta última empresa ha desarrollado múltiples proyectos, dentro ellos están: Hospital Solidaridad, Edificio Libertad, Hospital Cruz Azul, Centro de convenciones Olof Palme entre otros. Son muestras de competencias que ofrecen los mismos servicios y que estos a la vez tiene fortalezas en un grado de experiencia más alto y que proporcionan un mayor amplio rango de garantías

Al pasar de los años la empresa ha conseguido almacenar una gran cantidad de cartera de clientes que han solicitado alguno de los servicios, estos se mencionan a continuación:

Nuevo FISE, Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez, Naciones Unidas, Instituto Nacional Tecnológico, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, ENEL, INTUR, Alcaldía de Managua, Teatro Nacional Rubén Darío, INETER, Corte Suprema de Justicia, Cooperación Norte – Sur, diferentes alcaldías municipales y clientes privados como Financiera FINCA de Nicaragua, Telefónica Movistar, Cargill de Nicaragua, S.A., Alimentos DIANA Nicaragua, S.A., Los Paisas, Coca-Cola FEMSA, ALPLA, SINCOTEX S.A., SUMEDICO, Aceitera El Real, Inversiones Ocón, Urbanización Colinas de Santa Catalina, y una gran cantidad de clientes privados para los que se han trabajado proyectos de construcción y remodelación llave en mano. **(Ver Anexo 7)**

¹⁰ <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:48005-nueva-empresa-del-sector-construccion-inicia-operaciones-en-nicaragua>

De igual manera ZEAS & CIA. LTDA se encuentra inscrita como proveedores del estado y participa en licitaciones de obras y consultorías, igualmente, se realiza visitas a empresas privados y gubernamentales que pudieran requerir nuestra ayuda

El incremento de los precios de materia prima afecta de manera parcial llevar a cabo una obra debido al presupuesto que se genera inicialmente antes de comenzar a ejecutar un nuevo proyecto como medida de prevención, el mismo se divide en fases que permitan la evaluación de las mismas causas que se puedan generar en el transcurso del tiempo para minimizar el impacto que podría ocasionar.

ZEAS & CIA. LTDA cuenta con el servicio de empresas que funcionan como proveedores de productos que no se encuentran en el país los cuales son necesarios para brindar los servicios que ofrece la empresa.

Tabla 7. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM)

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico									
Estabilidad del Sector	x						x		
Incentivo gubernamental	x							x	
Social									
Desempleo						x			x
Seguridad Social					x			x	
Nivel de Educación		x						x	
Político									
Clima político del país		x							x
Política de estímulo a las PYMES	x							x	
Tecnológico									
Adquisición de nuevas tecnologías	x						x		
Nuevas tecnologías industriales	x						x		
Internet y el comercio electrónico		x						x	
Disminución de los riesgos laborales						x			x
Geográfico									
Ubicación	x						x		
Competitivo									
Acceso a nuevos clientes							x		
Entrada de nuevos competidores					x			x	
Precios bajos de la competencia					x				x

Leyenda de la matriz: A= Alta M=Media B= Baja

Fuente. Elaboración Propia

La tabla anterior muestra cada uno de los ítems dentro de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, geográficos y competitivos en los cuales se evalúa si son parte de una oportunidad o una amenaza y el impacto que produce de manera externa en la empresa.

Dentro del sector económico se destacan altas oportunidades para la empresa, debido a que el país atrae la atención de clientes extranjeros, así como la oportunidad que las empresas nacionales tiendan a expandirse en el país y la apertura de nuevos negocios.

El desempleo refleja una debilidad baja debido a que el sector de la construcción presenta estabilidad de oportunidades de trabajo debido a los números proyectos en desarrollo. El nivel de educación es una oportunidad alta debido a las oportunidades que hay en el país para capacitar a los trabajadores que aún no son capacitados. De igual manera se combate la informalidad de las personas que todavía no son afiliadas al seguro social, una amenaza en término medio debido.

Nuevas tecnologías industriales y la adquisición de los mismos, brindan oportunidades altas para las empresas de acceder a productos, materiales, maquinarias para mejorar la calidad de sus servicios.

La ubicación geográfica brinda altas oportunidades al colocar al país en una posición atractiva para los inversionistas locales y extranjeras. Esto conlleva el surgimiento de nuevos competidores se convierta en una amenaza alta por su clima favorable para los negocios.

Tabla 8. Formato de Resumen de análisis del Perfil de Capacidad Externa

Resumen	Fortalezas	Amenaza
Factor Económico	2	0
Factor Social	1	2
Factor Político	2	0
Factor Tecnológico	3	1
Factor Geográfico	1	0
Factor Competitivo	1	2
Suma	10	5
Promedio	1.6	0.83

Fuente. Elaboración Propia

El resultado de esta tabla muestra la cantidad de factores en los cuales la empresa representa una oportunidad o amenaza. Los seis factores evaluados comprenden cada uno una determinada cantidad de ítems tomados en cuenta. El promedio de las mismas es de 1.6, lo que indica que, en los ítems tomados en cuenta, al menos 2 son catalogados como oportunidades. Esto indica que dentro de cada factor encontramos al menos dos ítems que favorecen e impulsan a la empresa de manera positiva, permitiendo a la empresa crecer y desarrollarse dentro del campo de la construcción.

Pero dentro del mismo existen amenazas, aunque estas no tienen tanta presencia pueden afectar en un mínimo grado la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Tomando en cuenta lo anterior, dentro de cada ítem evaluado nos muestra un indicador que hay que tomar en cuenta, las amenazas. El promedio de ésta es de 0.83, lo que indica que, en los ítems tomados en cuenta, al menos 1 de ellos dentro de cada factor es catalogado como amenaza.

PLAN ESTRATÉGICO ZEAS & CIA. LTDA.

Planeación Estratégica

CAPÍTULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico es el medio que pretende conseguir el desarrollo de ZEAS & CIA LTDA a través de la elaboración de estrategias con las cuales sean implementadas en el periodo 2018 - 2022. Las estrategias se formulan con la expectativa de lograr una mejor posición dentro del mercado, formando parte de las tareas dentro del personal en la realización de los procesos internos y externos de la empresa.

Para poder formular las estrategias se utiliza la herramienta FODA, la cual a través de la matriz cruzada se relacionan cada uno de los componentes para poder obtener los objetivos esperados.

Los cuatro factores que comprenden la matriz FODA son obtenidos de las matrices realizadas en el capítulo anterior las cuales presentan la situación de la empresa y dan pautas a la formulación de estrategias para el desarrollo de la compañía dentro del mercado. De igual manera en este capítulo se retoma la formulación de la misión, valores y objetivos estratégicos ya que en el capítulo anterior se hace constar que la empresa no cuenta con los estatutos planteados.

2.1. Formulación de Estrategias

La herramienta FODA permite conocer la situación de la empresa a través de cada una de las variables que la conforman, lo que permite obtener un diagnóstico y en función de ello, identificar las más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Seguidamente de ese análisis FODA se formulan las estrategias que determinen la realización de acciones donde la empresa lleve a cabo procesos que aseguren que la misma posea una estrategia organizacional

Tabla 9. Matriz de Impacto Cruzado FODA

	Oportunidades	Amenazas
<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivos por parte del gobierno en el desarrollo del sector. 2. Desarrollo del nivel de educación para entrar en proceso de capacitación. 3. El clima político del país permite estabilidad 4. Leyes y políticas que estimulan a las PYMES. 5. Acceso a nuevas tecnologías en el sector. 6. Acceso a la información de manera más rápida 7. La ubicación de los proyectos en el país 8. Inclusión de nuevos clientes que soliciten servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taza alta de desempleo 2. Adición de trabajadores al seguro social 3. Posibles situaciones de riesgo laboral 4. Entrada de nuevos competidores al sector de la construcción. 5. Bajos precios por parte de la competencia
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa muestra sus servicios en su página web al público. 2. Diversidad de medios de presentación información. 3. Velocidad de respuesta ante condiciones cambiantes. 4. Conocimiento técnico de los directivos. 5. Conocimiento y actualización de tecnología. 6. Liquidez económica disponible. 7. Buena participación en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la oferta de servicios para lograr la captación de nuevos clientes. - Aumento del uso de la tecnología en el desarrollo de la empresa. - Agilización de los procesos operativos de la empresa. - Implementación de incentivos a través de leyes dirigidas al sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en las condiciones laborales de los trabajadores. - Orientación de los procesos del negocio a las necesidades de los clientes. - Fortalecimiento de la estructura organizacional de ZEAS & LTDA en la captación de clientes.

Plan Estratégico ZEAS & CIA. LTDA.

<p>8. Disponibilidad de insumos por parte de los proveedores</p> <p>9. Amplio portafolio de servicios.</p> <p>10. Acceso al capital de la empresa.</p> <p>11. Bajo grado de endeudamiento</p> <p>12. Alta rentabilidad</p> <p>13. Posee habilidad para competir con precios.</p> <p>14. Promedios de entrega de proyectos con tiempos acordados.</p> <p>15. Posibilidad de rotación dentro de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de políticas externas que estén presentes en el sector construcción 	
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Estructura organizacional no definida correctamente</p> <p>2. Falta de comunicación entre las áreas</p> <p>3. Interferencia en las distintas orientaciones al personal</p> <p>4. Deficiencia en la toma de decisiones.</p> <p>5. Poco control de la variación de los precios.</p> <p>6. Falta de capacitaciones provoca insatisfacción en los clientes.</p> <p>7. Competencia de precios</p> <p>8. Falta de motivación al personal</p> <p>9. Bajo nivel de remuneración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuración organizacional y del desarrollo de los procesos en la empresa - Fortalecimiento del grado profesional de los trabajadores de la empresa. - Organización de programas de inducción para operarios que vayan a ser parte de la empresa. - Implementación medidas de motivación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la competencia en el desarrollo dentro del mercado - Creación de un ambiente de comunicación entre los directivos y las distintas áreas de la empresa. - Fortalecimiento en las negociaciones y relaciones entre proveedores y la empresa.

Fuente. Elaboración Propia

En la matriz de impacto cruzada mostrada anteriormente se plantea directamente las 15 estrategias que fueron formuladas una vez analizados los componentes dentro del FODA. Estas estrategias responden a las necesidades que están dentro de los procesos y procedimientos de la empresa.

2.2. Definición de Estrategias

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. Al realizar la matriz de impacto cruzado FODA se formulan estrategias que se llevaran a cabo, las cuales son:

Tabla 10. Formato de formulación y descripción de estrategias

Estrategias	Descripción	Origen
1. Ampliar la oferta de servicios para lograr la captación de nuevos clientes.	Incrementar la cantidad y calidad de los servicios para ofertarlos a los nuevos clientes, para lograr expandir el desarrollo de la empresa dentro del mercado.	FODA
2. Aumento del uso de la tecnología en el desarrollo de la empresa.	Apoyar la realización de los procesos en la empresa a través de la tecnología, lo cual brindará mayor disponibilidad de tiempo y un mayor control de recursos y así como reducción de los tiempos muertos.	FODA
3. Restructuración organizacional y del desarrollo de los procesos en la empresa	Realizar una correcta estructuración del esquema organizacional de la empresa y el correcto planteamiento de los procesos	FODA

<p>4. Fortalecimiento del grado profesional de los trabajadores de la empresa.</p>	<p>Desarrollar capacitaciones para ampliar conocimientos y actitudes de los trabajadores, los cuales podrán brindar ideas de mejora de los procesos que se llevan a cabo y optimizar los tiempos en que se desarrollan.</p>	<p>FODA</p>
<p>5. Inversión en las condiciones laborales de los trabajadores.</p>	<p>Lograr que los empleados cuenten con las óptimas condiciones laborales, brindando así el confort que estos merecen para lograr mejores resultados en el desempeño de sus tareas.</p>	<p>FODA</p>
<p>6. Orientación de los procesos del negocio a las necesidades de los clientes.</p>	<p>Adaptar la organización de la empresa con procesos innovadores que brinde una respuesta oportuna a los clientes.</p>	<p>FODA</p>
<p>7. Fortalecimiento de la estructura organizacional de ZEAS & LTDA en la captación de clientes.</p>	<p>Presentar las características de la empresa que puedan sobresalir para el interés de los clientes, logrando la atención de los clientes y que estos lleven a cabo sus proyectos a través de los diseños que proporciona ZEAS & CIA LTDA.</p>	<p>FODA</p>
<p>8. Implementación de incentivos a través de leyes dirigidas al sector.</p>	<p>Poder emplear los incentivos para aumentar el nivel de participación en el mercado, de manera que se pueda incrementar también el desempeño de la empresa como fuente de empleo dentro del sector.</p>	<p>FODA</p>
<p>9. Creación de un ambiente de comunicación entre los directivos y las distintas áreas de la empresa.</p>	<p>Mejorar la comunicación por parte de los directivos hacia el personal para obtener mejores resultados con el fin de mejorar la toma de decisiones en el desarrollo de la empresa.</p>	<p>FODA</p>

<p>10. Agilización de los procesos operativos de la empresa</p>	<p>Realización de los procesos de una manera que los clientes sientan satisfacción en la calidad de sus servicios</p>	<p>FODA</p>
<p>11. Análisis de la competencia en el desarrollo dentro del mercado</p>	<p>Analizar el avance de la competencia en la inserción dentro del sector de la construcción y que factores puedan afectar en el desarrollo de la empresa dentro del mercado.</p>	<p>FODA</p>
<p>12. Integración de políticas externas que estén presentes en el sector construcción</p>	<p>Tomar en cuenta el planteamiento a nivel externo que pueda servir tanto para el desarrollo de la empresa como precauciones que se tomen en el momento de la toma de decisiones y que no afecten de manera directa a la compañía.</p>	<p>FODA</p>
<p>13. Organización de programas de inducción para operarios que vayan a ser parte de la empresa.</p>	<p>Poder lograr que las personas que vayan a realizar funciones dentro de las empresas puedan relacionarse con los procedimientos propios del giro del negocio.</p>	<p>FODA</p>
<p>14. Implementación de medidas de motivación al personal</p>	<p>Lograr que el personal pueda explotar al máximo sus habilidades desarrollando un ambiente cómodo en el cual se creen mejores propuestas en las necesidades planteadas por los clientes.</p>	<p>FODA</p>
<p>15. Fortalecer los procesos de negociación entre proveedores y la empresa.</p>	<p>Los proveedores deben de abastecer de equipos y materiales que la empresa solicite con anticipación y que estos se encuentren disponibles con precios que estén al alcance de la empresa.</p>	<p>FODA</p>

Fuente. Elaboración Propia

En la tabla anterior se muestran las estrategias que fueron formuladas en el FODA junto a la descripción de las mismas para una mejor interpretación, el porqué de las mismas y fin de su realización.

2.3. Declaración de Misión y Valores

La empresa cuenta con una Misión y Visión declaradas, las cuales son descritas por ZEAS & LTDA para emplear metas desde sus inicios. En el análisis interno de la empresa se plantea que se realizará una propuesta en el plan estratégico solamente de la misión con el fin de plantear una correcta perspectiva a los clientes.

2.3.1. Misión propuesta para ZEAS & CIA LTDA

Misión: Desarrollar para nuestros clientes, obras y servicios de calidad, con eficiencia y veracidad, superando sus expectativas, satisfaciendo sus necesidades con propuestas inteligentes, viables y actualizadas.

2.3.2. Valores

De igual manera en el análisis interno se analizan la estructura y sentido de los valores donde la empresa los tiene determinados y que deben de poseer el personal y poner en práctica en el día a día.

2.3.3. Honestidad

Garantizar siempre que los procesos se realicen de manera transparente, demostrando que no existe ningún tipo beneficio personal con los bienes de la empresa.

2.3.4. Lealtad

Rechazo cualquier tipo de ofrecimiento que no pase por las vías correctas que tiene estipulada la empresa, demostrando el compromiso que tengo con la misma y retribuyo la confianza que los jefes han depositado en mí.

2.3.5. Confianza

Realizo correctamente todas las actividades que me son asignadas y las orientaciones a tomar en cuenta en las operaciones del día a día de manera responsable y educada en la atención a compañeros de trabajo y externos con la seguridad de que realizo bien mi trabajo.

2.3.6. Ética

Ejecuto los procedimientos sin alterar mi profesionalismo en la empresa en que laboro, a través de esto demuestro mis principios los cuales no permiten efectuar actividades ilícitas ni ser cómplice de las mismas.

2.3.7. Trabajo en equipo

Consulto y tomamos decisiones el personal que está a cargo de una actividad, dando oportunidad de expresar sus ideas y las alternativas de mejora. Ayudamos a desarrollar propuestas que beneficien el crecimiento de la empresa.

En el análisis interno fue planteado de que la empresa no tenía descritos los objetivos y que son propuestos en este plan estratégico, los cuales son formulados para ZEAS & CIA. LTDA.

2.4. Estrategias Seleccionadas

Una vez que fueron formuladas las 15 estrategias, 8 fueron seleccionadas donde se describen cada una de las mismas que se consideran de mayor relevancia a la vez estableciendo objetivos y actividades que van a ejecutarse para cada una de las mismas

1. Restructuración organizacional y del desarrollo de los procesos en la empresa. La estructuración del personal de la empresa segmentará de manera correcta las tareas y logrará una correcta comunicación entre las áreas que componen la compañía.

Objetivo: Establecer de manera clara y objetiva la estructura jerárquica de la empresa, orientando al personal a caminar en una misma dirección para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Actividades

- Definir perfiles de cada puesto de trabajo.
- Dar a conocer a las diferentes áreas de la empresa los perfiles de cada puesto de trabajo.
- Definir las diferentes jerarquías de la empresa a través del organigrama.
- Presentar al personal el organigrama para conocimiento del mismo.
- Elaborar manual de las funciones de cada puesto de trabajo.
- Capacitar al personal para que tenga conocimiento de las funciones de sus puestos de trabajo.

2. Aumentar el uso de la tecnología en la proyección de la empresa. Apoyar la realización de los procesos en la empresa a través de la tecnología, lo cual brindará mayor disponibilidad de tiempo y un mayor control de recursos, así como reducción de los tiempos muertos.

Objetivo: Incorporar nuevas tecnologías que permitan mantener la automatización administrativa en orden, así como satisfacer los requerimientos de los procesos constructivos y garantizar la calidad de los servicios que se brindan

Actividades

- Evaluar la maquinaria actual que posee la empresa, con el propósito de conocer el grado de obsolescencia de la misma.
- Estudiar fuentes de financiamiento para la compra de tecnología acorde con la situación financiera de la empresa.
- Realizar cotizaciones con las diferentes entidades y seleccionar la que sea más amigable con respecto a los plazos de pagos de la tecnología que se adquiera.
- Adquirir y poner en marcha la maquinaria acorde a los planes establecidos.

3. Fortalecimiento del grado profesional de los trabajadores de la empresa.

Emplear capacitaciones para desarrollar conocimientos y actitudes de los trabajadores, los cuales podrán brindar ideas de mejora de los procesos que se llevan a cabo y optimar los tiempos en que se desarrollan.

Objetivo: Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados, permitiendo que el personal se encuentre preparado ante la aparición de nuevas tecnologías y mejorar el desempeño general de la empresa.

Actividades

- Observar y evaluar al personal de cada una de las áreas para tener una idea clara sobre el grado de conocimiento y de igual manera debilidades en los puestos de trabajos.
- Calificar y ordenar las necesidades de carácter más urgente y merecen atención inmediata y las que pueden programarse a largo plazo.
- Realizar contrataciones ya sea con organizaciones o instituciones encargadas de capacitar personal.

- Ejecutar programa de capacitación al grupo seleccionado para recibir la misma.
- Dar seguimiento a lo antes implementado, permitiendo evaluar si se ha elegido el programa correcto o recurrir a una corrección en caso contrario.

4. Inversión en las condiciones laborales de los trabajadores. Lograr que los empleados cuenten con las óptimas condiciones laborales, brindando así el confort que estos merecen para lograr mejores resultados en el desempeño de sus tareas.

Objetivo: Garantizar a los trabajadores de la empresa espacios confortables, cómodos y seguros para su buen desarrollo y desempeño de las labores cotidianas que se ejercen.

Actividades

- Llevar a cabo inspecciones regulares para garantizar el correcto funcionamiento de las máquinas, la limpieza de pisos, herramientas y la eliminación de obstrucciones.
- Incorporar lapsos de tiempo de 15 min para descansos, realización de actividades que disminuyan lo que conocemos como estrés.
- Actualizar inventario de papelerías y utensilios más novedosos que son utilizados en la administración, así como la actualización de los mobiliarios que lo requieran.

5. Implementar medidas de motivación al personal. Lograr que el personal pueda explotar al máximo sus habilidades desarrollando un ambiente cómodo en el cual se creen mejores propuestas en las necesidades planteadas por los clientes.

Objetivo: Maximizar el rendimiento laboral de los empleadores y conseguir que den lo mejor de sí en sus puestos de trabajo.

Actividades

- Realizar reconocimientos y premios a todo aquel trabajador que ha tenido un buen desempeño.
- Realizar actividades recreativas y ajenas al contexto laboral a finales del año.

6. Fortalecer los procesos de negociación entre proveedores y la empresa. Los proveedores deben de abastecer de equipos y materiales que la empresa solicite con anticipación y que estos se encuentren disponibles con precios que estén al alcance de la empresa.

Objetivo: Crear una comunicación y coordinación constante con los proveedores, generando futuros acuerdos beneficiosos entre ambas partes

Actividades

- Solicitar facilidades de pago para la adquisición de todo material con nuestros proveedores.
- Planificar nuestras necesidades con anticipación y crear un control de este proceso para evitar pérdidas de tiempo

7. Ampliar la oferta de servicios para lograr la captación de nuevo clientes. Incrementar la cantidad y calidad de los servicios para ofertarlos a los nuevos clientes, para lograr expandir el desarrollo de la empresa dentro del mercado.

Objetivo: Captar la atención de clientes y proporcionar información que pueda conducir a una contratación a la vez mejorar la imagen de la empresa.

Actividades

- Realizar eventos sociales para presentar beneficios y promociones que brinde la empresa.
- Ofrecer asesoría técnica al cliente.

- Participar en ferias de la construcción para promocionar no solo los servicios sino también el nombre de la constructora.

8. Crear ambientes de comunicación entre los directivos y las distintas áreas de la empresa. Mejorar la comunicación por parte de los directivos hacia el personal para obtener mejores resultados con el fin de mejorar la toma de decisiones en el desarrollo de la empresa.

Objetivo: Mejorar la fluidez tanto de la comunicación como de la información que surge desde los directivos de la empresa y desciende a las distintas áreas de la empresa.

Actividades

- Analizar cuál es la situación de la empresa en temas de comunicación interna.
- Crear un blog que sirva para que los directivos informen novedades de la empresa en donde el personal pueda tener acceso a la misma.

A continuación, se muestra en el plan de acción detalladamente las estrategias a ejecutarse con sus respectivas acciones a desarrollar y el tiempo en que estas iniciaran.

2.5. Plan de acción

N°	Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de ejecución	Responsable
1	Reestructuración organizacional y del desarrollo de los procesos en la empresa	Establecer de manera clara y objetiva la estructura jerárquica de la empresa, orientando al personal a caminar en una misma dirección para el cumplimiento de las metas de la empresa	Definir perfiles de cada puesto de trabajo	Tercer trimestre 2018	Gerencia
			Dar a conocer a las diferentes áreas de la empresa los perfiles de cada puesto de trabajo		
			Definir las diferentes jerarquías de la empresa a través del organigrama		
			Presentar al personal el organigrama para conocimiento del mismo		
			Elaborar manual de las funciones de cada puesto de trabajo		
			Capacitar al personal para que tenga conocimiento de las funciones de sus puestos de trabajo		
2	Aumentar el uso de la tecnología en la proyección de la empresa	Incorporar nuevas tecnologías que permitan mantener la automatización administrativa en orden, así como satisfacer los requerimientos de los procesos	Evaluar la maquinaria actual que posee la empresa, con el propósito de conocer el grado de obsolescencia de la misma	Primer trimestre 2019	Gerencia

Plan Estratégico ZEAS & CIA. LTDA.

		constructivos y garantizar la calidad de los servicios que se brindan	<p>Estudiar fuentes de financiamiento para la compra de tecnología acorde con la situación financiera de la empresa</p> <p>Realizar cotizaciones con las diferentes entidades y seleccionar la que sea más amigable con respecto a los plazos de pagos de la tecnología que se adquiera</p> <p>Adquirir y poner en marcha la maquinaria acorde a los planes establecidos</p>		
3	Incrementar el grado profesional e intelectual en el personal de la compañía	Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados, permitiendo que el personal se encuentre preparado ante la aparición de nuevas tecnologías y el mejoramiento el desempeño general de la empresa	<p>Observar y evaluar al personal de cada una de las áreas para tener una idea clara sobre el grado de conocimiento y de igual manera debilidades en los puestos de trabajos</p> <p>Calificar y ordenar las necesidades de carácter más urgente y merecen atención inmediata y las que pueden programarse a largo plazo</p> <p>Realizar contrataciones ya sea con organizaciones o instituciones encargadas de capacitar personal</p> <p>Ejecutar programa de capacitación al grupo seleccionado para recibir la misma</p>	Segundo trimestre 2019	RRHH

Plan Estratégico ZEAS & CIA. LTDA.

			Dar seguimiento a lo antes implementado, permitiendo evaluar si se ha elegido el programa correcto o recurrir a una corrección en caso contrario		
4	Inversión en las condiciones laborales de los trabajadores.	Garantizar a los trabajadores de la empresa espacios comfortable, cómodos y seguros para su buen desarrollo y desempeño de las labores cotidianas que se ejercen	<p>Llevar a cabo inspecciones regulares para garantizar el correcto funcionamiento de las máquinas, la limpieza de pisos, herramientas y la eliminación de obstrucciones</p> <p>Incorporar lapsos de tiempo de 15 min para descansos, realización de actividades que disminuyan lo que conocemos como estrés.</p> <p>Actualizar inventario de papelerías y utensilios más novedosos que son utilizados en la administración, así como la actualización de los mobiliarios, sobre todo sillas ergonómicas.</p>	Tercer trimestre 2019	Gerencia
5	Implementar medidas de motivación al personal	Maximizar el rendimiento laboral de los empleadores y conseguir que den lo mejor de sí en sus puestos de trabajo	<p>Realizar reconocimientos y premios a todo aquel trabajador que ha tenido un buen desempeño</p> <p>Realizar actividades recreativas y ajenas al contexto laboral a finales del año</p>	Tercer trimestre 2019	RRHH

Plan Estratégico ZEAS & CIA. LTDA.

6	Fortalecer los procesos de negociación entre proveedores y la empresa	Crear una comunicación y coordinación constante con los proveedores, generando futuros acuerdos beneficiosos entre ambas partes	Solicitar facilidades de pago para la adquisición de todo material con nuestros proveedores	Tercer Trimestre 2018	Gerencia
			Planificar nuestras necesidades con anticipación y crear un control de este proceso para evitar pérdidas de tiempo		
7	Ampliar la oferta de servicios para lograr la captación de nuevo clientes	Captar la atención de clientes y proporcionar información que pueda conducir a una contratación a la vez mejorar la imagen de la empresa	Realizar eventos sociales para presentar beneficios y promociones que brinde la empresa	Primer trimestre 2019	Gerencia
			Ofrecer asesoría técnica al cliente		
			Participar en ferias de la construcción para promocionar no solo los servicios sino también el nombre de la constructora		
8	Crear ambientes de comunicación entre los directivos y las distintas áreas de la empresa	Mejorar la fluidez tanto de la comunicación como de la información que surge desde los directivos de la empresa y descendiende a las distintas áreas de la empresa	Analizar cuál es la situación de la empresa en temas de comunicación interna.	Primer trimestre 2020	Gerencia
			Crear un blog que sirva para que los directivos informen novedades de la empresa en donde el personal pueda tener acceso a la misma		

Para alcanzar los objetivos planteados se elaboró un presupuesto de gastos para un periodo de 5 años en los que se ejecutaran cada una de las actividades según las estrategias seleccionadas.

Tabla 11. Presupuesto

N°	Actividades	Presupuesto Mensual	Presupuesto Total por los 5 años	Presupuesto Total de la estrategia
1	Definir perfiles de cada puesto de trabajo	C\$5,500.00	C\$5,500.00	C\$5,500.00
	Dar a conocer a las diferentes áreas de la empresa los perfiles de cada puesto de trabajo			
	Definir las diferentes jerarquías de la empresa a través del organigrama			
	Presentar al personal el organigrama para conocimiento del mismo			
	Elaborar manual de las funciones de cada puesto de trabajo			
	Capacitar al personal para que tenga conocimiento de las funciones de sus puestos de trabajo			
2	Evaluar la maquinaria actual que posee la empresa, con el propósito de conocer el grado de obsolescencia de la misma	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Estudiar fuentes de financiamiento para la compra de tecnología acorde con la situación financiera de la empresa	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Realizar cotizaciones con las diferentes entidades y seleccionar la que sea más amigable con respecto a los plazos de pagos de la tecnología que se adquiera	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Adquirir y poner en marcha la maquinaria acorde a los planes establecidos	C\$800,000.00	C\$800,000.00	C\$800,000.00
3	Observar y evaluar al personal de cada una de las áreas para tener una idea clara sobre el grado de	C\$ -	C\$ -	C\$ -

Plan Estratégico ZEAS & CIA. LTDA.

	conocimiento y de igual manera debilidades en los puestos de trabajos			
	Calificar y ordenar las necesidades de carácter más urgente y merecen atención inmediata y las que pueden programarse a largo plazo	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Realizar contrataciones ya sea con organizaciones o instituciones encargadas de capacitar personal	C\$15,000.00	C\$75,000.00	C\$75,000.00
	Ejecutar programa de capacitación al grupo seleccionado para recibir la misma	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Dar seguimiento a lo antes implementado, permitiendo evaluar si se ha elegido el programa correcto o recurrir a una corrección en caso contrario	C\$ -	C\$ -	C\$ -
4	Llevar a cabo inspecciones regulares para garantizar el correcto funcionamiento de las máquinas, la limpieza de pisos, herramientas y la eliminación de obstrucciones	C\$25,000.00	C\$125,000.00	C\$125,000.00
	Incorporar lapsos de tiempo de 15 min, para descansos, realización de actividades que disminuyan lo que conocemos como estrés.	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Actualizar inventario de papelerías y utensilios más novedosos que son utilizados en la administración, así como la actualización de los mobiliarios, sobre todo sillas ergonómicas.	C\$25,000.00	C\$125,000.00	C\$125,000.00
5	Realizar reconocimientos y premios a todo aquel trabajador que ha tenido un buen desempeño	C\$7,000.00	C\$35,000.00	C\$35,000.00
	Realizar actividades recreativas y ajenas al contexto laboral a finales del año	C\$10,000.00	C\$50,000.00	C\$50,000.00
6	Solicitar facilidades de pago para la adquisición de todo material con nuestros proveedores	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Planificar nuestras necesidades con anticipación y crear un control de este proceso para evitar pérdidas de tiempo	C\$ -	C\$ -	C\$ -

Plan Estratégico ZEAS & CIA. LTDA.

7	Realizar eventos sociales para presentar beneficios y promociones que brinde la empresa	C\$7,000.00	C\$35,000.00	C\$35,000.00
	Ofrecer asesoría técnica al cliente	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Participar en ferias de la construcción para promocionar no solo los servicios sino también el nombre de la constructora	C\$3,500.00	C\$17,500.00	C\$17,500.00
8	Analizar cuál es la situación de la empresa en temas de comunicación interna.	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	Crear un blog que sirva para que los directivos informen novedades de la empresa en donde el personal pueda tener acceso a la misma	C\$4,000.00	C\$20,000.00	C\$20,000.00
Total				C\$1288,000.00

CONCLUSIONES

- ✓ Con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se identificó una serie de problemáticas en el entorno interno que no se pudo identificar la realización de distintas operaciones como la falta de capacitación y motivación del personal, falta de comunicación entre las áreas de la empresa, destacándose debilidades en la estructura organizacional y el poco conocimiento de las funciones de los puestos de trabajo por parte del personal ejecutando sus labores sin una orientación clara.

- ✓ En el entorno externo se proyecta un crecimiento sostenible debido al desarrollo del sector, lo cual aumenta la inversión nacional y extranjera, destacándose en un mayor porcentaje los proyectos de inversión pública en el país brindando a la vez oportunidades de empleo. Esto significa que la empresa puede tener una mayor participación en los proyectos de diseño y construcción, generando rentabilidad y estabilidad en el crecimiento y desarrollo de ZEAS & CIA LTDA.

- ✓ La empresa a través de los años que se ha situado en el mercado, ha podido establecerse en un buen nivel respecto a la competencia, ha conseguido almacenar una considerable cartera de clientes. Sin embargo, el sector de la construcción posee un alto número de empresas bien posicionadas y con un alto índice de experiencia, lo que abre un espacio a que la demanda pueda optar por la competencia, la cual puede ofrecer una mejor calidad de sus servicios debido a la innovación de sus procesos, y a la implementación de mejoras en su tecnología, materia primas e infraestructura.

- ✓ A través del análisis de la situación de ZEAS & CIA LTDA, se determina la necesidad de un plan estratégico con el cual se proponen mejoras en aspectos de la empresa como misión, valores, objetivos estratégicos y formulación de estrategias, que permitirá a ZEAS & CIA. LTDA ampliar la oferta de servicios para captar la atención de nuevos clientes, crear ambientes de comunicación entre los directivos y las distintas áreas, fortalecer el grado profesional e implementar medidas de motivación al personal y realizar inversiones para mejorar las condiciones laborales, maquinaria, mobiliarios y equipos.

- ✓ Las estrategias formuladas se llevarán a cabo con el objetivo de resolver todas las necesidades de la empresa, ya que estas toman en cuenta aspectos tecnológicos, administrativos, humanos, etc. De igual manera estas estrategias permitirán una mejor participación competitiva en el mercado de la construcción.

- ✓ El periodo para la realización del plan estratégico tiene un rango de cinco años, el cual incluye la elaboración de un presupuesto, mediante un estimado de gastos para incurrir en las actividades debidamente definidas y la ejecución de las estrategias.

RECOMENDACIONES

Se consideran las siguientes recomendaciones para mejorar el funcionamiento operacional de ZEAS & CIA LTDA:

- ✓ ZEAS & CIA LTDA debe hacer una reestructuración organizacional en la cual los procesos y procedimientos se realicen de manera ordenada, los tiempos optimizados, obteniendo eficacia y eficiencia en la empresa.
- ✓ La empresa debe establecer como una de sus prioridades, la atención hacia los clientes, las necesidades que estos tengan conforme a los proyectos que quieran desarrollar, brindando confianza y efectividad en los procesos.
- ✓ Se debe mejorar en aspectos de calidad en los procesos llevados a cabo por los operarios, a través de certificaciones internacionales como las normas ISO que brinden confiabilidad y rentabilidad.
- ✓ Los directivos de la empresa deberán de medir y asegurarse que los valores y objetivos se estén cumpliendo conforme a lo desarrollo en el plan estratégico.
- ✓ La administración de ZEAS & CIA LTDA deberá someter a revisión el Plan Estratégico, esperando la aprobación de los directivos de la empresa y llevarlo a cabo en el periodo propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Jorge. (2011). ¿Cómo formular una misión? [2016, 1 octubre]. Disponible en:

https://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwiUhsbThJjQAhVERyYKHe7YDSsQFghDMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.conductitlan.net%2Fpsicologia_organizacional%2Fcomo_fo rmular_una_mision.ppt&usq=AFQjCNG9I2XWSridF9bqGEIQHrkFjR4T6g&bvm=bv .137904068,d.eWE

Chiavenato, I. (2000). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Ciudad de México: Mc. Graw Hill.

Consultores, A. (2010). *altair-consultores*. Obtenido de http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGIC O.pdf

Coulter, R. (1998). "Administración". Ciudad de México: Mc. Graw Hill.

Campos V. Diagnostico Estratégico. Disponible en:

http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjl0tDtBLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZa pUt-ckhIQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE

Francés, Antonio. (2006). Estrategias y planes para la empresa. [2016, 1 octubre].

Disponible en:

<https://books.google.com.ni/books?id=yAmLG-Vr8BkC&pg=PA23&dq=plan+de+accion+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwin tMuQopjQA hXEKyYKHULsBB0Q6AEIPDAG#v=onepage&q&f=false>

Fawcett, Stephen. (2016). Visión general de planificación estratégica. [2016, 1

octubre]. Disponible en:

<http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/principal>

George, Terry (2009). “Fundamentos de Administración”. Disponible en: <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>

H. Sampieri Roberto, F. C. (1998). “Metodología de la Investigación”. México: Mc. Graw Hill.

Koontz, H. 1994. “Elementos de Administración. México: Mc.Graw Hill Hispanoamericana.

Porto y Merino (2009). Plan de acción. Disponible en: <https://definicion.de/plan-de-accion/>

Perez, Miriam. (2017). “Matriz de Impacto Cruzado”. [diapositiva], 31 diapositivas.

Ruiz, M. I. y Aceves N. (2009). *Proceso de planeación estratégico participativo de un centro de investigación integrando sus alianzas estratégicas*. Trabajo presentado en la X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz. Recuperado de http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v10/pdf/programa_academico_x_cnie_20090903_150000.pdf

Ruiz, M. I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas & ITESM Universidad Virtual.

Serna, H. (2008). “Gerencia Estratégica”. Ciudad de Bogotá: 3R Editores.

Sainz De Vicuña (2012), Lumpkin y Dess (2003). Plan Estratégico. Disponible en: (<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>)

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a la gerencia de ZEAS & CIA. LTDA

Se realiza la entrevista con el objetivo de obtener información acerca de los aspectos generales de la empresa ZEAS & CIA. LTDA, que sirva como base para la realización del Plan Estratégico que se pretende presentar a la empresa.

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de ZEAS & CIA. LTDA?
2. ¿Cuáles son los objetivos principales de ZEAS & CIA. LTDA?
3. ¿Qué motivo a ZEAS & CIA. LTDA el ingresar al mercado de la construcción?
4. ¿Cuál es la cantidad de personal que labora en la empresa?
5. ¿ZEAS & CIA. LTDA cuenta con una estructura organizacional definida?
6. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?
7. ¿Cuál es el servicio estrella que genera más ingresos a la empresa?
8. ¿Cuál es la principal competencia que tiene ZEAS & CIA. LTDA en todos los servicios que ofrecen?
9. ¿Cuáles son las ventajas y estratégicas competitivas que posee ZEAS & CIA. LTDA?
10. ¿Anteriormente se ha elaborado un plan estratégico para la empresa?

Anexo 2. Entrevista a los operarios de ZEAS & CIA. LTDA

Se realiza la entrevista con el objetivo de obtener información acerca de los aspectos generales de la empresa ZEAS & CIA. LTDA, que sirva como base para la realización del Plan Estratégico que se pretende presentar a la empresa.

1. ¿Cuáles son los procesos que realiza de acuerdo a su cargo en ZEAS & CIA. LTDA?
2. Considera que la función realiza en ZEAS & CIA. LTDA están correctamente delimitadas?
3. ¿Cómo son las condiciones laborales que le brinda ZEAS & CIA. LTDA?
4. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que le brinda ZEAS & CIA. LTDA de acuerdo a su cargo?
5. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros en ZEAS & CIA. LTDA?
6. ¿Con que frecuencia son capacitados para dar respuesta a los procesos que se llevan a cabo en el transcurso de un proyecto?
7. ¿Cómo es la tecnología que utilizan en ZEAS & CIA. LTDA para llevar a cabo los procedimientos?
8. ¿Qué cambios considera que debe realizar ZEAS & CIA. LTDA para mejorar la estructura organizacional?

Anexo 3. Encuesta dirigida a los clientes de ZEAS & CIA. LTDA

Se realiza esta encuesta con el objetivo de obtener información acerca de la calidad de atención y eficiencia de los servicios que ofrece ZEAS & CIA. LTDA, que sirva como base para la realización del Plan Estratégico que se pretende presentar a la empresa. Encierre en círculo su respuesta.

1. ¿Cuál de los siguientes servicios es el que más solicita?

- a. Construcción de obras verticales y horizontales
- b. Estudios de pre factibilidad
- c. Estudios de factibilidad
- d. Estudios de mercado y financieros
- e. Servicios de mantenimiento y rehabilitación de edificios
- f. Otros: _____

2. ¿Cómo es la atención por parte de los funcionarios de la empresa a la hora de solicitar un servicio?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala

3. ¿Considera que los resultados obtenidos fueron los mismos acordados a la hora de solicitar el servicio?

- a. Cumplen con lo acordado
- b. Resultados ineficientes
- c. Inconsistencia en el proceso

- 4. Los materiales que son utilizados, ¿considera que cumplen con los estándares de calidad?**
 - a. Si cumplen
 - b. Aceptables
 - c. No cumplen con los estándares

- 5. ¿El plazo de entrega del proyecto corresponde a los márgenes de tiempo establecidos al inicio del proyecto?**
 - a. Si corresponden a lo acordado
 - b. Surgieron prorrogas en el proceso
 - c. Otros

- 6. De acuerdo al ámbito monetario, ¿Cómo valora los costos en relación a la calidad de los proyectos terminados?**
 - a. Apegados al presupuesto
 - b. Precios elevados
 - c. Precios dentro del nivel de aceptación

- 7. ¿Seleccionaría a la ZEAS & CIA. LTDA para la elaboración de futuros proyectos que se lleven a cabo en su empresa?**
 - a. Si
 - b. No
 - c. Posiblemente

- 8. ¿Qué hace diferente a ZEAS & CIA. LTDA de la competencia?**
 - a. Eficiencia
 - b. Atención
 - c. Precio

Anexo 4. Resultado de Encuesta dirigida a los clientes de ZEAS & CIA. LTDA

1. ¿Cuál de los siguientes servicios es el que más solicita?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Construcción de obras verticales y horizontales	3	50.0	50.0	50.0
	Estudios de factibilidad	1	16.7	16.7	66.7
	Servicios de mantenimiento y rehabilitación de edificios	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

2. ¿Cómo es la atención por parte de los funcionarios de la empresa a la hora de solicitar un servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	4	66.7	66.7	66.7
	Mala	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

3. ¿Considera que los resultados obtenidos fueron los mismos acordados a la hora de solicitar el servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cumplen con lo acordado	5	83.3	83.3	83.3
	Inconsistencia en el proceso	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

4. ¿Los materiales que son utilizados, ¿considera que cumplen con los estándares de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si cumplen	2	33.3	33.3	33.3
	Aceptables	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

5. ¿El plazo de entrega del proyecto corresponde a los márgenes de tiempo establecidos al inicio del proyecto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si corresponden a lo acordado	3	50.0	50.0	50.0
	Surgieron prorrogas en el proceso	3	50.0	50.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

6. De acuerdo al ámbito monetario, ¿Cómo valora los costos en relación a la calidad de los proyectos terminados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Apegados al presupuesto	3	50.0	50.0	50.0
	Precios dentro del nivel de aceptación	3	50.0	50.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

7. ¿Seleccionaría a la ZEAS & CIA. LTDA para la elaboración de futuros proyectos que se lleven a cabo en su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	2	33.3	33.3	33.3
	Posiblemente	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

8. ¿Qué hace diferente a ZEAS & CIA. LTDA de la competencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiencia	2	33.3	33.3	33.3
	Precio	4	66.7	66.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Anexo 5. Estado de Situación Financiera de ZEAS & CIA. LTDA

ZEAS & CIA. LTDA.			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
CORRESPONDIENTE AL MES DE NOVIEMBRE DEL 2017 (EN CORDOBAS)			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
CAJA	106,310.77	CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	2,380,963.79
BANCOS	2,001,441.50	PRESTAMOS POR PAGAR CORTO PLAZO	69,532.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	14,778,291.28	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	202,997.19
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	751,409.10	SUELDOS Y PRESTACIONES POR PAGAR	1,825,862.00
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	2,672,972.07	RETENCIONES POR ENTERAR	1,155,904.17
INVENTARIOS DE MATERIALES Y SUMINISTROS	128,017.80	IMPUESTOS POR PAGAR	46,815.73
IMPORTACIONES EN TRANSITO	<u>3,822,801.16</u>	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	4,338,497.57
Total Activo Circulante	24,261,243.68	Total Pasivo Circulante	10,020,572.45
Activo Fijo		Pasivo Fijo	
EDIFICIOS Y BODEGAS	4,140,695.92	PRESTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	13,088,674.55
MAQUINARIA Y EQUIPOS	37,092,938.49	INTERESES POR PAGAR A LARGO PLAZO	1,165,005.87
EQUIPO DE CARGA Y TRANSPORTE	19,500,643.15		
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	122,713.35		
HERRAMIENTA Y EQUIPOS MENORES	1,285,420.97		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	1,030,861.14		
PROYECTOS EN PROCESO	157,650.71		
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>(30,305,114.02)</u>		
Total Activo Fijo	33,025,809.71	Total Pasivo Fijo	14,253,680.42
Activo Diferido			
IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1,490,262.86		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	<u>514,560.35</u>		
Total Activo Diferido	2,004,823.21		
Otros Activos		Otros Pasivos	
DEPOSITO EN GARANTIA	<u>61,505.92</u>	OTRAS OBLIGACIONES	<u>8,499,411.05</u>
Total Otros Activos	61,505.92	Total Otros Pasivos	8,499,411.05
		CAPITAL	
		CAPITAL SOCIAL	10,000.00
		UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	1,977,993.55
		UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	10,091,725.05
		APORTACIONES AL PATRIMONIO	14,500,000.00
		Total Capital	26,579,718.60
TOTAL ACTIVOS	59,353,382.52	TOTAL PASIVOS + CAPITAL	59,353,382.52

Anexo 6. Razones Financieras para ZEAS & CIA. LTDA

$$\text{Capacidad de endeudamiento} = \frac{\text{TOTAL DE PASIVOS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

$$\text{Capacidad de endeudamiento} = \frac{32,773,663.92}{59,353,382.52}$$

$$\text{Capacidad de endeudamiento} = 0.5522$$

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$$

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{24,261,243.68}{10,020,572.45}$$

$$\text{Ratio de Liquidez} = 2.42$$

Anexo 7. Clientes que han solicitado los servicios de ZEAS & CIA. LTDA

Datos proporcionados por la empresa

III Aspectos de Mercado:

- 1 *Clientes:* Nuevo FISE, Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez, Naciones Unidas, Instituto Nacional Tecnológico, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, ENEL, INTUR, Alcaldía de Managua, Teatro Nacional Rubén Darío, INETER, Corte Suprema de Justicia, Cooperación Norte – Sur, diferentes alcaldías

Texaco Delicias del Volga 1 cuadra abajo ½ cuadra al sur. Tel: 2268-4326

Zeas & Cía. Ltda.

Diseño & Construcción

municipales y clientes privados como Financiera FINCA de Nicaragua, Telefónica Movistar, Cargill de Nicaragua, S.A., Alimentos DIANA Nicaragua, S.A., Los Paisas, Coca-Cola FEMSA, ALPLA, SINCOTEX S.A., SUMEDICO, Aceitera El Real, Inversiones Ocón, Urbanización Colinas de Santa Catalina, y una gran cantidad de clientes privados para los que se han trabajado proyectos de construcción y remodelación llave en mano.