

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ciencias y Sistemas

Tesina para optar al título de
Ingeniero de Sistemas

Plan Estratégico FleetMagic

Presentado por:

Br. Borrell Guevara Harry	2003 – 18190
Br. Centeno Hernández Mario Néstor	2003 – 18732
Br. Uriarte Gaitán Conny	2002 – 15188

Tutor:

Msc. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales

Managua, Septiembre 2010

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
ANTECEDENTES.....	2
PLANTEAMIENTO SITUACIONAL.....	4
OBJETIVOS	6
JUSTIFICACION.....	7
MARCO TEORICO	8
CAPITULO I – EL DIAGNOSTICO	19
I.1. Marco Metodológico.....	20
I.1.1. Entorno de Trabajo	20
I.1.2. Universo.....	20
I.1.3. Fuentes de Información.....	20
I.1.4. Instrumentos de Recopilación.....	21
I.1.5. Procedimiento.....	21
I.2. Análisis Situacional.....	23
I.2.1. Análisis Externo.....	24
I.2.2. Análisis Interno	29
I.2.3. FODA	37
I.2.4. Matriz FODA	38
I.3. Diagnostico	39
I.3.1. Motricidad y Dependencia de las Estrategias.....	43

CAPITULO II – EL PLAN PROPUESTO.....	45
II.1. Concepto Estratégico.	46
II.2. Estrategias.....	47
II.3. Plan de Acción.....	55
II.4. Cronograma de actividades.....	62
II.5. Presupuesto General	64
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFIA.....	68
ANEXOS.....	69

INDICE DE CUADROS

Cuadro #01 – Árbol de Problema.....	05
Cuadro #02 – Modelo de Plan Estratégico	10
Cuadro #03 – Modelo de Matriz FODA	16
Cuadro #04 – Cuadro FODA	37
Cuadro #05 – Matriz FODA.....	38
Cuadro #06 – Valoraciones de FODA.....	40
Cuadro #07– Vector representativo de posicionamiento.....	41
Cuadro #08 – Matriz Impacto cruzado	43
Cuadro #09 – Matriz Motricidad Dependencia.....	44
Cuadro #10 – Plan de acción de Estrategia 1.....	56
Cuadro #11 – Plan de acción de Estrategia 2.....	58
Cuadro #12 – Plan de acción de Estrategia 3.....	59
Cuadro #13 – Plan de acción de Estrategia 4.....	61
Cuadro #14 – Cronograma general de actividades.....	63
Cuadro #15 – Presupuesto consolidado	64

INTRODUCCIÓN

FleetMagic es una empresa que ofrece servicios integrales de control de flotas vehiculares a través de su plataforma tecnológica y de negocios, la cual provee a sus clientes de un control automatizado de sus consumos de combustibles. Esto se administra a través de tarjetas de microcircuito (tarjetas chip) que poseen un alto grado de seguridad y flexibilidad unido a su red de terminales de medios de pago (POS) que se encuentran en gasolineras Petronic en toda Nicaragua.

La cartera de clientes que atiende es de 80 empresas las que se ubican a lo largo de todos los departamentos del país, se encuentran clientes importantes y reconocidos a nivel nacional como Coca Cola, Casa Pellas, Eskimo, entre otras.

La empresa actualmente está compuesta por cinco áreas como son Gerencia General integrada por una persona, área de Ventas compuesta por una persona, área de Operaciones compuesta por cuatro personas, área de Desarrollo integrada por dos personas y área de Administración integrada por tres personas, además se cuenta con una persona externa que lleva la Contabilidad.

Después de cuatro años después del inicio de FleetMagic, se presentó un rápido crecimiento organizacional y funcional, lo que obligó a trabajar de manera empírica en este período. Esta forma de gestión y manejo en la empresa ha ocasionado la desorganización de las actividades en todas las áreas, provocando insatisfacciones continuas de los clientes hacia la atención brindada enfocada a los aspectos organizacionales, operativos y de seguimiento del servicio.

Se decidió desarrollar el presente estudio, el cual tiene como objetivo general “Desarrollar un Plan de Estrategias que dirija a FleetMagic a una posición estable y factible en el mercado nacional para el período 2010 – 2012” a fin de definir una visión estratégica del futuro de la empresa con el propósito de fortalecer su posición en el mercado, lograr que los clientes efectúen un control efectivo del consumo combustible y aseguren ahorros significativos en sus costos de operación.

ANTECEDENTES

FleetMagic, fue fundada en el año 2003 bajo la razón social Lógica Industrial S.A., en el inicio constaba de una pequeña estructura organizativa con apenas cinco personas. Para los gerentes de área era fácil de controlar y dirigir ya que no se constaba con una buena cartera de clientes y su sistema de control de flotas de vehículos estaba en la etapa de crecimiento y solo tenía unas pocas funcionalidades para los clientes.

Este inicio fue apoyado por la empresa D.N.P. ya que el servicio ofrecido por FleetMagic era muy importante para acrecentar sus volúmenes de venta de combustible, y por qué FleetMagic pretendía y tenía entre sus expectativas, acaparar la mayoría de las empresas que constaban con grandes flotas vehiculares.

La prioridad de FleetMagic ha sido mantener su plataforma a la vanguardia tecnológica; lo que le ha permitido ofrecer servicios con bajos niveles de obsolescencia y altos niveles de ahorros para sus clientes. Cuenta con la alianza de DNP (Distribuidora Nacional de Petróleo) lo cual le permite ofrecer su servicio a través de este canal de distribución mediante el uso de sus estaciones de servicio.

Después de cuatro años, esta empresa empezó un crecimiento rápido e innovador obligado por un problema interno de socios, por lo que los dueños tuvieron que realizar un cambio radical en todos los procesos y funciones organizacionales. Este cambio inició por la migración del servicio a una nueva plataforma tecnológica mejorada y personalizada de control de combustible, la contratación de recursos humanos para las áreas de operaciones y administración, compra de equipos y sistemas de comunicación para el soporte técnico y mejoramiento de los planes de ofertas del servicio hacia los clientes, lo cual condujo a la creación de nuevos procesos operativos, administrativos, de desarrollo y de ventas.

La migración del sistema tecnológico provocó todo un caos operativo y administrativo ya que se debían crear nuevos procesos, procedimientos y funciones para administrar y operar el nuevo sistema, se tuvo que contratar personal para las áreas de operaciones y administración, se compraron nuevos equipos y sistemas de comunicación para la atención al cliente y se mejoraron los planes de ofertas del servicio hacia los clientes.

FleetMagic en la actualidad se ha mostrado hacia sus clientes como una empresa innovadora que les facilita la tecnología como instrumento para controlar el consumo de combustible de sus flotas de vehículos, debido a la incertidumbre causada por el incremento y las variaciones continuas del precio internacional del petróleo.

PLANTEAMIENTO SITUACIONAL

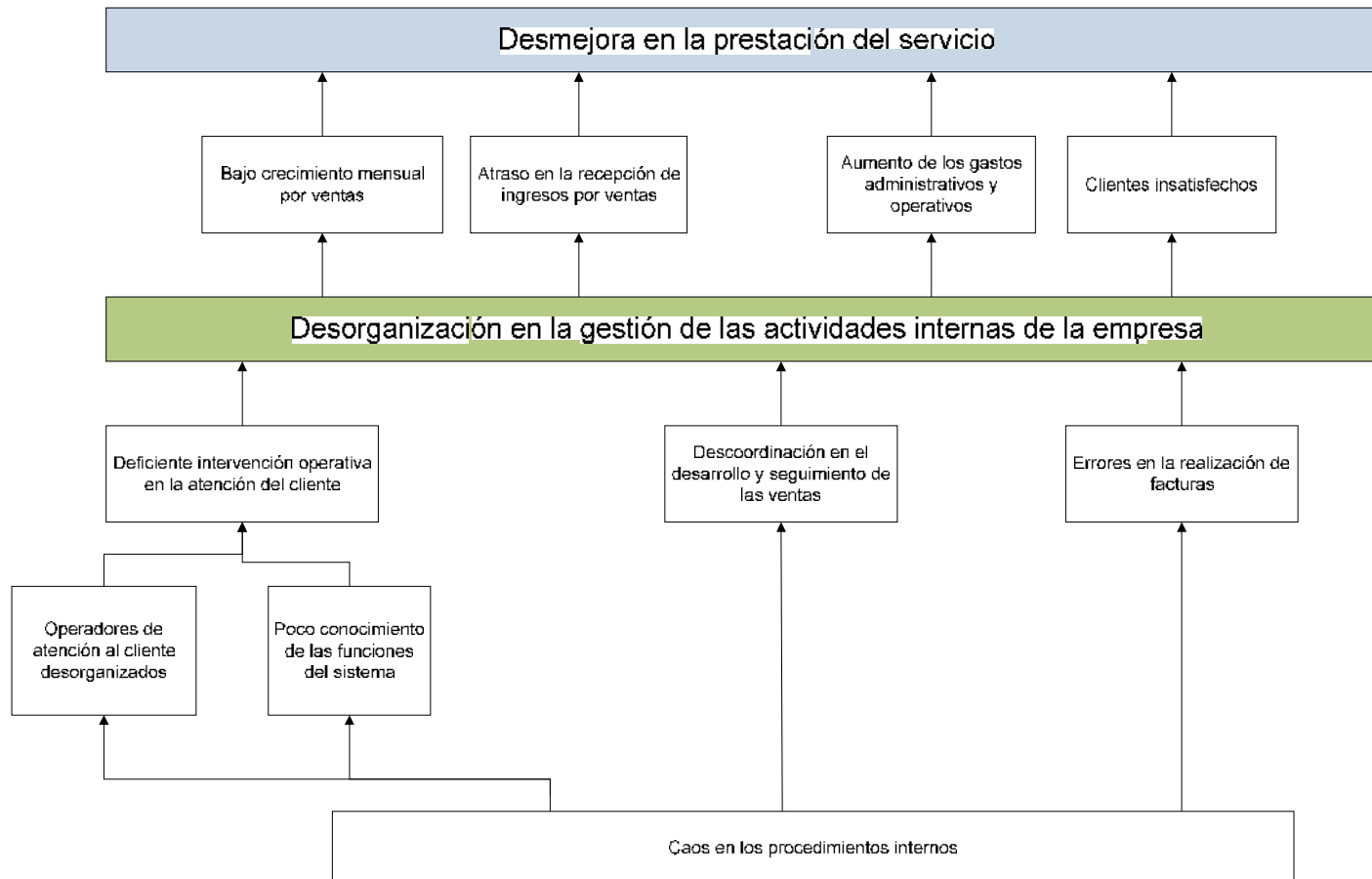
FleetMagic presenta un problema de desorganización en la gestión de sus actividades internas causado primordialmente por un caos en los procedimientos internos operativos, de ventas y administrativos, lo que ha ocasionado que hayan atrasos en la recepción de ingresos por ventas y que los clientes se encuentren insatisfechos por el servicio prestado por la empresa reflejando un desmejoramiento en el servicio brindado.

En la actualidad este mal desarrollo organizativo en la empresa ha ocasionado que las ventas del servicio sean efectuadas sin planes de proyección y seguimiento, provocando que el crecimiento de ingresos mensuales sea irrelevante; las gestiones administrativas están ocasionando atrasos y descontentos en los clientes, han atrasado la recepción de ingresos y aumentado los gastos administrativos debido a que se están cometiendo demasiado errores en la realización de facturas y la programación del envío y recepción de facturas a los clientes.

Por otra parte el área operativa presenta dificultades serias, los clientes están disgustados porque sus solicitudes no son resueltas efectivamente porqué los operadores de atención al cliente se encuentran desorganizados y no logran realizar completamente todas las actividades, además que poseen poco conocimiento en la resolución de conflictos de los clientes en el uso del servicio.

Para reflejar la situación problema se utilizó el diagrama árbol de problema, el cual se presenta en el Cuadro #01 de la página siguiente.

Arbol de Problema Fleetmagic



Cuadro #01 – Árbol de Problema

Fuente: Análisis del Problema.

OBJETIVOS

Objetivos Generales

- ✦ Desarrollar un Plan de Estrategias que dirija a FleetMagic a una posición estable y factible en el mercado nacional para el período 2010 – 2012.

Objetivos Específicos

- ✦ Diagnosticar la situación actual de la empresa por medio de un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- ✦ Establecer estrategias que mejoren la situación de la empresa y logren su crecimiento efectivo en el mercado.
- ✦ Desarrollar un plan de acción, que vincule todas las áreas de la empresa y logre la mejor coordinación de las partes para que permita cumplir las estrategias planteadas de la manera más eficiente y organizada.

JUSTIFICACION

El estudio es necesario para la empresa FleetMagic porque constituye una necesidad de resolver los problemas internos de la empresa que están afectando la prestación del servicio, así mismo es conveniente para sus clientes porque mejorará la atención del servicio y esto constituirá al mejoramiento de la satisfacción de estos por el servicio brindado.

Con la implementación del plan propuesto la empresa ordenará todas sus actividades y se enfocará en una dirección única e integral que los transformará y guiará hacia un camino más viable aprovechando de sus oportunidades y fortalezas; además se mejorarán sus debilidades para así estandarizar todos los procesos que involucran a toda la empresa.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, con este plan la empresa estará lo suficientemente preparada para avanzar y explorar otros mercados potenciales de una manera fluida y controlada.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto nuestros conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para la realización de otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

MARCO TEORICO

El Proceso del Plan Estratégico

Para la realización de este plan de estrategias se estableció un fundamento teórico abarcando principalmente el proceso administración estratégica¹ el cual está definido como: “el proceso de la administración estratégica compuesto por dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de acción estratégica del plan estratégico”, por lo tanto es necesario primero definir los conceptos claves involucrados en el desarrollo de este plan estratégico.

1. Planeación Estratégica

De los términos, Estrategia² y Planificar³, surge lo que llamamos Planeación Estratégica⁴ que es “un análisis de la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”.

Resulta interesante el siguiente concepto sobre planeación estratégica formulado por David F. (2003): “se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos la cual se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.

¹ Dan E. Schandel y Charles W. Hofer - Strategy Formulation: Analytical Concepts

² H. Koontz - Estrategia. Planificación y Control, Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

³ Banco Interamericano de Desarrollo, Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada.

⁴ Koontz y Weirich 1994

Hay muchos aportes sobre la planeación estratégica que se pueden encontrar, los cuales aportan grandes contribuciones a la presente investigación, pues de manera enfatizan que la planificación estratégica es un proceso organizacional cíclico, formal, global de desarrollo y análisis de la misión, visión, objetivos, metas, acciones, estrategias, planes y recursos físicos, humanos y financieros para la toma de decisiones por parte de los altos y medianos ejecutivos de la organización, en cuanto a la determinación de las fortalezas y debilidades a nivel interno, así como de las oportunidades y amenazas que representa el entorno.

2. El Proceso llevado a cabo en la Planeación Estratégica

No existe ningún patrón sencillo en una organización para hacer una planeación estratégica, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, luego se idean las estrategias y políticas para lograr esas metas, y se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

El proceso utilizado para el desarrollo de este plan de estrategias es tomado de la combinación de los dos siguientes planteamientos de cómo realizar un plan estratégico:

Primer Planteamiento⁵.

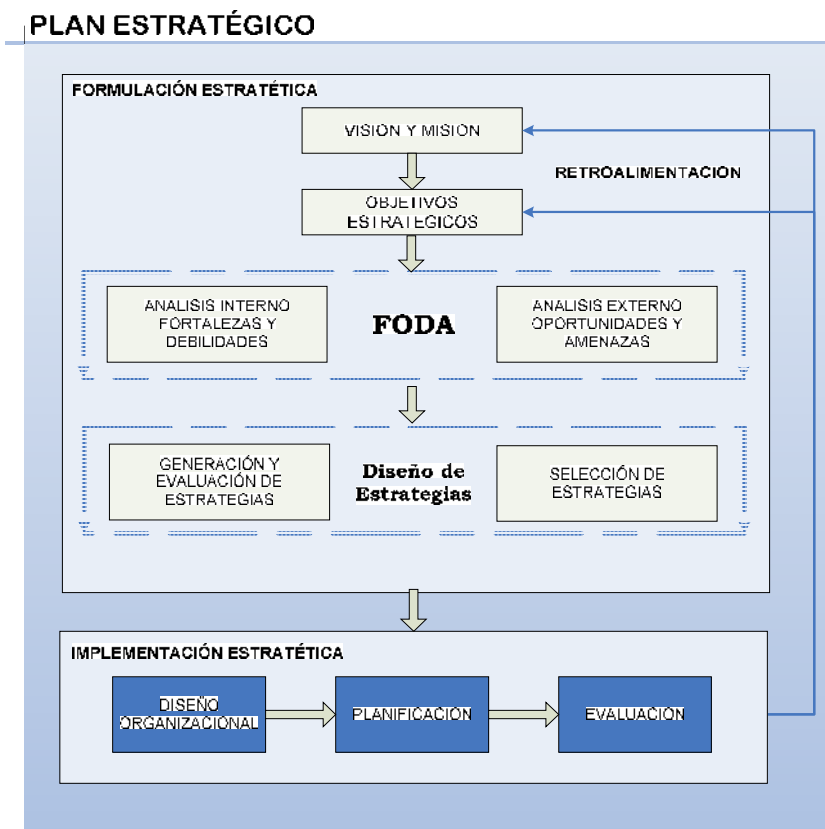
- 1- Determinación de la Misión.
- 2- Matriz FODA.
- 3- Factores claves.
- 4- Escenario de actuación.
- 5- Determinar áreas de resultados.
- 6- Elaboración de objetivos.
- 7- Definición de estrategias
- 8- Plan de Acción.

⁵ José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García

Segundo Planteamiento⁶.

- 1- Determinación de la misión.
- 2- Matriz DAFO.
- 3- Formulación de la visión
- 4- Determinar Áreas de Resultados Claves.
- 5- Elaboración de los Objetivos.
- 6- Definición de las estrategias.
- 7- Plan de acción.
- 8- Diseño organizativo.
- 9- Sistema de Control.

El Cuadro #02 muestra el modelo de trabajo del Plan Estratégico:



Cuadro #02 – Modelo de Plan Estratégico

Fuente: UNI Curso Alta Gerencia 2008 Modulo Desarrollo Organizacional

⁶ Jorga A. Ruso León

Este modelo de plan estratégico comprende dos fases, como son la Formulación Estratégica y la Acción Estratégica.

2.1 Formulación Estratégica

La formulación estratégica consiste básicamente en definir la visión y misión de la empresa, definir sus fuerzas y debilidades internas, detectar las oportunidades y las amenazas externas, establecer los objetivos estratégicos a largo plazo, generar las estrategias alternativas y elegir las estrategias más correctas a seguir.

El plan estratégico desarrollado sigue los siguiente tres de pasos para la formulación estratégica⁷:

- ✦ Fundamentación Estratégica.
- ✦ Análisis de la Situación.
- ✦ Desarrollo de la Estrategia.

2.1.1 Fundamentación Estratégica.

El primer paso implica comprender la *Misión* de la Organización, la cual se define como “el propósito fundamental de la existencia de la empresa”, ya que tener esto bien definido hace que se tenga muy claro el espacio del servicio, luego, debemos conocer lo que es la *Visión* de la Organización, la cual se define como “la proyección de la supervivencia de la Empresa de cara a los cambios esperados en el entorno a largo plazo”, principalmente lo que la empresa quiere llegar a ser.

Es muy importante tener en cuenta los valores de la organización, ya que “representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito”. Con ayuda de la misión y los valores podemos definir los objetivos o metas organizacionales, los cuales “representan las posiciones estratégicas que se desean

⁷ Rafael Villa - Concept Consultant

alcanzar en un momento dado del futuro”, con lo cual estamos ubicando a la misión en términos concretos para ser alcanzados.

2.1.2 Análisis de la Situación.

Ya definida la fundamentación estratégica, proseguimos a identificar los aspectos que ejercerán influencia para poder lograr los objetivos planteados, este proceso incorpora como dice Michael Porter en su libro “todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”, las cuales tendrán un marcado efecto en el cumplimiento de la misión y las estrategias.

En el análisis de la situación para el desarrollo de este plan estratégico clasificamos este análisis en 2 fases:

- ✦ Análisis Externo.
- ✦ Análisis Interno.

Análisis Externo

Para realizar un análisis externo, una empresa debe recabar primero información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, políticas, legales y tecnológicas que le permitan inferir las competitividades actuales.

Una vez se recaba la información, se debe asimilar y evaluar, para así encontrar las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos claves servirán de insumo para la Matriz de Vector representativo de Posicionamiento.

El análisis externo fue clasificado en cuatro componentes principales que implican en la afectación de la empresa, a continuación se explican:

- ⊕ Mercado: Se define como el lugar en el cual las fuerzas de la oferta y la demanda ejecutan transacciones de servicios en un determinado precio.
- ⊕ Competencia: Se define como toda empresa que actúa dentro del mismo sector y que tratan de satisfacer el mismo grupo de consumidores.
- ⊕ Entorno: Se define como todos aquellos factores económicos, políticos, culturales y sociales que afectan la actividad empresarial y que se encuentran fuera de los límites de la empresa.

Análisis Interno

Este análisis evalúa con exactitud las fortalezas y debilidades de la parte interna de la organización, involucrando habilidades, recursos y capacidades disponibles, actividades de las áreas funcionales de la empresa.

Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. El análisis interno requiere de la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de la dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, operaciones, desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

Las fortalezas y debilidades identificadas serán los factores claves y deben clasificarse por orden de importancia, de la fortaleza o debilidad más importante a la menos importante, igualmente que el análisis externo estos factores claves servirán de insumo para la Matriz Vector representativo de Posicionamiento.

El postulado de la administración estratégica nos dice “las organizaciones deben formular estrategias del análisis interno para aprovechar las fortalezas y fortalecer las debilidades”.

El análisis interno fue clasificado en cinco componentes principales que implican en la afectación de la empresa, a continuación se explican:

- ✦ Organización: Se define como el modelo organizativo planteado actualmente y que responde a la dimensión o tamaño de la empresa, el cual depende directamente del volumen de las operaciones que se llevan a cabo.
- ✦ Personal: Se define como el grupo de empleados o colaboradores que poseen características y habilidades específicas para desempeñar cada una de sus tareas las cuales llevan a un objetivo en común.
- ✦ Procesos: Se define como el conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que a partir de una o varias entradas de información dan lugar a una o varias salidas.
- ✦ Servicio: Se define como el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad o transacción en la interfaz entre la empresa y el cliente.
- ✦ Clientes: Se define como la entidad que accede al servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago.
- ✦ Finanzas: Se define como el flujo de dinero de la empresa que necesita para cumplir sus objetivos y criterios con que dispone de sus activos.

2.1.3 Desarrollo de las Estrategias

Para establecer que estrategias vamos utilizar en el plan estratégico, se debe prever que cambios harán estas a corto o largo plazo y como afecta las utilidades de la organización, para más facilidad en la creación de estas tomaron en cuenta cuatro tipos de alternativas:

- Estrategias de Penetración en el Mercado.
- Estrategias de Desarrollo del Mercado.
- Estrategias para el Desarrollo del Servicio o Producto.
- Diversificación.

Una herramienta muy útil, utilizada en el presente trabajo para la generación de estrategias, fue el Análisis FODA.

2.1.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA, que significa (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades y Amenazas), es una herramienta analítica que permite examinar el análisis externo e interno de la organización, haciendo una interacción entre las características particulares de estas, con el objetivo de generar diferentes alternativas de estrategias.

En este se trata de analizar cuatro puntos básicos:

- ✦ Fortalezas: Son todas aquellas características positivas con las cuales se cuenta para resolver el problema.
- ✦ Oportunidades: Qué oportunidades nos da este problema o situación, poder mejorar, crecer y cambiar.
- ✦ Debilidades: Cuáles son los puntos débiles que nos hacen vulnerables y que constituyen un obstáculo para alcanzar el objetivo.
- ✦ Amenazas: Todo aquello que pueda afectar negativamente la resolución del problema.

De esto se construyó lo que es la Matriz FODA, la cual conduce a realizar una simplificación en los tipos de alternativas estratégicas que se pueden tomar en cuenta. Esta matriz se clasifica en cuatro tipos de estrategias como se puede apreciar en el Cuadro #03 de la página siguiente, las cuales fueron utilizadas para la elaboración de las estrategias del plan.

Matriz de Estrategias FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO	DO
Amenazas	FA	DA

Cuadro #03 – Modelo de Matriz FODA

Tipos de Estrategias utilizadas

Estrategias FO (Fortalezas vs Oportunidades): Este tipo de estrategias se basa en usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, siendo este tipo de estrategias las más recomendadas a ejecutar.

Estrategias FA (Fortalezas vs Amenazas): Este tipo de estrategias trata de disminuir en lo más posible las amenazas, utilizando sus fortalezas.

Estrategias DA (Debilidades vs Amenazas): Este tipo de estrategias tiene el propósito de disminuir las debilidades y neutralizar mediante estrategias defensivas, es utilizada cuando la organización se encuentra altamente amenazada y tiene muchas debilidades.

Estrategias DO (Debilidades vs Oportunidades): Este tipo de estrategias tiene la finalidad de mejorar las debilidades aprovechando que hay oportunidades.

2.1.3.2 Evaluación y Selección de las Estrategias.

Las estrategias planteadas siguieron estos cuatro criterios⁸ para que estas puedan ser evaluadas:

- Las estrategias deben tener metas y objetivos congruentes.
- Las estrategias deben centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos encontrados en el Análisis de la Situación.
- Las estrategias deben ocuparse de los problemas, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
- Las estrategias deben ser capaces de producir los resultados que se esperan.

Una estrategia que no logre el cumplimiento de estos criterios y que no logre una ventaja sobre los competidores debe ser rechazada.

2.2 Acción Estratégica.

Es necesario luego de haber diseñado las Estrategias del Plan Estratégico definir las *Estrategias de Acción*, que incluyen entre otras, establecer objetivos anuales, y asignar recursos, las cuales permiten ejecutar óptimamente las estrategias formuladas.

Para ello se tomaron en cuenta tres componentes principales a revisar:

- Diseño Organizacional.
- Planificación.
- Evaluación.

⁸ Richard P. Rumelt

2.2.1 Diseño Organizacional.

El Diseño Organizacional es establecer que recursos organizativos son los más adecuados para implementar las estrategias, esto incluye la asignación de responsabilidades y la autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización.

2.2.2 Plan de Acción.

La planificación es lo que se conoce como la planeación táctica, la cual se centra en los resultados, problemas y metas para desarrollar el Plan de Acción más apropiado a la organización, este plan mostrará como lograremos el cumplimiento de las estrategias.

El Plan de Acción utilizado cumple con los siguientes elementos:

- Acciones Requeridas.
- Personas Responsables de cada acción.
- Cronograma de desarrollo de las acciones.
- Recursos a utilizar.
- Presupuesto.

2.2.3 Controles de evaluación.

Luego que la estructura organizativa y los planes de acción han sido definidos para la ejecución de las estrategias, se deben establecer los controles evaluativos para poder medir, comparar y evaluar los resultados de las estrategias y observar que tan efectiva ha sido, ya que con ello los directores o administradores podrán tomar las mejores decisiones.

Capítulo I

El Diagnóstico

I.1. METODOLOGIA DE TRABAJO

La metodología empleada para la elaboración de la propuesta del plan estratégico sigue los siguientes pasos:

Primer paso, Determinación del entorno de trabajo: Es necesario conocer primeramente el área de trabajo de la situación que debemos resolver, para ello determinamos las fuentes de información y la forma en cómo obtendríamos la información para la realización de los análisis pertinentes.

Segundo paso, Obtención de la información situacional: Una vez que determinamos el entorno, se procedió a obtener la información necesaria mediante la aplicación de las herramientas planteadas.

Tercer paso, Análisis de la situación: En este paso procedimos a reunir y organizar la información obtenida, la cual se resume en encontrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, generar las alternativas de solución y establecer un diagnóstico situacional.

Cuarto paso, Elaboración del Plan Propuesto: Para finalizar se concluye con la realización de la propuesta, que inicia con la conceptualización de la visión y misión y la elaboración del plan de acción de las estrategias planteadas.

I.1.1. Entorno de Trabajo

Por la naturaleza y tipo de tesis, ésta se clasifica como descriptiva porque describe el comportamiento de todas las variables que intervienen en el objeto de estudio.

I.1.2. Universo

El universo de estudio se encuentra constituido por todas las áreas de la empresa FleetMagic y sus Clientes.

I.1.3. Fuentes de Información

Para llevar a cabo la recopilación de la información tanto interna como externa acerca de los procesos, el servicio, el mercado entre otros, debemos abordar en cada una de las áreas de la organización con los responsables de estas. Por ello clasificamos de la siguiente manera nuestras fuentes:

- ✦ Fuentes Primarias (Utilizadas para obtención de información de la empresa):
 - Gerente de Ventas.
 - Gerente de Operaciones.
 - Gerente de Desarrollo
 - Gerente de Administración.
 - Gerente General.
 - Clientes

I.1.4. Instrumentos de Recopilación

Para tener una información exacta de lo que ocurre, se realizó ENTREVISTAS a cada una de las áreas de la empresa y ENCUESTAS a los clientes. Para el caso de las encuestas se determinó realizar un Censo, ya que el tamaño de la población es de 80 clientes, por lo tanto no ameritó determinar una muestra. Los formatos utilizados los puede visualizar en Anexos #07.

I.1.5. Procedimiento para Recopilación de la información

Seguidamente se explica el procedimiento empleado para la recolección de la información de las fuentes de información. El procedimiento empleado se dividió en dos grupos, uno para las entrevistas y el otro para las encuestas.

I.1.5.1 Procedimiento para las entrevistas

Primeramente para la ejecución de las entrevistas se consultó al Gerente General las fechas en las que los gerentes estarían disponibles para la realización de las entrevistas, una vez definida la fecha, se procedió a asignar los responsables de realizar la recolección de la información. El plan de entrevista efectuado lo puede visualizar en Anexos #17.

Una vez establecido el plan de ejecución se procedió a diseñar el procedimiento general a seguir en la ejecución de la entrevista, el cual consta de los siguientes pasos:

1. Confirmar entrevista a cada una de las fuentes.
2. Llegar al lugar de entrevista.
3. Apuntar nombre del entrevistado, lugar y fecha de inicio.
4. Explicar la temática de la entrevista.
5. Iniciar la entrevista y formulación de preguntas.
6. Concluida la entrevista, escribir un balance entre lo sucedido en el transcurso de la entrevista y sus notas.

I.1.5.2 Procedimiento para las encuestas

El procedimiento para la ejecución de las encuestas a los clientes, fue establecida por el Gerente de Operaciones, el cual nos facilitó que las encuestas llegarán a los clientes en forma de un análisis propio de FleetMagic para la mejora del servicio.

Las encuestas se enviaron por correo electrónico a los contactos de cada uno de los clientes el día 2 de Mayo de 2009, de los cuales solo se obtuvo información de 40 clientes, que fueron los que enviaron las encuestas resueltas durante todo el mes de Febrero 2009, del resto no se pudo obtener información.

I.2. ANALISIS SITUACIONAL

Para el análisis situacional de la empresa se procedió a realizar el análisis e interpretación de la información recopilada mediante los instrumentos de recolección aplicados, estos instrumentos los puede visualizar en el Anexo #07. Los datos fueron seleccionados de los resultados obtenidos en las entrevistas a los gerentes de áreas y de las encuestas realizadas a los clientes (Anexos del #08 al #14).

Primeramente, se realizó la clasificación de la información obtenida en base a la influencia interna o externa que esta contenía para así agruparla de manera ordenada de acuerdo al ámbito de afectación (oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad) sobre la empresa. Luego con esta información agrupada se procedió a realizar un análisis comparativo entre cada una de ellos para determinar la relación e influencia sobre un ámbito en específico.

El resultado de este análisis proporcionó el cuadro FODA, el cual establece la situación actual de la empresa. Este cuadro FODA resulta útil luego para la obtención de las estrategias de solución para lo cual se utilizó la Matriz FODA.

Por último, se procedió al diagnóstico de la situación encontrada en la empresa, para ello se utilizó el vector de posicionamiento, el cual determinó el tipo de situación presentada, y también el análisis de motricidad y dependencia de las estrategias planteadas que determinó la importancia de ejecución de las estrategias.

I.2.1 ANALISIS EXTERNO

El análisis externo comprende las oportunidades y amenazas que se encuentran fuera de la dinámica interna de la empresa pero que pueden afectar su funcionamiento positiva y negativamente.

I.2.1.1. MERCADO

Basado en los resultados de la entrevista realizada al Gerente General (Anexo #08, pregunta 3) y de la entrevista con el Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 6) analizamos que el mercado en el que se encuentra la empresa está conformado aproximadamente de 1200 empresas, de las cuales solamente 80 clientes pertenecen a FleetMagic y alrededor de 35 pertenecen a la competencia. Además de la entrevista realizada al Gerente de Operaciones en la pregunta número 5 se encontró que el competidor más cercano es BAC – Credomatic, este no se ha desarrollado ni ha abarcado en su totalidad el mercado, debido a que el Sistema de Control de Combustible que ofrecen es bastante sencillo, no ofrece las herramientas y facilidades de control que tiene FleetMagic. Por tal razón se determina que la empresa FleetMagic está en un mercado no explotado, representando esto para la empresa una Oportunidad para un futuro crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Oportunidad #1 - Mercado no explotado.

De acuerdo a los resultados de la entrevista realizada al Gerente General (Anexo #08, pregunta 3) analizamos que el servicio de control de Combustible es ofrecido a través de las Estaciones Petronic en Nicaragua y posee pocas instalaciones en comparación con otras distribuidoras tales como SHELL, ESSO o TEXACO. Esto implica que el canal de distribución del servicio no es amplio y muchos clientes deben hacer uso del servicio de combustible en todos los sectores del país por lo cual prefieren utilizar otra red de distribución, por lo tanto representa una amenaza para la empresa.

Amenaza #1 - Poca cobertura del servicio por medio de las estaciones.

I.2.1.2 COMPETENCIA

Reuniendo los resultados de las entrevistas realizadas al Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 6 y 7) analizamos que la situación de la competencia BAC Credomatic no es muy representativa en el mercado y que hay buenas relaciones entre los directores del BAC y el Gerente General de FleetMagic, de lo cual existe la posibilidad de hacer una alianza estratégica, solucionando muchos problemas de aceptación y de capacidad instalada que tiene FleetMagic actualmente en el mercado, lo que representa una oportunidad enorme para la expansión de mercado y mejoramiento del canal de distribución del servicio.

Oportunidad #2 - Entrada a nuevo mercado con Esso – BAC Credomatic.

Basado en los resultados de la entrevista realizada al Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 5) analizamos que un nuevo competidor llamado Versatec está realizando planes de entrar al mercado mediante la red de combustible de SHELL, la entrada de un nuevo competidor está amenazando el posicionamiento actual y los planes futuros de FleetMagic en el mercado.

Amenaza #2 - Entrada de la competencia Versatec en el mercado.

I.2.1.3 ENTORNO ECONOMICO

Según el informe de índice de precios al consumidor (IPC) emitido por el Banco Central de Nicaragua (Ver resumen en Anexo #15) en el año 2009 se obtuvo que hay variaciones constantes en los precios de combustibles. En este informe se hace notar un incremento enorme en el 2008, seguido de una baja de casi el 50% a inicios del 2009 y un aumento sustancial a lo largo del año 2009, esto ha provocado incertidumbre en muchas empresas con flotas vehiculares, ya que los costos de transporte incrementan y es necesario buscar medidas y herramientas para poder controlar el uso de combustibles.

Basado en los resultados de la entrevista con el Gerente General (Anexo #08, pregunta 6) se afirma que esta inestabilidad económica en los precios de combustible puede ayudar en la captación de nuevos clientes. Es por eso que la situación económica en el alza de los precios de combustibles representa para FleetMagic una Oportunidad de Crecimiento y Entrada de nuevos clientes.

Oportunidad #3 - Inestabilidad de precios de combustibles.

I.2.1.4 ENTORNO POLITICO

En un artículo del Nuevo Diario publicado el 26 de Marzo de 2007 (Ver resumen en Anexo #14) se explica que hay una vigencia para el contrato de arrendamiento que tiene la empresa privada Glencore con Petronic y de que hay un interés del estado de Nicaragua en recuperar el control de estas instalaciones. En la entrevista con el Gerente General (Anexo #08, pregunta 6) afirma tener incertidumbre acerca de las reformas que el Gobierno de Nicaragua está implementando, ya que puede hacer la nacionalización y uso de las instalaciones de Petronic. Esta amenaza puede ocasionar que muchas empresas privadas decidan cancelar sus contratos de servicio y no seguir utilizando el combustible de Petronic provocando a FleetMagic la pérdida de ingresos importantes.

Amenaza #3 - Nacionalización de proveedores de combustibles.

I.2.1.5 ENTORNO TECNOLOGICO

Basado en los resultados de la entrevista con el Gerente de Desarrollo (Anexo #10, pregunta 1) analizamos que la empresa se encuentra bien tecnológicamente, ya que recientemente se actualizó por completo la Plataforma utilizando lo más actualizado en lo que se refiere a Software de Programación y servidores de más alta seguridad. Por lo tanto, el entorno tecnológico no es un tema que esté afectando en el avance de la empresa y se considera una Oportunidad porque le es una facilidad para seguir creciendo ya que la tecnología es el principal recurso de FleetMagic.

Oportunidad #4 - Facilidad de Adaptación a nuevas tecnologías.

I.2.2 ANALISIS INTERNO

El análisis interno comprende las debilidades y fortalezas que se encuentran internamente en los oficios de la empresa que afectan de manera directa el funcionamiento tanto positiva y/o negativamente a la empresa,

I.2.2.1 PERSONAL DE LA EMPRESA

De acuerdo a los resultados de las entrevistas con el Gerente General (Anexo #08), Gerente de Operaciones (Anexo #09) y Gerente de Desarrollo (Anexo #10) analizamos que el personal de gerencia de las áreas de General, Operaciones y Desarrollo se encuentran muy bien calificados, porque demostraron tener amplio conocimiento de lo que ocurre en el negocio y tienen bien claras sus funciones como gerentes para el funcionar de la empresa, siendo esto para la empresa una Fortaleza

Fortaleza #1 - Profesionalización del recurso humano en áreas gerenciales.

Reuniendo los resultados de la entrevista con el Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 1) analizamos que los operadores de atención al cliente no están capacitados en el manejo del sistema de control de combustible para dar soluciones a las solicitudes de los clientes, ocasionando que los tiempos de respuesta sean largos, errados o sin respuesta, provocando mayor carga de trabajo, produciendo pérdidas de tiempos y acumulación de trabajo innecesario. Siendo esto para la empresa una Debilidad porque el proceso de inducción y capacitación de los empleados está siendo mal utilizado.

Debilidad #1 - Personal de atención al cliente con poco conocimiento del servicio.

I.2.2.2 PROCESOS

Basado en los resultados de la entrevista con el Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 13) analizamos que el personal administrativo no desarrolla sus gestiones de facturación en el tiempo establecido recargando de trabajo al área de Operaciones. En la entrevista con el Gerente Administrativo (Anexo #12, pregunta 6) se confirmó que hay una dificultad en la elaboración de las facturas y que han habido retrasos de hasta de dos meses en el envío de las facturas a los clientes. Además se encontró que se emitan cierta cantidad de facturas erróneas por este tipo de inconveniente. Por lo que encontramos que la empresa presenta una Debilidad en la Gestión de las Facturas.

Debilidad #2 - Deficiente gestión de facturación efectuada por el área administrativa.

En los resultados de la entrevista con el Gerente Administrativo (Anexo #12, pregunta 4) se detectó que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos, cargos y funciones por área de trabajo, además en la entrevista con el Gerente de Desarrollo (Anexo #10, pregunta 5) se confirmó que tampoco se han elaborado los manuales técnicos de la funcionalidad del sistema. En el área operativa según entrevista con el Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 4, 8 y 9) se obtuvo que no cuentan con los manuales de funciones de sus cargos, ni procesos, ni procedimientos escritos de las actividades que se realizan a diario. Por lo tanto se demuestra que en la empresa se presenta un Caos en los procedimientos y procesos llevados a cabo para el funcionamiento total de la empresa, lo que representa una Debilidad importante que se debe solucionar en lo mayor posible.

Debilidad #3 - Caos en los procedimientos administrativos, operativos, ventas y de desarrollo.

En base a los resultados de la entrevista con el Gerente de Ventas (Anexo #11, pregunta 1, 2, 3, 6, 7 y 8) analizamos que los planes de ventas son realizados en plazos cortos y sin el debido seguimiento y control que se merece, se ha descuidado la gestión de mercadeo del servicio y además se presenta un bajo nivel de estandarización y formalización de los procesos de venta. Por lo tanto la empresa tiene una Debilidad en su Gestión en el Control de las Ventas.

Debilidad #4 - Deficiente gestión en el control y seguimiento de las ventas.

I.2.2.3 ORGANIZACIÓN

De acuerdo a los resultados de la entrevista con el Gerente General (Anexo #08, pregunta 2) y de la entrevista con el Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 10) analizamos que parte del personal ha logrado un importante trabajo en equipo, del que se ha encargado de formar el Gerente, transmitiendo todo su conocimiento de la empresa, y confiando plenamente de sus área de Desarrollo y Operaciones las cuales poseen una excelente comunicación, coordinación, buen ambiente laboral y un buen trabajo de equipo. Esto representa para la empresa una Fortaleza importante en la comunicación y relación de las áreas.

Fortaleza #2 - Excelente relación de trabajo en equipo entre las áreas operativas y de desarrollo.

Basado en los resultados de la entrevista con el Gerente General (Anexo #08, pregunta 7) analizamos que la empresa a lo largo de su trayectoria ha trabajado al margen del funcionamiento diario y se ha manejado a nivel gerencial un nivel bajo de formalización en la toma de decisiones. En la entrevista con el Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 14) y de la entrevista con el Gerente de Desarrollo (Anexo #10, pregunta 1 y 7) se afirma que la empresa se ha caracterizado por adaptarse rápidamente a las circunstancias del mercado, ya que primeramente se paso por la migración de tecnología y luego se desarrolló de manera rápida debido a la situación económica que presentaba el país un sistema de subsidio adaptado a su sistema de tarjetas. Por lo tanto la empresa presenta una Fortaleza porque ha tenido la Flexibilidad Organizacional necesaria para afrontar estos cambios repentinos.

Fortaleza #3 - Flexibilidad organizacional.

I.2.2.4 SERVICIO

De los resultados de la entrevista con el Gerente de Desarrollo (Anexo #10, pregunta 1 y 4) analizamos que la programación del sistema está muy bien implementada y se desarrolló teniendo en cuenta que este sea sencillo, único, flexible, portable, ligero y que se pueda utilizar desde cualquier ordenador que tenga acceso a Internet. Además en la entrevista con el Gerente General (Anexo #08, pregunta 1 y 5) se afirmó que este nuevo sistema fue desarrollado en miras de ofrecer nuevos servicios relacionados al control de flotas vehiculares. Para la empresa tener este tipo de sistema es una Fortaleza porque le servirá para el crecimiento y como recurso diferenciador contra las competencias.

Fortaleza #4 - Sistema tecnológicamente avanzado.

Reuniendo los resultados de la encuesta realiza a los clientes (Anexo #13, pregunta 1 y 4) analizamos que los planes de precios que actualmente ofrece FleetMagic (Anexo #16) son considerados por el 65% muy accesibles y que de la relación costo-beneficio le ha resultado muy favorable ya que han obtenido ahorros promedios del 10.4% después de adquirir el servicio. Esto representa para la empresa una Fortaleza porque demuestra que su servicio le es aceptable a los clientes y que están contentos por sus precios.

Fortaleza #5 - Precios aceptables del servicio.

Basado en los resultados de la entrevista realizada al Gerente General (Anexo #08, pregunta 1 y 5) analizamos que el servicio posee una singularidad de desarrollo el cual permite adherir nuevos servicios adicionales vinculados al manejo de flotas vehiculares, entre los nuevos servicio se encuentra el Mantenimiento, Geoposicionamiento y el control de llantas. Esto le permitirá a la empresa en cualquier momento generar muchos más ingresos si implementan estos servicios, por lo tanto aquí encontramos otra oportunidad de crecimiento.

Fortaleza #6 - Capacidad del sistema para el desarrollo de nuevos servicios.

En base a los resultados de la entrevista realizada al Gerente de Ventas (Anexo #11, pregunta 13) analizamos que los ingresos por ventas mensuales han presentado un margen constante de crecimiento del 2.55% mensual, agregando alrededor de 50 nuevos vehículos al mes. A razón de este incremento la empresa está obteniendo resultados aceptables de crecimiento y aceptación del servicio por parte de los clientes, esto representa para la empresa una Oportunidad.

Fortaleza #7 - Crecimiento constante en ingresos por ventas.

I.2.2.5 CLIENTES

Agrupando los resultados de la encuesta realizada a los clientes (Anexo #13, pregunta 3) analizamos que el 22.5% de los clientes encuestados afirman que la empresa les está dando un servicio poco satisfactorio. En la entrevista con el Gerente de Operaciones (Anexo #09, pregunta 2) se confirmó que en el área de atención al cliente no se cuenta con herramientas y equipos necesarios para dar respuesta a las solicitudes de los clientes, además del poco conocimiento del personal en el uso del sistema está contribuyendo a la desmejora del servicio brindado para los casos de atención al cliente. Por lo tanto queda entendido que hay una Debilidad en la empresa en cuanto a la Atención al cliente debido a la insatisfacción presentada por estos clientes,

Debilidad #5 - Insatisfacción de clientes por la atención brindada por parte del personal de atención al cliente.

Basado en los resultados de la encuesta realizada a los clientes (Anexo #13, pregunta 1), el 85% de los clientes encuestados demostraron tener ahorros significativos en sus costos operativos al adquirir el servicio, además de brindarle facilidades de manejo para controlar sus flotas. Esto representa para la empresa una Fortaleza alta porque es un factor importante que contribuye a la satisfacción como empresa de que el servicio está siendo visto como una buena contribución para la mejora de los clientes.

Fortaleza #8 - Clientes satisfechos por el ahorro en tiempo y dinero obtenido por utilizar el sistema de control de combustibles.

En base a los resultados de la entrevista realizada al Gerente de Ventas (Anexo #11, pregunta 9) analizamos que existe la amenaza de resistencia al cambio de los clientes a modernizar sus procesos de suministros y control de combustible ya sea porque prefieren seguir con controles de flotas manuales o por no desajustar sus procesos actuales. Esto representa para la empresa una amenaza de no aceptación del servicio.

Debilidad #6 - Resistencia al cambio por parte del cliente.

I.2.2.6 FINANZAS

De los resultados de la entrevista con el Gerente Administrativo (Anexo #12, pregunta 2 y 6) se observó que hay problemas en las cuentas por cobrar, el área Administrativa presenta debilidades para cobrar en el tiempo correspondiente a los clientes, porque se llegan acumular hasta dos facturas de meses seguidos por los problemas ocasionados en la realización de las facturas. Demostrando tener una Debilidad en las Gestiones de Cartera y Cobro por la poca falta de seguimiento y control de los pagos de los clientes.

Debilidad #7 - Recepción tardía de los ingresos por ventas.

I.2.3. FODA

A partir del análisis interno y externo de la situación de la empresa, encontramos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las cuales se presentan en el Cuadro #04:

Cuadro FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Profesionalización del recurso humano en áreas gerenciales. F2 Excelente relación de trabajo en equipo entre las áreas operativas y de desarrollo. F3 Flexibilidad organizacional. F4 Sistema tecnológicamente avanzado F5 Precios aceptables del servicio. F6 Capacidad del sistema para el desarrollo de nuevos servicios. F7 Crecimiento constante en ingresos por ventas. F8 Clientes satisfechos por el ahorro en tiempo y dinero obtenido por utilizar el sistema de control de combustibles.	D1 Personal de atención al cliente con poco conocimiento del servicio. D2 Deficiente gestión de facturación efectuada por el área administrativa. D3 Caos en los procedimientos administrativos, operativos, ventas y de desarrollo. D4 Deficiente gestión en el control y seguimiento de las ventas. D5 Insatisfacción de clientes por la atención brindada por parte del personal de atención al cliente. D6 Resistencia al cambio por parte del cliente. D7 Recepción tardía de los ingresos por ventas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Mercado no explotado. O2 Entrada a nuevo mercado con Esso – BAC Credomatic. O3 Inestabilidad de precios de combustibles. O4 Facilidad de Adaptación a nuevas tecnologías.	A1 Poca cobertura del servicio por medio de las estaciones Petronic. A2 Entrada de la competencia Versatec en el mercado. A3 Nacionalización de proveedores de combustibles

Cuadro #04 – Cuadro FODA.

Fuente: Análisis situacional.

I.2.4. MATRIZ FODA

A continuación se muestra en el Cuadro #05 la matriz FODA de estrategias sugeridas a partir de las variables obtenidas en el cuadro FODA.

MATRIZ FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
SITUACION EXTERNA		<p>SITUACION INTERNA</p> <p>F1 Profesionalización del recurso humano en áreas gerenciales, F2 Excelente relación de trabajo en equipo entre las áreas operativas y de desarrollo, F3 Flexibilidad organizacional, F4 Sistema tecnológicamente Avanzado. F5 Precios aceptables del servicio. F6 Capacidad del sistema para el desarrollo de nuevos servicios, F7 Crecimiento constante en ingresos por ventas, F8 Clientes satisfechos por el ahorro en tiempo y dinero obtenido por utilizar el sistema de control de combustibles.</p>	<p>D1 Personal de atención al cliente con poco conocimiento del servicio, D2 Deficiente gestión de facturación efectuada por el área administrativa, D3 Caos en los procedimientos administrativos operativos, ventas y de desarrollo. D4 Deficiente gestión en el control y seguimiento de las veritas. D5 Insatisfacción de clientes por la atención brindada por parte del personal de atención al cliente. D6 Resistencia al cambio por parte del cliente. D7 Recepción tardía de los ingresos por ventas.</p>
OPORTUNIDADES	<p>○1 Mercado no explotado. ○2 Entrada a nuevo mercado con Esso – BAC Credomatic. ○3 Inestabilidad de precios de combustibles. ○4 Facilidad de Adaptación a nuevas tecnologías.</p>	<p>E1 Diversificación de nuevos servicios para el control de Flotas vehiculares. ○1. ○2. ○3. ○4. F1. F3. F4. F6. F8</p>	<p>E3 Automatización de procesos de atención al cliente. ○2. ○4. D1. D2. D3. D5. D6</p>
AMENAZAS	<p>A1 Poca cobertura del servicio por medio de las estaciones Petronic. A2 Entrada de la competencia Versatec en el mercado. A3 Nacionalización de proveedores de combustibles</p>	<p>E2 Alianza estratégica con la competencia BAC – Credomatic. A2. A3. A4. F1. F2. F3. F4. F5. F7. F8</p>	<p>E4 Fortalecimiento organizacional de la empresa. A2. A4. D1. D3. D4. D7</p>

Cuadro #05 – Matriz FODA

Fuente: Propia del investigador.

I.3. DIAGNOSTICO

Una vez establecidas las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades resulta interesante clasificar la situación actual de la empresa con respecto a la misma, para ello se determinó el valor representativo de la posición actual de la empresa de acuerdo al impacto o relevancia que tienen estas sobre ella, cabe destacar que las valoraciones son propias del investigador.

Para obtener el vector representativo seguimos los siguientes pasos, una vez que se ha construido el cuadro FODA (Cuadro #04 de la página 37):

1. Se creó el rango de puntuaciones de acuerdo a su nivel de relevancia. Para nuestro caso usamos el rango de 1 a 10, donde 1 indica que no es relevante y 10 que es muy relevante.
2. A cada rubro del cuadro FODA se le asignó una puntuación, valorando el nivel de relevancia que tiene esta sobre la empresa, esta puntuación fue propia del investigador.
3. Se sumaron las puntuaciones de cada rubro y se separaron en Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.
4. Se calculó la diferencia entre las Oportunidades y Amenazas (la que representa el eje "y" del vector representativo) y la diferencia entre Fortalezas y Debilidades (la que representa el eje "x" del vector representativo).
5. Se gráfico el vector representativo y el mismo nos representa la situación de la empresa.

A continuación mostramos el cuadro de niveles de relevancia sobre la empresa para cada una de las categorías (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades):

Categoría	Puntuación
Oportunidad	
O1 Mercado no explotado.	6
O2 Entrada a nuevo mercado con Esso – BAC Credomatic.	8
O3 Inestabilidad de precios de combustibles.	10
O4 Facilidad de Adaptación a nuevas tecnologías.	9
Total	33
Amenaza	
A1 Poca cobertura del servicio por medio de las estaciones Petronic.	5
A2 Entrada de la competencia Versatec en el mercado.	6
A3 Nacionalización de proveedores de combustibles	9
Total	20
Fortalezas	
F1 Profesionalización del recurso humano en áreas gerenciales.	7
F2 Excelente relación de trabajo en equipo entre las áreas operativas y de desarrollo.	8
F3 Flexibilidad organizacional.	4
F4 Sistema tecnológicamente avanzado.	9
F5 Precios aceptables del servicio.	8
F6 Capacidad del sistema para el desarrollo de nuevos servicios.	7
F7 Crecimiento constante en ingresos por ventas.	4
F8 Clientes satisfechos por el ahorro en tiempo y dinero obtenido por utilizar el sistema de control de combustibles.	8
Total	58
Debilidades	
D1 Personal de atención al cliente con poco conocimiento del servicio.	9
D2 Deficiente gestión de facturación efectuada por el área administrativa.	8
D3 Caos en los procedimientos administrativos, operativos, ventas y de desarrollo.	10
D4 Deficiente gestión en el control y seguimiento de las ventas.	10
D5 Insatisfacción de clientes por la atención brindada por parte del personal de atención al cliente.	9
D6 Resistencia al cambio por parte del cliente.	4
D7 Recepción tardía de los ingresos por ventas.	6
Total	56

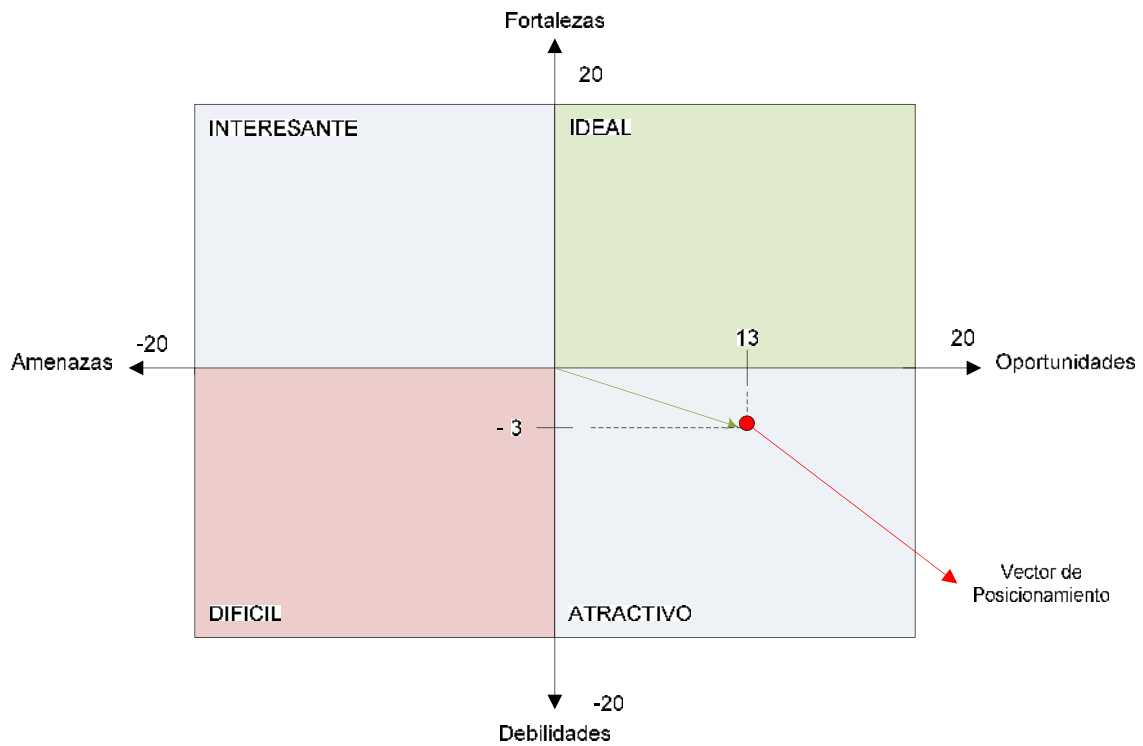
Cuadro #06 – Valoraciones de FODA

Fuente: Propia del Investigador

Por lo tanto aplicando los cálculos de diferencias entre los totales de las categorías nos da como resultado el vector de posicionamiento:

$$\left. \begin{array}{l} \sum \text{Oportunidades} - \sum \text{Amenazas} = 33 - 20 = 13 \\ \sum \text{Fortalezas} - \sum \text{Debilidades} = 53 - 56 = -3 \end{array} \right\} \text{Vector de Posicionamiento}$$

Con estos valores se definió el vector representativo del posicionamiento de la empresa, el cual se muestra en el cuadro #07:



Cuadro #07 – Vector representativo de posicionamiento.

Fuente: Propia del investigador.

Resultado

La empresa se encuentra en una situación *atractiva*, porque se demuestra que las debilidades superan a las fortalezas de la empresa, pero las amenazas son superadas por las oportunidades lo cual hacen que la situación sea desafiante para la dirección del negocio, debido a que la solución estará en disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas pero todo dependerá del tipo de gestión empleada en la aplicación de estrategias.

La situación de FleetMagic revela serios problemas internos de realización efectiva de las actividades mayormente en el área de operativa que está involucrada con la atención al cliente, esta situación ocasiona que las demás áreas presenten complicaciones ya que su forma de trabajo hace que la información procesada que traslada a las demás áreas provoquen atrasos en sus actividades.

Estos problemas internos son compensados por que los clientes han visto en FleetMagic una herramienta accesible, útil y eficiente para su control de flotas vehiculares.

El entorno externo de FleetMagic le es favorable por dos razones: la primera, el servicio brindado le ayuda la situación económica del país y la inestabilidad de los precios de combustibles y la segunda, posee mercados no explotados y su competencia (BAC Credomatic) puede convertirlo en uno de sus mejores aliados, por su presencia en mercados nacionales e internaciones.

I.3.1. MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS

Esta matriz nos permitió establecer la forma y fuerza en que se producen las relaciones entre cada una de las estrategias. Esta matriz genera un plano cartesiano cuyos ejes son las dimensiones de motricidad y dependencia, con cuatro áreas de análisis:

- ⊕ Poder: Alta motricidad y baja dependencia
- ⊕ Conflicto: Alta motricidad y alta dependencia
- ⊕ Autonomía: Baja motricidad y baja dependencia
- ⊕ Salida: Baja motricidad y alta dependencia

A continuación se muestra en el Cuadro #08 la tabla de valores asignados que indican la influencia real o potencial entre las estrategias. Para esta asignación se escogió el siguiente rango de escala:

- ⊕ 0 sin relación.
- ⊕ 1 baja influencia.
- ⊕ 2 mediana influencia.
- ⊕ 3 alta influencia.

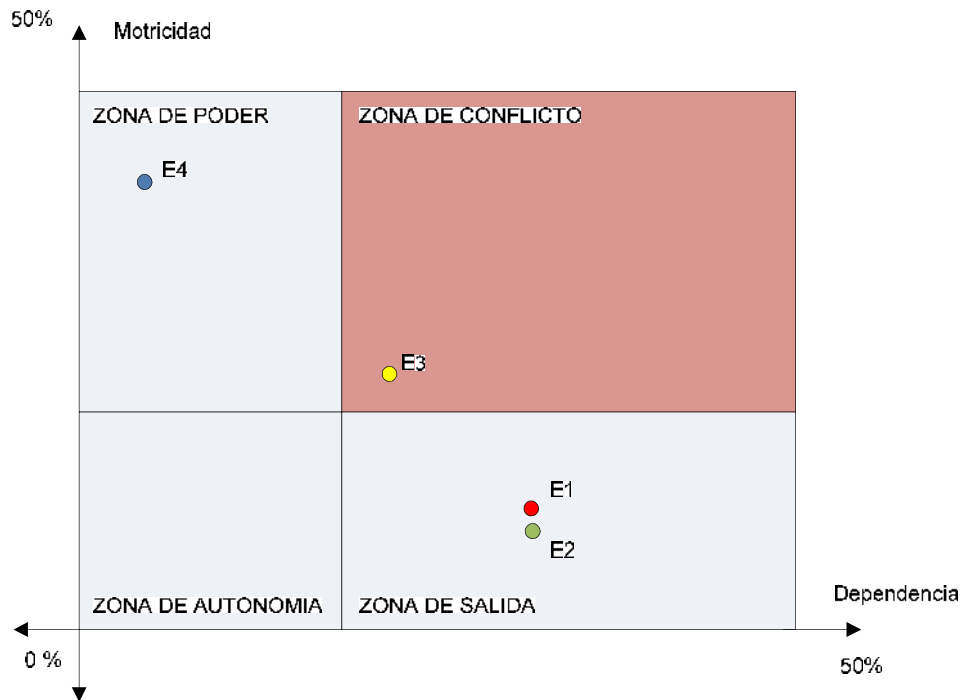
Estrategia	E1	E2	E3	E4	Motricidad	
E1		1	2	0	3	0.17
E2	0		0	2	2	0.11
E3	3	2		0	5	0.28
E4	3	3	2		8	0.44
Dependencia	6	6	4	2	18	
	0.33	0.33	0.22	0.11		

Estrategias
E1 Diversificación de nuevos servicios para el control de flotas vehiculares
E2 Alianza estratégica con la competencia BAC – Credomatic
E3 Automatización de procesos de atención al cliente
E4 Fortalecimiento organizacional de la empresa

Cuadro #08 – Matriz Impacto cruzado

Fuente: Propia del investigador.

Una vez encontrados los valores porcentuales de dependencia y motricidad de cada estrategia se procedió a ubicarlos en el matriz de motricidad y dependencia que se muestra en el Cuadro #09.



Cuadro #09 – Matriz Motricidad | Dependencia

Fuente: Propia del investigador.

Según el plano cartesiano generado con los datos obtenidos, las estrategias E3 (Automatización de procesos de atención al cliente) que se encuentra en la zona de conflicto y la estrategia E4 (Fortalecimiento organizacional de la empresa) que se encuentra en la zona de poder, son las que poseen mayor grado de motricidad y dependencia, por lo tanto se debe priorizar la realización y ejecución de estas dos estrategias para poder efectuar sin dificultades el resto del plan estratégico.

Capítulo II

El Plan Propuesto

II.1. CONCEPTO ESTRATEGICO

Para la realización del Plan propuesto se inició estableciendo la misión y visión de la empresa, la cual determinará el propósito de su existencia y el camino a seguir para la eficiente ejecución del plan de estrategias.

Luego encontrará la definición de cada una de las estrategias planteadas, en ellas se detallan las actividades a realizar, los objetivos y metas propuestas a cumplir que servirán como guía para medir el cumplimiento de la ejecución del plan propuesto.

Se desarrolló el plan de acción, este se ha dividido para cada una de las estrategias, con el fin de que se establezca de manera ordenada la ejecución, cumplimiento y seguimiento de cada estrategia y así obtener satisfactoriamente los resultados de las metas propuestas. Además si desea ver el plan completo de actividades puede ir al Anexo #06 donde encontrará el plan de acción total que contempla el orden de realización de todas las actividades de las estrategias planteadas.

Cada plan de acción se encuentra compuesto por las actividades de trabajo, ordenadas por orden de ejecución, cada actividad se le asignó un responsable y se estableció la fecha de inicio de la actividad y se aproximó la duración de la actividad. Los responsables tendrán variables o medidas de control para obtener el resultado y cumplimiento de cada actividad. Y por último si la actividad requerirá de costos económicos adicionales se agrega el presupuesto propuesto para la ejecución de dicha actividad.

Para finalizar se definió el presupuesto consolidado de ejecución del plan propuesto.

Visión

Ser una empresa innovadora, confiable y sólida a nivel nacional en el control del consumo de combustible por medio de la herramienta tecnológica FleetMagic.

Misión

Ofrecer la tecnología informática como la solución para el control del consumo de combustible, con la cual nuestros clientes podrán controlar y administrar, de una forma simple, rápida y segura, el combustible asignado a su flota vehicular en todas las estaciones de servicio de Nicaragua.

Objetivos de la empresa

- ✦ Ser una empresa innovadora, confiable y sólida.

- ✦ Ofrecer la tecnología informática como la solución para el control del uso de combustible.

- ✦ Controlar y administrar, de una forma simple, rápida y segura, el combustible de los Clientes en todas las estaciones de servicio de Nicaragua.

II.2. ESTRATEGIAS

Estrategia 1

Diversificación de nuevos servicios para el control de flotas vehiculares: Esta estrategia trata de realizar investigaciones y desarrollar nuevas herramientas vinculadas con el servicio y que pueden ser atractivas para el cliente.

Objetivos estratégicos.

- ✦ Ofrecer nuevos servicios a los clientes.
- ✦ Aumentar la cartera de clientes.

Metas

- ✦ Desarrollo de al menos 3 nuevos servicios a lo largo de la ejecución del plan estratégico.
- ✦ Lograr que al menos el 25% de los clientes actuales adquieran los nuevos servicios en el año 2010
- ✦ Aumentar en un 30% anual los ingresos de la empresa.

Actividades

A1 Realizar un estudio de mercado

- A1.1 Determinar las necesidades del estudio para nuevos servicios
- A1.2 Identificar la información que se va a recolectar
- A1.3 Determinar las fuentes de información
- A1.4 Definir y desarrollar las técnicas de recolección
- A1.5 Recolectar la información
- A1.6 Analizar la información
- A1.7 Tomar decisiones.

A2 Determinar los requerimientos los nuevos servicios obtenidos del resultado del estudio de Mercado.

- A2.1 Definir la misión de los nuevos servicios

- A2.2 Identificar clientes y sus necesidades.
- A2.3 Identificar procesos estratégicos y de soporte.
- A2.4 Establecer el plan de análisis de requerimientos.
- A2.5 Analizar los requerimientos obtenidos.

- A3** Desarrollar nuevos servicios.
 - A3.1 Seleccionar los nuevos servicios a desarrollar.
 - A3.2 Determinar la prioridad de desarrollo de los nuevos servicios.
 - A3.3 Diseñar el prototipo del nuevo servicio
 - A3.4 Realizar pruebas de funcionamiento al prototipo.
 - A3.5 Diseñar el sistema del servicio definitivo.
 - A3.6 Realizar pruebas de funcionamiento del servicio definitivo

- A4** Implementar nuevos servicios
 - A4.1 Instalar sistema de nuevo servicio en producción
 - A4.2 Capacitar a empleados en el uso del software de nuevos servicios

- A5** Ofrecer nuevos servicios
 - A5.1 Diseñar el plan de oferta de los nuevos servicios
 - A5.2 Diseñar campaña de publicidad
 - A5.3 Implementar campaña de publicidad
 - A5.4 Presentar a los clientes los nuevos servicios.
 - A5.4.1 Programar conferencias para ofrecer el servicio

Estrategia 2

Alianza estratégica con la competencia BAC – Credomatic: Dada las circunstancias de que se poseen buenas relaciones con los encargados del BAC - Credomatic, y que las herramientas proporcionadas por esta no son tan personalizadas, esta estrategia consiste en hacer una alianza con BAC - Credomatic para que estos ofrezcan las tarjetas FleetMagic a sus clientes.

Objetivos estratégicos.

- ✦ Lograr la alianza con BAC – Credomatic.
- ✦ Extender la cobertura de nuestro servicio.

Metas

- ✦ Disponer de 2 redes de combustible para ofrecer al cliente.
- ✦ Aumentar en un 100% los clientes en un período de 18 meses.

Actividades

- A1** Realizar un análisis de Competitividad del BAC-Credomatic en el mercado Nacional

- A2** Definir el proceso de negociación
 - A2.1 Formalizar el compromiso de alianza.
 - A2.2 Establecer las políticas de precios y condiciones.
 - A2.3 Preparar la oferta de la negociación
 - A2.4 Concretar las tácticas a seguir en la negociación
 - A2.5 Definir agenda de reuniones.

- A3** Establecer negociación con el BAC-Credomatic
 - A3.1 Presentación de la Oferta por parte de la empresa
 - A3.2 Negociar acuerdos y términos de la alianza

- A4** Definir requerimientos para la implementación del servicio.

- A4.1 Adaptar sistema de transferencia de datos entre los sistemas BAC-Credomatic y FleetMagic
- A4.2 Hacer las configuraciones a POS y tarjetas inteligentes
- A4.3 Realizar pruebas de funcionamiento

- A5** Implementar el servicio a los clientes BAC-Credomatic
 - A5.1 Compra de Inventario (POS y tarjetas inteligentes)
 - A5.2 Personalizar tarjetas inteligentes
 - A5.3 Instalar POS en las estaciones ESSO del país
 - A5.4 Capacitar al personal de las estaciones ESSO sobre el uso de POS y tarjetas
 - A5.5 Capacitar a los usuarios en el uso del sistema.

Estrategia 3

Automatización de procesos de atención al cliente: Esta estrategia trata de mejorar los procesos relacionados con la atención de los clientes, ya que si se quiere crecer se debe estandarizar y automatizar los recursos y herramientas utilizadas para solucionar de manera óptima las solicitudes de los clientes.

Objetivos estratégicos.

- ✦ Automatizar la emisión y cobro de facturas de los clientes.
- ✦ Mejorar los recursos y herramientas utilizadas por el personal de atención al cliente.

Metas

- ✦ Disminuir al 5% las quejas de los clientes en la atención al cliente.
- ✦ No tener atrasos en la emisión y recepción de facturas de los clientes.
- ✦ El 90% de los pagos de los clientes sean obtenidos en un lapso no mayor a los 15 días después de recibida la factura.

Actividades

- A1** Determinar los requerimientos de facturas

- A2** Desarrollar el sistema de control de facturas
 - A2.1 Realizar el diseño de la base de datos
 - A2.2 Diseñar la aplicación y sus funciones
 - A2.3 Realizar pruebas de funcionamiento

- A3** Implementar el sistema de facturación y control
 - A3.1 Capacitar a los usuarios
 - A3.2 Monitorear las salidas de las facturas

- A4** Desarrollar una aplicación para Atención al cliente
 - A4.1 Realizar el diseño de la base de datos

A4.2 Diseñar la aplicación y sus funciones

A4.3 Realizar pruebas de funcionamiento

A5 Implementar el software de atención al cliente

A5.1 Capacitar a los empleados en el uso del software

A5.2 Capacitar a los clientes para el uso del software

A5.3 Monitorear la utilización del software por los clientes

Estrategia 4

Fortalecimiento organizacional de la empresa: Esta estrategia contempla mejorar y documentar todos los procesos realizados en la empresa, fortalecer la fuerza de ventas, mejorar el nivel de conocimiento de los empleados utilizando capacitaciones constantes del personal de atención al cliente, operaciones y ventas, incentivar el buen desempeño mediante la realización actividades internas y externas y lograr establecer un plan de gestión de recursos humanos.

Objetivos estratégicos.

- ✦ Lograr el registro de los procesos, procedimientos y manual de funciones de la empresa.
- ✦ Diseñar un plan de gestión de recursos humanos.
- ✦ Lograr una cultura y clima organizacional que contribuya al buen desempeño de los empleados en la empresa.

Metas

- ✦ Tener documentado los procesos, procedimientos y manual de funciones de la empresa.
- ✦ Disponer de un plan de gestión de recursos humanos para la entrada de nuevo personal.
- ✦ El personal se encuentre identificado con el giro del negocio.
- ✦ Lograr que el personal esté capacitado en más del 90%.

Actividades

- A1** Contratar personal encargado del área de recursos humanos

- A2** Documentar los manuales de funciones de cada una de las áreas
 - A2.1** Identificar los requerimientos de los cargos en el área
 - A2.2** Registrar en el manual de funciones

- A3** Desarrollar los procesos y procedimientos llevados a cabo en todas las áreas de la empresa

- A3.1 Identificar los procesos y procedimientos del área
- A3.2 Registrar los procesos y procedimientos del área

- A4** Implementar un programa de gestión de recursos humanos
 - A4.1 Diseñar los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal
 - A4.2 Implementar plan de capacitación
 - A4.3 Evaluación de los resultados del plan de capacitación
 - A4.4 Implementar un sistema de evaluación de desempeño
 - A4.5 Desarrollar programas de entrenamiento, enriquecimiento y seguimiento para el personal de atención al cliente.

- A5** Mejorar la fuerza de ventas
 - A5.1 Contratar a personal de venta.
 - A5.2 Diseñar y establecer políticas de seguimiento del área de ventas
 - A5.2 Implementar campañas de publicidad

- A6** Comprar Equipo de Cómputos

II.3. PLAN DE ACCION

Plan de acción de estrategia 1 “*Diversificación de nuevos servicios para el control de flotas vehiculares*”

En el Cuadro #10 de la siguiente página se muestra el plan de acción que se llevará a cabo para la realización de la Estrategia 1. Este plan está conformado por cinco actividades divididas en sub-actividades.

El presupuesto asignado para la ejecución del plan de la estrategia 1 alcanza los \$7,650.00 (Siete mil seiscientos cincuenta dólares netos), cabe destacar que hay actividades que no necesitan presupuesto, por ser actividades de análisis y efectuadas por personal interno. El detalle del presupuesto de esta estrategia lo puede ver en el Anexo #01.

PLAN ESTRATEGICO FLEETMAGIC

ID	Actividad estratégica	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medidas de control	Costo \$	Referencia
A1	Realizar estudio de Mercado	Empresa Consultora	06/05/10	06/09/10	Informe de estudio de mercado	\$ 1,500	ver ANEXO #1
A1.1	Determinar las necesidades del estudio para nuevos servicios	Empresa Consultora	06/05/10	16/05/10	Detalle de Necesidades		
A1.2	Identificar la información que se va a recolectar	Empresa Consultora	17/05/10	22/05/10	Información a obtener		
A1.3	Determinar las fuentes de información	Empresa Consultora	22/05/10	30/05/10	Detalle de fuentes		
A1.4	Definir y desarrollar las técnicas de recolección	Empresa Consultora	30/05/10	15/06/10	Instrumentos para recopilación		
A1.5	Recolectar la información	Empresa Consultora	15/06/10	05/08/10	Resultados		
A1.6	Analizar la información	Empresa Consultora	05/08/10	31/08/10	Resultados estudio de Mercado		
A1.7	Tomar decisiones	Empresa Consultora	01/09/10	30/09/10	Servicios a desarrollar		
A2	Determinar requerimientos de nuevos servicios obtenidos de los resultados del estudio de mercado	Gerencia y Operaciones	01/10/10	31/12/10	Lista de requerimientos para el desarrollo		
A2.1	Definir la misión de los nuevos servicios	Gerencia y Operaciones	01/10/10	18/10/10	Misión establecida		
A2.2	Identificar clientes y sus necesidades	Gerencia y Operaciones	18/10/10	31/10/10	Necesidades de clientes		
A2.3	Identificar procesos estratégicos y de soporte	Gerencia y Operaciones	01/11/10	19/11/10	Procesos diseñados		
A2.4	Establecer el plan de análisis de requerimientos	Gerencia y Operaciones	19/11/10	25/11/10	Plan de análisis		
A2.5	Analizar los requerimientos obtenidos	Gerencia y Operaciones	25/11/10	31/12/10	Resultado de análisis		
A3	Desarrollar nuevos servicios	Desarrollo	1/1/2011	29/04/12	Nuevos servicios elaborados		
A3.1	Seleccionar los nuevos servicios a desarrollar.	Desarrollo Y Gerencia	1/1/2011	15/01/11	Listado de servicios a implementar		
A3.2	Determinar la prioridad de desarrollo de los nuevos servicios.	Desarrollo	15/01/11	25/01/11	Organizador de implementación		
A3.3	Diseñar el prototipo del nuevo servicio	Desarrollo	25/01/11	30/09/11	Prototipo inicial		
A3.4	Realizar pruebas de funcionamiento al prototipo	Desarrollo	30/09/11	31/10/11	Resultado de pruebas a prototipo		
A3.5	Diseñar el sistema del servicio definitivo	Desarrollo	31/10/11	29/02/12	Sistema del servicio final		
A3.6	Realizar pruebas de funcionamiento del servicio definitivo	Desarrollo	29/02/12	29/04/12	Resultado de pruebas a sistema		
A4	Implementar nuevos servicios	Desarrollo	30/04/12	14/06/12	Uso del nuevo software	\$ 1,550	ver ANEXO #1
A4.1	Instalar sistema de nuevo servicio en producción	Desarrollo	30/04/12	09/05/12	Empleados capacitados para el uso del software		
A4.2	Capacitar a empleados en el uso del software de nuevos servicios	Operaciones	09/05/12	14/06/12	Clientes capacitados para el uso del software		
A5	Ofrecer nuevos servicios	Ventas	30/04/12	29/11/12	Resultado de oferta de nuevos servicios	\$ 4,600	ver ANEXO #1
A5.1	Diseñar el plan de oferta de los nuevos servicios	Ventas	30/04/12	14/06/12	Plan de oferta de servicio		
A5.2	Diseñar campaña de publicidad	Ventas	14/05/12	30/05/12	Campaña diseñada		
A5.3	Implementar campaña de publicidad	Ventas	14/06/12	29/11/12	Campaña ejecutada		
A5.4	Presentar a los clientes los nuevos servicios.	Ventas	14/06/12	29/11/12	Presentacion efectuada		
A5.4.1	Programar conferencias para ofrecer el servicio	Ventas	14/06/12	29/11/12	Conferencias efectuadas		
					TOTAL PRESUPUESTO E1	\$7,650.00	

Cuadro #10 – Plan de acción de Estrategia 1

Plan de acción de estrategia “Alianza estratégica con la competencia BAC – Credomatic”

En el Cuadro #11 de la siguiente página se muestra el plan de acción que se llevará a cabo para la realización de la estrategia 2, Este plan está conformado por cinco actividades divididas en sub-actividades.

El presupuesto asignado para la ejecución del plan de la estrategia 2 alcanza los \$123,200.00 (Ciento veintitrés mil doscientos dólares netos), cabe destacar que hay actividades que no necesitan presupuesto, por ser actividades de análisis y efectuadas por personal interno. El detalle del presupuesto de esta estrategia lo puede ver en el Anexo #02.

ID	Actividad estratégica	Responsable	Fecha inicio	Fecha Final	Medidas de control	Costo \$	Referencia
A1	Realizar un análisis de Competitividad del BAC-Credomatic en mercado nacional	Empresa Consultora	10/09/10	11/12/10	Resultados estudio de Mercado		
A2	Definir el proceso de negociación	Gerente General	11/12/10	28/02/11	Proceso de negociación establecido		
A2.1	Formalizar el compromiso de alianza	Gerente General	10/01/11	21/01/11	Compromiso establecido		
A2.2	Establecer las políticas de precios y condiciones	Gerente General	21/01/11	31/01/11	Documento de políticas		
A2.3	Preparar la oferta de la negociación	Gerente General	01/02/11	10/02/11	Documento de Oferta		
A2.4	Concretar las tácticas a seguir en la negociación	Gerente General	10/02/11	20/02/11	Puntos establecidos		
A2.5	Definir agenda de reuniones	Gerente General	20/02/11	28/02/11	Agenda de reunión		
A3	Establecer negociación con el BAC-Credomatic	Gerente General	01/03/11	31/05/11	Resultado de la negociacion	\$3,600.00	Ver ANEXO #2
A3.1	Presentar la Oferta por parte de la empresa	Gerente General	01/03/11	15/04/11	Resultado de la presentación		
A3.2	Negociar acuerdos y términos de la alianza	Gerente General, Desarrollo y Operaciones	01/03/11	31/05/11	Resultado de negociación		
A4	Definir requerimientos para la implementación del servicio.	Gerente Desarrollo	01/06/11	31/01/12	Requerimientos para el desarrollo		
A4.1	Adaptar sistema de transferencia de datos entre los sistemas BAC-Credomatic y FleetMagic	Gerente Desarrollo	01/06/11	30/11/11	Software actualizado		
A4.2	Hacer las configuraciones a POS y tarjetas inteligentes	Gerente Desarrollo	01/07/11	30/11/11	Equipos configurados		
A4.3	Realizar pruebas de funcionamiento	Gerente Desarrollo	01/12/11	31/01/12	Resultados de las pruebas		
A5	Implementar el servicio a los clientes BAC-Credomatic	Gerente de Desarrollo y Operaciones	01/12/11	30/05/12	Servicio instalado		
A5.1	Compra de Inventario (POS y tarjetas inteligentes)	Gerente de Operaciones	01/12/11	15/01/12	Facturas de Compras	\$105,000.00	Ver ANEXO #2
A5.2	Personalizar tarjetas inteligentes	Gerente de Operaciones	01/01/12	15/01/12	Tarjetas personalizadas	\$7,500.00	Ver ANEXO #2
A5.3	Instalar POS en las estaciones ESSO del país	Gerente de Operaciones	01/02/12	24/03/12	Resultado de plan de instalación		
A5.4	Capacitar al personal de las estaciones ESSO sobre el uso de POS y tarjetas	Gerente de Operaciones	01/02/12	24/03/12	Personal Capacitado	\$4,000.00	Ver ANEXO #2
A5.5	Capacitar a los usuarios en el uso del sistema	Gerente de Operaciones	31/03/12	30/05/12	Cliente capacitados	\$3,100.00	Ver ANEXO #2
TOTAL PRESUPUESTO E2						\$123,200.00	

Cuadro #11 – Plan de acción de Estrategia 2

Plan de acción de estrategia “Automatización de procesos de atención al cliente”

En el Cuadro #12 se muestra el plan de acción que se llevará a cabo para la realización de la estrategia 3, Este plan está conformado por cinco actividades divididas en sub-actividades.

El presupuesto asignado para la ejecución del plan de la estrategia 3 alcanza los \$2,350 (Dos mil trescientos cincuenta dólares netos), cabe destacar que hay actividades que no necesitan presupuesto, por ser actividades de análisis y efectuadas por personal interno. El detalle del presupuesto de esta estrategia lo puede ver en el Anexo #03.

ID	Actividad estratégica	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medidas de control	Costo \$	Referencia
A1	Determinar los requerimientos de facturas	Desarrollo y Administracion	06/06/10	06/09/10	Lista de requerimientos		
A2	Desarrollar el sistema de control de facturas	Desarrollo	06/10/10	07/20/10	Módulo de control de facturas		
A2.1	Realizar el diseño de la base de datos.	Desarrollo	06/10/10	06/15/10	Base de datos creada		
A2.2	Diseñar la aplicación y sus funciones	Desarrollo	06/15/10	07/15/10	Software creado		
A2.3	Realizar pruebas de funcionamiento	Desarrollo	07/15/10	07/20/10	Resultado de las pruebas		
A3	Implementar el Sistema de Facturación y Control	Desarrollo	07/22/10	08/22/10	Uso del sistema de facturacion		
A3.1	Capacitar a los usuarios	Desarrollo	07/22/10	07/24/10			
A3.2	Monitorear de la salida de facturas	Administracion	07/22/10	08/22/10	Resultado del seguimiento		
A4	Desarrollar una aplicacion para call center	Desarrollo	07/23/10	09/13/10	Módulo de call center		
A4.1	Realizar el diseño de la base de datos.	Desarrollo	07/23/10	08/03/10	Base de datos creada		
A4.2	Diseñar la aplicación y sus funciones	Desarrollo	08/03/10	09/08/10	Software creado		
A4.3	Realizar pruebas de funcionamiento	Desarrollo	09/08/10	09/13/10	Resultado de las pruebas		
A5	Implementar el software de atención al cliente	Desarrollo	09/18/10	10/18/10	Uso del sistema de call center		
A5.1	Capacitar a los empleados en el uso del software de atención al cliente	Desarrollo y Operaciones	09/18/10	09/20/10			
A5.2	Capacitar a los clientes para el uso del software	Ventas	09/20/10	10/10/10		2,350.00	Ver ANEXO #3
A5.2	Monitorear la utilización del software por los clientes	Operaciones	09/18/10	10/18/10	Resultado del seguimiento		
Presupuesto E3						2,350.00	

Cuadro #12 – Plan de acción de Estrategia 3

Plan de acción de estrategia “Fortalecimiento organizacional de la empresa”

En el Cuadro #13 de la siguiente página se muestra el plan de acción que se llevará a cabo para la realización de la estrategia 4, Este plan está conformado por seis actividades divididas en sub-actividades.

El presupuesto asignado para la ejecución del plan de la estrategia 4 alcanza los \$172,276.15 (Ciento setenta y dos mil doscientos setenta y seis dólares con quince centavos), cabe destacar que hay actividades que no necesitan presupuesto, por ser actividades de análisis y efectuadas por personal interno. El detalle del presupuesto de esta estrategia lo puede ver en el Anexo #04.

ID	Actividad estratégica	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medidas de control	Costo \$	Referencia
A1	Contratar a personal en recursos humanos	Gerente General	09/05/10	10/05/10		\$118,800.00	Ver ANEXO #4
A2	Documentar los manuales de funciones de cada una de las áreas de la empresa	Todas las áreas	11/20/10	12/11/10	Manuales documentados	\$242.15	Ver ANEXO #4
A2.1	Identificar las actividades y requerimientos de los cargos en el área	Administración	11/20/10	12/05/10	Lista de requerimientos		
A2.2	Registrar en el manual de funciones	Administración	12/06/10	12/11/10	Manual de funciones		
A3	Desarrollar los procesos y procedimientos llevados a cabo en todas las áreas de la empresa	Todas las áreas	01/05/11	02/07/11	Procesos y procedimientos escritos	\$244.00	Ver ANEXO #4
A3.1	Identificar los procesos y procedimientos del área.	Todas las áreas	01/05/11	01/25/11	Lista de requerimientos		
A3.2	Registrar los procesos y procedimientos.	Todas las áreas	01/27/11	02/07/11	procesos registrados		
A4	Implementar un programa de gestión de recursos humanos para fortalecer los procesos de selección, inducción y capacitación de personal.	Gerente RRHH	11/10/10	04/09/12	Programa de gestión de recursos humanos		
A4.1	Diseñar los procesos de selección, reclutamiento e inducción de personal	Gerente RRHH	11/10/10	01/10/11			
A4.2	Implementar plan de capacitación	Gerente RRHH	12/15/10	04/09/12	Personal capacitado	\$7,040.00	Ver ANEXO #4
A4.3	Evaluación de los resultados del plan de capacitación.	Gerente RRHH	12/15/10	04/09/12	Resultado de la evaluación		
A4.4	Implementar un sistema de evaluación de desempeño	Gerente RRHH	11/15/10	11/18/10			
A4.5	Desarrollar programas de entrenamiento, enriquecimiento y seguimiento para el personal de atención al cliente.	Gerente RRHH y Operaciones	11/19/10	11/29/10	Resultado del seguimiento		
A5	Mejorar la fuerza de ventas	Gerente General y Ventas	01/05/11	03/05/11	Reporte de ventas		
A5.1	Contratar a personal de venta	Gerente RRHH	01/05/11	03/05/11		\$36,000.00	Ver ANEXO #4
A5.2	Diseñar y establecer políticas de seguimiento del área de ventas	Gerente General y Ventas	03/10/11	03/20/11			
A5.3	Implementar campañas de publicidad	Ventas	04/04/11	04/03/12	Incremento de ventas	\$7,350.00	Ver ANEXO #4
A6	Comprar Equipo de Computos	Administración	11/05/10	11/20/10	Equipos Comprados	\$2,600.00	Ver ANEXO #4
Total Presupuesto						\$172,276.15	

Cuadro #13 – Plan de acción de Estrategia 4

II.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación en el Cuadro #14 presentado en la página siguiente, se muestra el cronograma de actividades a ejecutar de manera consolidada para todos los planes de acción presentados en la sección II.3. Este cronograma fue realizado en base a la duración propuesta de cada actividad principal a lo largo de la duración del plan estratégico propuesto. También puede visualizar el cronograma de actividades completo en el Anexo #06 donde se muestra la duración en meses de todas las actividades y sub-actividades de las estrategias propuestas.

Cronograma de Actividades

	Disc.	Inicio	Final	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Jan-11	Feb-11	Mar-11	Apr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Aug-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dec-11	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	
E1	956																												
A1	123	06/05/09	06/09/09																										
A2	91	01/10/09	31/12/09																										
A3	484	01/01/10	30/04/11																										
A4	45	01/05/11	15/06/11																										
A5	213	01/05/11	30/11/11																										
E2	814																												
A1	219	05/06/09	12/11/09																										
A2	79	11/12/09	28/02/10																										
A3	91	01/03/10	31/05/10																										
A4	244	06/01/10	01/31/11																										
A5	181	12/01/10	05/31/11																										
E3	156																												
A1	3	06/06/09	09/06/09																										
A2	40	10/06/09	20/07/09																										
A3	31	22/07/09	22/08/09																										
A4	52	23/07/09	13/09/09																										
A5	30	18/09/09	18/10/09																										
E4	705																												
A1	61	05/09/09	05/11/09																										
A2	21	20/11/09	11/12/09																										
A3	33	05/01/10	07/02/10																										
A4	516	10/11/09	10/04/11																										
A5	59	05/01/10	05/03/10																										
A6	15	05/11/09	20/11/09																										

Cuadro #14 – Cronograma general de actividades.

II.5. PRESUPUESTO GENERAL

Los costos en que se incurrirá al implementar el plan estratégico propuesto alcanza los \$ 305,476.15 (trescientos cinco mil cuatrocientos setenta y seis dólares con quince centavos), a como puede observar a continuación en el presupuesto general mostrado en el Cuadro #15 de la siguiente página, los parámetros utilizados para la elaboración del presupuesto presentado lo puede ver en Anexos #05.

ACTIVIDAD	FUENTE	COSTO \$
ESTRATEGIA #1		
A1 Realizar estudio de Mercado	ANEXO #1	1500.00
A2 Determinar requerimientos de nuevos servicios obtenidos de los resultados del estudio de mercado		0.00
A3 Desarrollar nuevos servicios		0.00
A4 Implementar nuevos servicios		1550.00
A5 Ofrecer nuevos servicios		4600.00
Total Estrategia 1		\$7650.00
ESTRATEGIA #2		
A1 Realizar un análisis de Competitividad del BAC-Credomatic en mercado nacional	ANEXO #2	0.00
A2 Definir el proceso de Negociación		0.00
A3 Establecer negociación con el BAC-Credomatic		3600.00
A4 Definir requerimientos para la implementación del servicio.		0.00
A5 Implementar el servicio a los clientes BAC-Credomatic		119600.00
Total Estrategia 2		\$123200.00

Cuadro #15 – Presupuesto consolidado

Sigue en la siguiente página

ESTRATEGIA #3		
A1 Determinar los requerimientos de facturas	ANEXO #3	0.00
A2 Desarrollar el sistema de control de facturas		0.00
A3 Implementar el Sistema de Facturación y Control		0.00
A4 Desarrollar una aplicación para call center		0.00
A5 Implementar el software de atención al cliente		2350.00
Total Estrategia 3		\$2350.00
ESTRATEGIA #4		
A1 Contratar a personal en recursos humanos	ANEXO #4	118800.00
A2 Documentar los manuales de funciones de cada una de las áreas de la empresa		242.15
A3 Desarrollar los procesos y procedimientos llevados a cabo en todas las áreas de la empresa		244.00
A4 Implementar un programa de gestión de recursos humanos para fortalecer los procesos de selección, inducción y capacitación de personal.		7040.00
A5 Mejorar la fuerza de ventas		43350.00
A6 Comprar de Equipo de Cómputos		2600.00
Total Estrategia 4		\$172276.15
Total Presupuesto		\$305476.15

Cuadro #15 – Presupuesto consolidado

CONCLUSIONES

Para solventar la situación presentada en FleetMagic, se estableció una visión y misión para que dirija a la empresa sobre los caminos establecidos en el plan propuesto. Para ello también se formularon dos estrategias que reducirán enormemente los problemas internos, y para eso se necesita de una automatización de los procesos del área operativa, para que la información procesada sea traspasada correctamente a los demás involucrados. Además, para que la empresa cuente con una estructura organizativa sólida se propuso una estrategia de fortalecimiento organizacional que llame al ordenamiento de todos los procesos y procedimientos de todas las áreas para que la información y comunicación sea procesada de la mejor manera posible.

También se necesitó de estrategias que aprovechen la situación en el mercado, y para eso se formularon dos estrategias, la primera de posicionamiento en nuevo mercado mediante una alianza estratégica con la competencia Bac – Credomatic), la cual proporcionará la ampliación considerable del alcance del servicio y la reducción de la más fuerte amenaza del servicio. La segunda, con la finalidad de extender el servicio en el mercado, trata sobre el desarrollo de nuevos servicios relaciones al control de flotas de vehículos, los cuales deben estar estrechamente relacionados con la actividad actual de la empresa.

Se desarrolló el plan de acción de las estrategias formuladas, quedando establecido el orden de ejecución de las actividades y los responsables de la ejecución de cada una de las estrategias propuestas, las medidas de control para el seguimiento y terminación efectivo y un presupuesto de gastos por ejecución de la estrategia.

RECOMENDACIONES

Formular planes de control informativos que permitan conocer la situación en la empresa ante la ejecución de las estrategias y planes de prevención para reaccionar ante cambios que impliquen la reformulación de alguna estrategia propuesta.

Aplicar eventos de sensibilización para que el personal asocie sus objetivos y expectativas personales con las de la empresa, entendiendo que en el grado que estos se cumplan, también se lograrán los personales.

Realizar un estudio financiero para cada uno de los nuevos servicios a ofertar para así garantizar recursos e ingresos propios para el mantenimiento de los mismos.

Revisar frecuentemente la ejecución de los planes de acción para determinar si la empresa ha sabido aprovechar sus fortalezas y oportunidades para el logro de sus objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✦ Banco Central de Nicaragua (2009), Informe de Índice de Precios al Consumidor del mes de Agosto 2009, Nicaragua.
- ✦ Banco Central de Nicaragua - Gerencia de Estudios Económicos, (2009), Boletín Trimestral, Nicaragua
- ✦ Chavenato Adalberto (2002), Introducción a la Teoría general de la Administración (4ta Edición), México, McGraw Hill
- ✦ El Nuevo Diario (26 de Marzo 2007), Dionisio Marengo – Alcalde de Managua, Artículo, Nicaragua.
- ✦ Koontz Harold y Weihrich Heinz (2003), Administración una perspectiva global (12va edición), México, McGraw Hill
- ✦ Maesschalck Víctor (1997), Análisis FODA de la estrategia al planteamiento
- ✦ Porter Michael E. (2001), Estrategia competitiva (2da edición)

Anexos



ANEXO #01 – Presupuesto de Estrategia 1 por Actividad

Descripcion	Fuente de precios	Cantidad	Costo Unitario	Costo \$
Estrategia 1				
A1 Realizar un estudio de mercado				
Contratación de consultor		1	1500.00	1,500.00
			Total A1	1,500.00
A4 Implantar nuevos servicios				
A4.1 Capacitar a empleados en el uso del software de nuevos servicios				
Alquiler local		1	800.00	800.00
Alimentacion		50	15	750.00
			Total A4	1,550.00
A5 Ofrecer nuevos servicios				
A5.2 Publicidad para nuevos servicios				
Volantes (unidad)	Publicida Urbana	3000	0.75	2,250.00
A5.3 Programar reuniones con los clientes actuales para ofrecer el nuevo servicio				
Combustible (gls)		300	4.50	1,350.00
Otros gastos		1	1000.00	1,000.00
			Total A5	4,600.00
			Total E1	7,650.00



ANEXO #02 – Presupuesto de Estrategia 2 por Actividad

Descripción	Fuente de precios	Cantidad	Costo Unitario	Costo \$
Estrategia 2				
A2 Establecer la negociación con el BAC - Credomatic				
A3.3 Reunirse con directivos del BAC-Credomatic				
Alquiler de local (Hotel Metrocentro)	Hotel Metrocentro	6	600.00	3,600.00
			Total A2	3,600.00
A5 Implementación del servicio a los clientes de BAC - Credomatic.				
A5.1 Comprar POS y tarjetas				
Comprar POS Marca Sagem (unidad)	Sagem Sécurité	200	400.00	80,000.00
Tarjetas Electrónicas Inteligentes marca GemPlus (U	Sagem Sécurité	5000	5.00	25,000.00
A5.2 Personalizar tarjetas				
Personalización de tarjetas	Empresa FleetMagic	5000	1.50	7,500.00
A5.3 Capacitar a los clientes en el uso del sistema				
Combustible (gls)		400	4.50	1,800.00
Otros gastos		1	1300.00	1,300.00
A5.4 Instalar POS en las estaciones de ESSO.				
Gastos de Instalación				
Transporte		1	1000.00	1,000.00
Hospedaje		1	2000.00	2,000.00
Otros gastos		1	1000.00	1,000.00
			Total A4	119,600.00
			Total E2	123,200.00



ANEXO #03 – Presupuesto de Estrategia 3 por Actividad

Descripcion	Fuente de precios	Cantidad	Costo Unitario	Costo \$
Estrategia 3				
A5 Implementar el software de atención al cliente				
A5.2 Capacitar a los clientes para el uso del software				
Combustible (gls)		300	4.50	1,350.00
Otros gastos		1	1000.00	1,000.00
			Total A5	2,350.00
			Total E3	2,350.00



ANEXO #04 – Presupuesto de Estrategia 4 por Actividad

Descripción	Fuente de precios	Cantidad	Costo Unitario	Costo \$
Estrategia 4				
A1 Contratar a personal en recursos humanos				
Pago salario personal RRHH (Contrato por 36 meses)		36	3300.00	118,800.00
			Total A1	118,800.00
A2 Documentar los manuales de funciones de cada una de las áreas de la empresa				
Papel Bond HP (Resmas)	Librería Gonper	3	5.1	15.30
Toner Hp (Toners)	Datasytem	3	75	225.00
Lapiceros (Caja)	Librería Gonper	1	1.85	1.85
			Total A2	242.15
A3 Desarrollar los procesos y procedimientos llevados a cabo en todas las áreas de la empresa				
Papel Bond HP (Resmas)	Librería Gonper	3	5.1	15.30
Toner Hp (Toners)	Comtech	3	75	225.00
Lapiceros (Caja)	Librería Gonper	2	1.85	3.70
			Total A3	244.00
A4 Implementar un programa de gestión de recursos humanos para fortalecer los procesos de selección, inducción y capacitación de personal.				
A4.2 Implementar plan de capacitación				
Capacitación atención al cliente (1 vez al año - 6 per	Frankey Covey Organization	18	180	3,240.00
Capacitación enfoque gerencial (2 veces - 5 persona	Frankey Covey Organization	10	200	2,000.00
Capacitación marketing (1 vez al año - 3 personas)	Frankey Covey Organization	9	200	1,800.00
			Total A4	7,040.00
A5 Mejorar la fuerza de ventas				
A5.1 Contratar a personal de venta				
Pago salario Personal Ventas(Contrato por 36 meses)		36	1000.00	36,000.00
A5.3 Implementar campañas de publicidad				
Anuncio periódico (meses)	La prensa	12	125	1,500.00
Volantes	Publicidad Urbana	3000	0.75	2,250.00
Publicidad en internet (pagina de la prensa meses)	Página principal de la Prensa	6	600	3,600.00
			Total A5	43,350.00
A6 Comprar de Equipo de Computos				
Laptop HP	Comtech	2	1300.00	2,600.00
			Total A6	2,600.00
			Total E4	172,276.15



ANEXO #05 – Presupuesto por rubro

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo \$
Alquiler de local	7	600.00	4,200.00
Alimentación	50	15.00	750.00
Aumento en planilla de salario	1	154800.00	154,800.00
Capacitaciones	37	190.27	7,040.00
Combustible (gls)	1000	4.50	4,500.00
Compra de Equipos (unidad)	2	1300.00	2,600.00
Inventario POS y Tarjetas (unidad)	5200	20.23	105,200.00
Contratación de consultoría	1	1500.00	1,500.00
Hospedaje	1	2000.00	2,000.00
Lapiceros (Caja)	3	1.85	5.55
Otros gastos	1	4300.00	4,300.00
Papel Bond HP (Resmas)	6	5.10	30.60
Personalización de tarjetas	5000	1.5	7,500.00
Publicidad	6018	1.60	9,600.00
Toner Hp (Toners)	6	75.00	450.00
Transporte	1	1000.00	1,000.00
Total Presupuesto \$			305,476.15



ANEXO #06 – Cronograma de actividades completo

Actividad	Duración (días)	Fecha In	Fecha Fin	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Jan-11	Feb-11	Mar-11	Apr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Aug-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dec-11	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12			
Estrategia 1																																					
A1 Realización de estudio de mercado	123	06/05/09	06/09/09																																		
A1.1 Determinar las necesidades del estudio para nuevos servicios	10	05/06/09	05/16/09																																		
A1.2 Identificar la información que se va a recolectar	5	05/17/09	05/22/09																																		
A1.3 Determinar las fuentes de información	8	05/22/09	05/30/09																																		
A1.4 Definir y desarrollar las técnicas de recolección	16	05/30/09	06/15/09																																		
A1.5 Recolectar la información	51	06/15/09	08/05/09																																		
A1.6 Analizar la información	29	08/05/09	08/31/09																																		
A1.7 Tomar decisiones	29	09/01/09	09/30/09																																		
A2 Determinar requerimientos de nuevos servicios obtenidos de los resultados del estudio de mercado	91	10/01/09	12/31/09																																		
A2.1 Definir la misión de los nuevos servicios	17	10/01/09	10/18/09																																		
A2.2 Identificar clientes y sus necesidades	13	10/18/09	10/31/09																																		
A2.3 Identificar procesos estratégicos de soporte	18	11/01/09	11/19/09																																		
A2.4 Establecer el plan de análisis de requerimientos	6	11/19/09	11/25/09																																		
A2.5 Analizar los requerimientos obtenidos	35	11/25/09	12/31/09																																		
A3 Desarrollar nuevos servicios	484	01/01/10	04/30/11																																		
A3.1 Seleccionar los nuevos servicios a desarrollar	14	01/01/10	01/15/10																																		
A3.2 Determinar la prioridad de desarrollo de los nuevos servicios	10	01/15/10	01/25/10																																		
A3.3 Diseñar el prototipo del nuevo servicio	248	01/25/10	09/30/10																																		
A3.4 Realizar pruebas de funcionamiento al prototipo	31	09/30/10	10/31/10																																		
A3.5 Diseñar el sistema del servicio definitivo	152	10/31/10	04/01/11																																		
A3.6 Realizar pruebas de funcionamiento del servicio definitivo	29	04/01/11	04/30/11																																		
A4 Implementar nuevos servicios	45	05/01/11	06/15/11																																		
A4.1 Instalar sistema de nuevos servicios en producción	9	05/01/11	05/10/11																																		
A4.2 Capacitar a empleados en el uso del software de nuevos servicios	36	05/10/11	06/15/11																																		
A5 Ofrecer los nuevos servicios	213	05/01/11	11/30/11																																		
A5.1 Diseñar el plan de oferta de los nuevos servicios	45	05/01/11	06/15/11																																		
A5.2 Diseñar campaña de publicidad	16	05/15/11	05/31/11																																		
A5.3 Implementar campaña de publicidad	168	06/15/11	11/30/11																																		
A5.4 Presentar a los clientes los nuevos servicios	168	06/15/11	11/30/11																																		
A5.5 Programar conferencias para ofrecer el servicio	188	06/15/11	11/30/11																																		
Estrategia 2																																					
A1 Realizar un análisis de Competitividad del BAC Credomatic en mercado nacional	219	05/06/09	12/11/09																																		
A2 Definir el proceso de negociación	79	12/11/09	02/28/10																																		
A2.1 Formalizar el compromiso de alianza	11	01/10/10	01/21/10																																		
A2.2 Establecer las políticas de precios y condiciones	10	01/21/10	01/31/10																																		
A2.3 Preparar la oferta de la negociación	9	02/01/10	02/10/10																																		
A2.4 Concretar las tácticas a seguir en la negociación	10	02/10/10	02/20/10																																		
A2.5 Definir agenda de reuniones	8	02/20/10	02/28/10																																		
A3 Establecer negociación con el BAC Credomatic	91	03/01/10	05/31/10																																		
A3.1 Presentar la Oferta por parte de la empresa	45	03/01/10	04/15/10																																		
A3.2 Negociar acuerdos y términos de la alianza	91	03/01/10	05/31/10																																		
A4 Definir requerimientos para la implementación del servicio	244	06/01/10	01/31/11																																		
A4.1 Adaptar sistema de transferencia de datos entre los sistemas BAC Credomatic y FleetMAGIC	182	06/01/10	11/30/10																																		
A4.2 Hacer las configuraciones a POS y tarjetas inteligentes	152	07/01/10	11/30/10																																		
A4.3 Realizar pruebas de funcionamiento	0																																				
A5 Implementación del servicio a los clientes de BAC Credomatic	181	12/01/10	05/31/11																																		
A5.1 Compra de inventario (POS y tarjetas inteligentes)	45	12/01/10	01/15/11																																		
A5.2 Personalizar tarjetas	14	01/15/11	01/15/11																																		
A5.3 Capacitar a los clientes en el uso del sistema	52	02/01/11	03/25/11																																		
A5.4 Instalar POS en las estaciones de ESSO	52	02/01/11	03/25/11																																		
A5.5 Capacitar a personal de las estaciones en el uso de los POS y tarjetas	60	04/01/11	05/31/11																																		

Sigue en la siguiente página



Formato de Entrevista para Análisis de la Empresa FleetMagic			
Área: Gerencia Desarrollo	Fecha	Día	Mes Año
Hora Inicio:	Hora Finalización:	/	/
Entrevistado:			

1. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa, está bien, está mal?
2. ¿En caso de falla de los PC, esta la empresa preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores traumatismos?
3. ¿Hace la empresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos más importantes como CxC, Estados financieros, declaraciones de renta, bases de datos?
4. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para el desarrollo de la aplicación? ¿Cree usted que son eficientes? ¿Por qué?
5. ¿Poseen documentación escrita de la aplicación y manual de usuario?
6. ¿Qué debilidades enfrenta actualmente el área de desarrollo? ¿Cómo afectan al funcionamiento de estas? ¿Qué ha hecho para mejorar estas debilidades?
7. ¿En qué cree usted que es fuerte el área de desarrollo?



Formato de Entrevista para Análisis de la Empresa FleetMagic			
Área: Gerencia Ventas	Fecha	Día	Mes Año
Hora Inicio:	Hora Finalización:	/	/
Entrevistado:			

1. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año el curso o el siguiente?
2. ¿La empresa dispone de estadísticas de venta con relación a número de servicios prestados, número de clientes nuevos, ventas por clientes, ventas de la competencia y crecimiento del mercado?
3. ¿Cómo se encuentran los procesos escritos relacionados al mercadeo y venta del servicio?
4. ¿Han mejorado los ingresos por ventas en los últimos años?
5. ¿Qué parte del mercado tiene cubierto?
6. ¿Poseen una política de precios, descuento, promociones y comisiones por venta?
7. ¿Qué tipo de ventas y publicidad son aplicadas?
8. ¿Qué debilidades enfrenta actualmente el área de ventas? ¿Cómo afectan al funcionamiento de estas? ¿Qué ha hecho para mejorar estas debilidades?
9. ¿Qué dificultades se le presenta al ofrecer el servicio a los clientes?
10. ¿En qué cree usted que es fuerte el área de ventas?



Formato de Entrevista para Análisis de la Empresa FleetMagic			
Área: Gerencia Administración	Fecha	Día	Mes
Hora Inicio:		Año	
Hora Finalización:		/	/
Entrevistado:			

1. ¿Los siguientes documentos están al día y debidamente archivados: Libros de actas contables, Escrituras, Contratos con clientes?
2. ¿Cómo es la rotación de cartera? Términos de pago en 30 días, 60 días, 75 días u otro.
3. ¿Qué tipo de controles utiliza para las operaciones de cartera y cobro?
4. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la organización?
5. ¿Ha tomado la empresa medidas de seguridad para limitar el acceso de personas no autorizadas a los computadores de la empresa, particularmente a la información vital como cuentas por cobrar, estados financieros, declaraciones de renta?
6. ¿Qué debilidades enfrenta actualmente el área de administración? ¿Cómo afectan al funcionamiento de estas? ¿Qué ha hecho para mejorar estas debilidades?
7. ¿En qué cree usted que es fuerte el área de administración?



Formato de Encuesta para Análisis de la Empresa FleetMagic				
Cliente:	Fecha	Día	Mes	Año

1. ¿Le ha cubierto FleetMagic las necesidades de control de combustible al haber iniciado como cliente? ¿En cuánto (Porcentaje)?

Si ____ No ____ Valor ____%

2. ¿Cómo valora el tiempo de respuesta de solicitudes que ustedes realizan a FleetMagic?

Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

3. ¿Qué piensa usted del servicio ofrecido por FleetMagic?

Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

4. ¿Qué piensa usted de los precios ofrecidos por FleetMagic?

Bastante accesibles ____ Poco accesibles ____ Nada accesibles

5. ¿Qué cosas mejoraría de FleetMagic?



Anexo #08 - Resultados de entrevista realizada al Gerente General.

Formato de Entrevista para Análisis de la Empresa FleetMagic				
Área: Gerencia General	Fecha	Día	Mes	Año
Hora Inicio:	Hora Finalización:	/	/	/
Entrevistado:				

1. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años

Lo que se ha realizado es el desarrollo de la plataforma en un sistema con tecnología más avanzada, la cual llevará consigo múltiples servicios adicionales los cuales se ofrecerán a precios increíbles.

2. ¿Cuál es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo de la empresa?

El área estratégica de esto es el área de ingeniería, ya que sin ellos no sería realidad tener la aplicación, luego sigue el área operativa los cuales se encargan de atender al cliente y resolver múltiples casos. Estas dos áreas son las fundamentales para la empresa y siento que actualmente poseen una coordinación muy buena ya que hemos podido salir adelante resolviendo los problemas de forma unida y buscando la mejor manera de realizarlo.

3. ¿Cuál es su mercado de trabajo, posición y tamaño?

El mercado actual de la empresa FleetMagic es el de control de hidrocarburos para flotas vehiculares mediante tarjetas inteligentes, el cual está segmentado para todas aquellas empresas que hacen uso del combustible para abastecer sus vehículos. Este mercado se encuentra delimitado a solo hacer uso de estaciones de servicio de la Petrolera de Nicaragua (Petronic) en todas las regiones del País.

El tamaño abarcado en el mercado de empresas con flota vehicular, es de 80 empresas atendiendo 4500 vehículos.

El ingreso de ventas tiene una razón de crecimiento promedio anual 430 vehículos.



4. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

La visión de FleetMagic es ser una empresa líder en el control de hidrocarburos a nivel nacional y la misión brindar una herramienta tecnológica de control de hidrocarburos que ayude a economizar costos y tiempo en el manejo de flotas vehiculares.

5. ¿Qué nuevos servicios tiene planeado en el futuro ofrecer?

- *Sistema de Geoposicionamiento.*
- *Control de Llantas.*
- *Inventario de Partes.*

6. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico, para la empresa?

Las afectaciones a la empresa con respecto a la inestabilidad económica y política que atraviesa el país son mínimas, A la vez le ayuda en la captación de nuevos clientes ya que estos se ven en la obligación de hacer reducciones de sus costos, y es aquí donde FleetMagic se hace más fuerte porque presta el servicio de control de consumo de hidrocarburos a las flotas vehiculares y esto permite realizar ahorros significativos en los costos de operación.

El gerente proyecta un problema grande si la situación del país empieza a desmejorar, cree que el gobierno podría incluir reformas que afecten a los distribuidores de petróleo, haciendo una nacionalización obligando a retirarse o unirse a una distribuidora estatal.

7. ¿La empresa actualmente cuenta con planes estratégicos que guíen a la empresa por el camino más viable durante los próximos años?

En cuanto a los planes tenemos pensado aplicar lo más pronto posible el uso de un plan estratégico que nos lleve hasta donde he soñado llevar la empresa. Por el momento después del cambio de tecnología y por los problemas internos que se tuvieron hemos tenido que actuar de manera rápida por lo que la planificación solamente la estamos haciendo a corto plazo en la que solucionemos los problemas que más no están agobiando, es por eso que la toma de decisiones vive en un mundo cambiante debido a las distintas situaciones que hemos creado por este descontrol en la planificación estratégica.



8. ¿Cómo proyecta a la Empresa en el Futuro?

FleetMagic será una empresa que domine totalmente el mercado nacional, brindando una herramienta tecnológica innovadora que ayude a las empresas nicaragüenses a manejar eficientemente todo lo relacionado con sus flotas vehiculares, reduciendo al máximo el consumo de combustible y minimizando los costos operativos.



Anexo #09 - Resultados de entrevista realizada a Gerente Operaciones.

Formato de Entrevista para Análisis de la Empresa FleetMagic			
Área: Gerencia Operaciones	Fecha	Día	Mes Año
Hora Inicio:	Hora Finalización:	/	/
Entrevistado:			

1. ¿Cuál es el nivel de capacitación y experiencia del personal operativo de atención al cliente?

El personal operativo tiene fallas en el conocimiento sobre el servicio, considero que el nivel de capacitación no es aceptable, en cuanto a la experiencia del personal para atender al cliente es muy poca, no se posee ningún personal experto para esto.

2. ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?

Cada operador posee su computador en el cual realiza sus actividades rutinarias y de resolución a temas que el cliente solicita, además se utilizan líneas telefónicas, las cuales se están atendiendo muy a menudo. Pero hemos tenido algunas molestias con los recursos utilizados ya que nos dificultan realizar efectivamente los procesos de atención al cliente porque las computadoras están un poco desactualizadas y solo contamos con una línea telefónica para atender las llamadas que recaen en un solo teléfono.

3. ¿Cómo se mide la productividad del área operativa de la empresa? ¿Cumplen sus funciones correctamente?

No poseemos aún mediciones de productividad del personal, todos operan de acuerdo a lo establecido por lo tanto están cumpliendo con sus funciones.

4. ¿Cómo manejan stock de inventario de los productos que adquieren de los proveedores?

Actualmente no tenemos un proceso definido para controlar estas entradas y salidas, se necesita ordenar y contabilizar cada uno.



5. ¿La empresa se encuentra situada en un mercado competitivo? ¿Mencione cuáles son sus principales competidores?

No, no hay tanta competencia en este servicio, Actualmente solo se conoce un competidor, considerado el más importante por tener un servicio muy parecido pero con menos herramientas de control como es Credomatic – ESSO y conocemos otro que está en procesos de nacimiento como es Versatec – SHELL.

6. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?

Somos líderes del mercado, tenemos empresas de reconocida marca y ofrecemos un servicio mejorado y distinto a la competencia. Actualmente poseemos 80 clientes y nuestra competencia el BAC - Credomatic calculamos como 35 clientes, de un total según nuestro estudio de 1200 clientes potenciales que hay en la región.

7. ¿A cuales empresas considera su mayor competencia en el mercado local o nacional?

El único es BAC - Credomatic, por tener reconocida fama financiera, aunque no menospreciamos el nuevo competidor VERSATEC. Cabe destacar aquí, que existe la posibilidad de disminuir nuestra competencia buscando una alianza con BAC ya que según información brindada por el Gerente ha habido ya relaciones ejecutivas entre él y algunos gerentes del BAC en la cual se destaca que nosotros seamos los procesadores de su tarjeta pero esto aún no ha sido analizado de manera formal.

8. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre atención y servicio al cliente, evaluación y satisfacción del cliente y manejo de inquietudes o reclamos?

No tenemos políticas escritas sobre atención al cliente, pero si procuramos trabajar de la mejor manera posible cumpliendo con las solicitudes de los clientes día a día.

9. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales, especificaciones de sus servicios?

Tampoco tenemos descripción sobre esto, todos estos conocimientos se manejan a nivel operativo.



10. ¿Cómo se encuentran los procesos que fortalecen el Trabajo en Equipo?

No tenemos procesos que fortalezcan el trabajo en equipo en el área operativa. Pero si en conjunto con el área de tecnología procuramos siempre coordinarnos bien en casos de nuevos requerimientos, solicitudes y avances que se llevan a cabo para así presentárselos al cliente.

11. ¿Están todos los procesos llevados a cabo en la atención al cliente debidamente escritos y organizados?

No se manejan a nivel de conocimiento y se tratan de aplicar y enseñar día a día.

12. ¿Programan reuniones de control de calidad de la atención al cliente? ¿Cómo lo hacen?

No programamos reuniones.

13. ¿Qué debilidades enfrenta actualmente el área de Operaciones? ¿Cómo afectan al funcionamiento de estas? ¿Qué ha hecho para mejorar estas debilidades?

- *Se lleva el control de lo que se debe facturar al cliente, esto debería ser realizado por administración, lo que está causando atrasos en las facturas. Hemos atrasado las salidas de las facturas hasta por 2 meses por este problema.*
- *No tenemos herramientas eficientes de atención al cliente.*
- *El personal no está capacitado totalmente en el uso de la herramienta.*
- *No se tienen registrados los procesos y procedimientos relacionados a la atención al cliente e internos.*

14. ¿En qué cree usted que es fuerte el área de Operaciones?

- *Capacidad y rapidez para afrentar nuevos servicios tales como el Servicio de Subsidio de Taxis que se implementó por la situación económica en el alza de precios de combustibles que presentaba el país, el cual fue montado en Managua en tan solo una semana de trabajo en coordinación con el área de Desarrollo.*
- *Excelente relación con clientes.*
- *Coordinada relación DNP – FleetMagic, en cuanto a la resolución de Conflictos del cliente en Estaciones de Servicio Petronic.*



Anexo #10 - Resultados de entrevista realizada a Gerente Desarrollo.

Formato de Entrevista para Análisis de la Empresa FleetMagic			
Área: Gerencia Desarrollo	Fecha	Día	Mes Año
Hora Inicio:	Hora Finalización:	/	/
Entrevistado:			

1. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa, está bien, está mal?

La empresa se encuentra muy bien tecnológicamente, ya que acaba de pasar una migración tecnológica, implementando una nueva y mejorada plataforma en muchos aspectos como seguridad, rapidez y facilidad de uso para los clientes. Además se contrató una empresa que provee hosting y almacenamiento de datos más confiable y seguro.

Se sustituyeron los Equipos POS (Puntos de Venta) y Tarjetas por unos más modernos y de mejor capacidad y transmisión de datos.

Se cambiaron los proveedores de internet, adquiriendo dos servicios individuales, AMNET para uso de servidores de comunicación con el mejor ancho de banda e IDEAY para abastecimiento de las oficinas de la empresa para mejorar la atención al cliente.

2. ¿En caso de falla de los PC, esta la empresa preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores traumatismos?

Si, se tienen respaldos de servidores de comunicación en otras instalaciones seguras en caso que el servicio de internet sea suspendido, en caso de cortes de luz se posee inversores de energía los cuales respaldan el área operativa por 6 horas.

3. ¿Hace la empresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos más importantes como CxC, Estados financieros, declaraciones de renta, bases de datos?

Si, a diario se toman respaldos de la base de datos y aplicación, las cuentas contables se manejan en un sistema web, al cual se le proporcionan respaldos.



4. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para el desarrollo de la aplicación? ¿Cree usted que son eficientes? ¿Por qué?

Se utiliza para realizar las actividades de desarrollo lo siguiente:

- *Visual Studio 2005.*
- *SQL Server 2005.*
- *Window 2008 Server*
- *Programación C de POS.*

5. ¿Poseen documentación escrita de la aplicación y manual de usuario?

No, hay documentación sobre lo que realizamos en el área en cuanto a la aplicación.

6. ¿Qué debilidades enfrenta actualmente el área de desarrollo? ¿Cómo afectan al funcionamiento de estas? ¿Qué ha hecho para mejorar estas debilidades?

- *Se manejan todavía temas operativos que deberían ser resueltos desde Sistema pero que aún no se han agregado al sistema.*
- *Considerada acumulación de Solicitudes de Requerimientos y Cambios en Sistema.*

7. ¿En qué cree usted que es fuerte el área de desarrollo?

- *Personal capacitado y experimentado en el desarrollo de las aplicaciones.*
- *Eficiencia y rapidez en el desarrollo de requerimientos, tal el caso de la aplicación de Sistema y POS de Subsidio de Taxis.*
- *Constante actualización de Tecnología de Desarrollo.*



Anexo #11 - Resultados de entrevista realizada a Gerente Ventas.

Formato de Entrevista para Análisis de la Empresa FleetMagic				
Área: Gerencia Ventas		Fecha	Día	Mes Año
Hora Inicio:		Hora Finalización:		/ /
Entrevistado:				

1. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año el curso o el siguiente?

No, llevo un control de los clientes que visitaré mensual, informándole al gerente general sobre los avances.

2. ¿La empresa dispone de estadísticas de venta con relación a número de servicios prestados, número de clientes nuevos, ventas por clientes, ventas de la competencia y crecimiento del mercado?

No, lo único es que se lleva el control de la relación de ingresos de clientes y vehículos mensuales.

3. ¿Cómo se encuentran los procesos escritos relacionados al mercadeo y venta del servicio?

No hay escritos de procedimientos de ventas ni mercadeo, esa información solo yo la conozco.

4. ¿Han mejorado los ingresos por ventas en los últimos años?

Las ventas siguen una tendencia positiva incrementando clientes aproximadamente en 430 vehículos anuales e ingresos con un incremento de 2.55% mensual.

Te proporciono el siguiente cuadro para que soportes lo que digo:



MES	INGRESOS \$	% INCREMENTO
Aug-07	14,779.29	0.00
Sep-07	15,259.73	3.25
Oct-07	15,543.27	1.86
Nov-07	15,290.83	-1.62
Dec-07	15,076.37	-1.40
Jan-08	15,509.11	2.87
Feb-08	16,068.60	3.61
Mar-08	16,107.72	0.24
Apr-08	14,728.83	-8.56
May-08	17,807.19	20.90
Jun-08	18,435.82	3.53
Jul-08	19,395.03	5.20
Aug-08	19,068.84	-1.68
Sep-08	20,333.35	6.63
Oct-08	20,503.96	0.84
	PROMEDIO	2.55

5. ¿Qué parte del mercado tiene cubierto?

El servicio es accesible solamente en estaciones Petronic, y abarca toda la región de Nicaragua en todas los departamentos del país, menos Matagalpa.

6. ¿Poseen una política de precios, descuento, promociones y comisiones por venta?

Si existen estas políticas, en cuanto a los precios poseemos una tabla de ventas por planes y cantidad de vehículos, los descuentos se toman en relación al volumen de combustible que consume el cliente y su cantidad de vehículos, las comisiones por venta están estipuladas.



7. ¿Qué tipo de ventas y publicidad son aplicadas?

Se aplica la venta directa, comunicándose directamente con los jefes de transporte, financieros o gerente general de la empresa, no aplicamos publicidad aún.

8. ¿Qué debilidades enfrenta actualmente el área de ventas? ¿Cómo afectan al funcionamiento de estas? ¿Qué ha hecho para mejorar estas debilidades?

Solamente es una persona la encargada de ofrecer el servicio.

No poseemos herramientas de venta como brochurs de producto/servicio, videos y publicidad en línea.

9. ¿Qué dificultades se le presenta al ofrecer el servicio a los clientes?

Se han presentado problemas de no querer cambiar sus procesos internos en el manejo del combustible, también que el combustible ofrecido en estaciones Petronic no es muy bueno comparado a las demás distribuidoras de petróleo.

10. ¿En qué cree usted que es fuerte el área de ventas?

Se poseen bastantes relaciones con dueños o gerentes de empresas claves que no han adquirido el servicio, por lo que disponen de bastantes clientes potenciales.



Anexo #12 - Resultados de entrevista realizada a Gerente Administrativo.

Formato de Entrevista para Análisis de la Empresa FleetMagic				
Área: Gerencia Ventas	Fecha	Día	Mes	Año
Hora Inicio:	Hora Finalización:		/	/
Entrevistado:				

1. ¿Los siguientes documentos están al día y debidamente archivados: Libros de actas contables, Escrituras, Contratos con clientes?

Si, se encuentran al día, hay una persona de planta el cual lleva los registros contables a través de una plataforma web y los registros manuales, todo estos van al día, factura que se cobre, registro que se agrega ya que lo no son muchos los movimientos contables generados al día.

2. ¿Cómo es la rotación de cartera? Términos de pago en 30 días, 60 días, 75 días u otro.

El termino de pagos esta por los 30 a 40 días en algunos clientes, aunque también tenemos clientes que pagan en menos de 30 días.

3. ¿Qué tipo de controles utiliza para las operaciones de cartera y cobro?

Se utilizan registros de facturas manuales y con los contactos de los clientes se proceden a llamar a las áreas determinadas de las empresas para gestionar el pago de sus facturas.

4. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la organización?

No, actualmente no se han escrito estos procedimientos.

5. ¿Ha tomado la empresa medidas de seguridad para limitar el acceso de personas no autorizadas a los computadores de la empresa, particularmente a la información vital como cuentas por cobrar, estados financieros, declaraciones de renta?

No, no hay medidas de seguridad para ello.



6. ¿Qué debilidades enfrenta actualmente el área de administración? ¿Cómo afectan al funcionamiento de estas? ¿Qué ha hecho para mejorar estas debilidades?

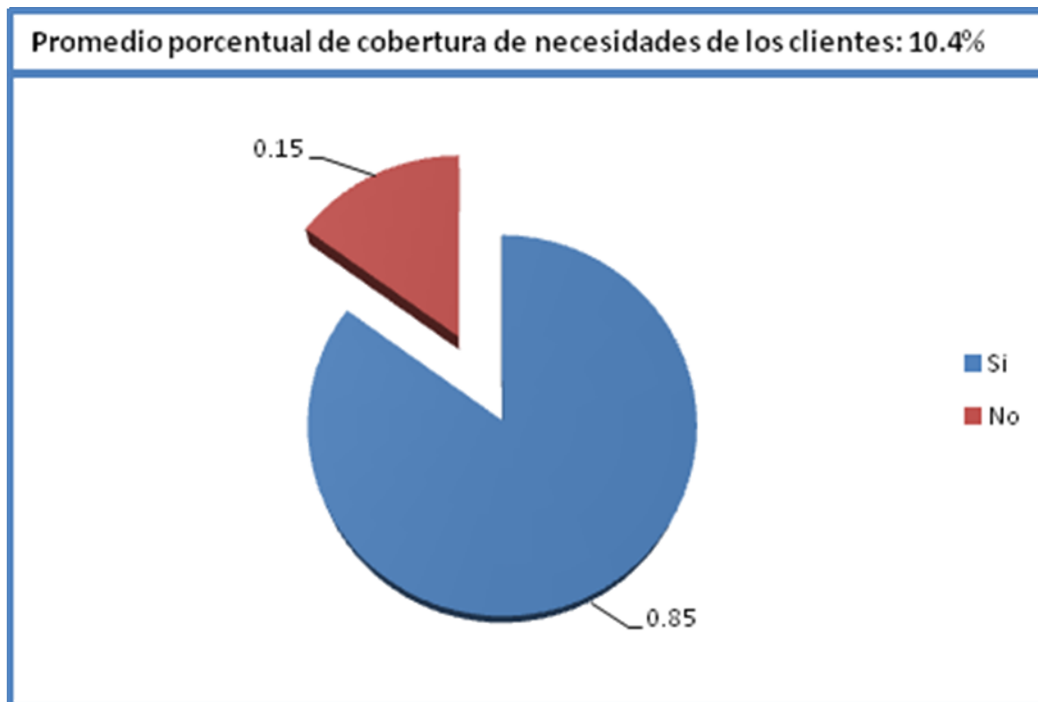
- *Solamente es una persona la encargada en la administración.*
- *Las Facturas se realizan manual y los clientes mensualmente van creciendo, con lo cual cada vez se dificulta más.*
- *Se retrasa la salida de las facturas hasta por 2 meses, porque no me proporcionan la información necesaria de datos a facturar a cada cliente.*
- *Perdemos bastante tiempo porque los datos proporcionados para la facturación en muchas ocasiones no son correctas y envíanos facturas erróneas a los clientes, las cuales después son devueltas para su corrección.*
- *Se tienen cuentas por cobrar de mucho tiempo y de vez en cuando se alargan los pagos de los clientes.*

7. ¿En qué cree usted que es fuerte el área de administración?

No se conoce fortalezas.

Anexo #13 - Resultados de encuesta realizada a clientes.

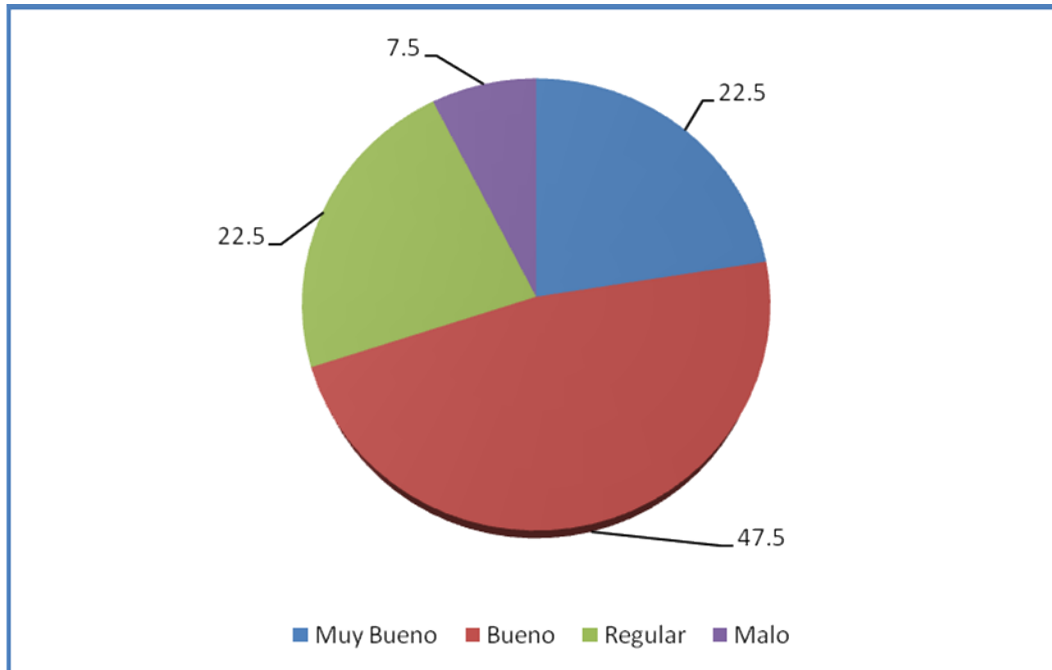
Pregunta #1. ¿Le ha cubierto FleetMagic las necesidades de control de combustible al haber iniciado como cliente? ¿En cuánto (Porcentaje)?



Se obtuvo que el 85% de los clientes encuestados respondieron que el sistema de FleetMagic ha cubierto sus necesidades de controlar el consumo de combustible, y que habiendo adquirido el servicio a mejorado el control en un 10.4% aproximadamente.



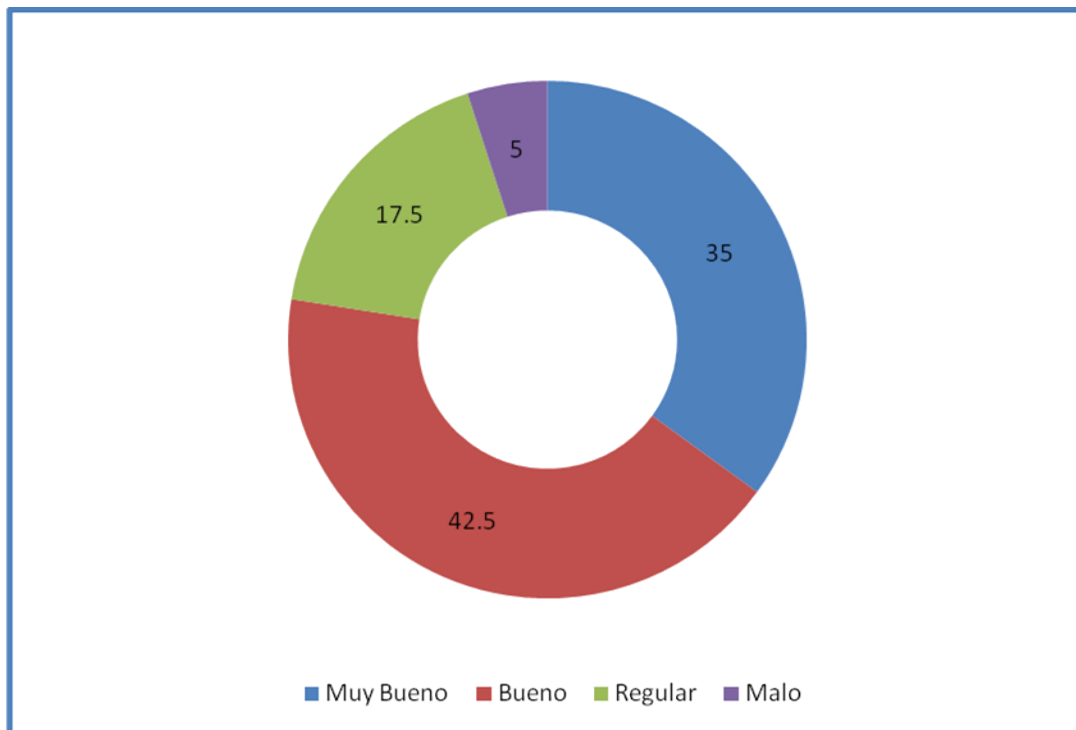
Pregunta #2. ¿Cómo valora el tiempo de respuesta de solicitudes que ustedes realizan a FleetMagic?



Se obtuvo que hay un 30% de los clientes que valoran que el tiempo de respuesta que les da FleetMagic en la solución de sus inquietudes no es buena, y el resto indica que la atención que se les ha brindado ha sido satisfactorio.



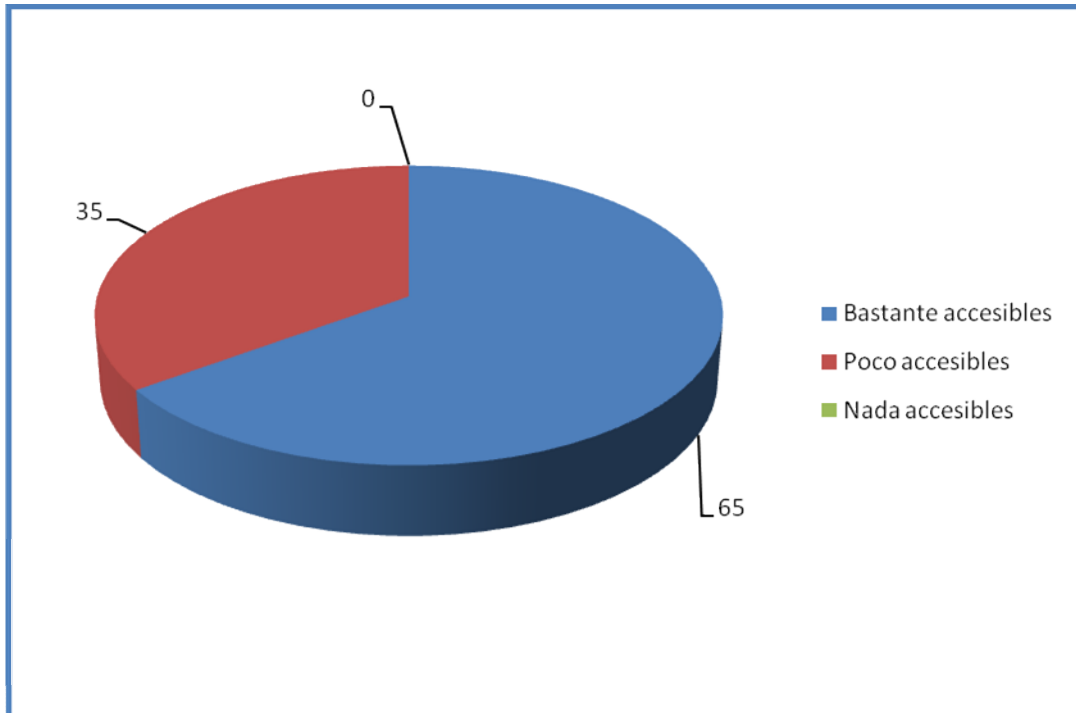
Pregunta #3. ¿Qué piensa usted del servicio ofrecido por FleetMagic?



Se obtuvo que el 77.5% de los clientes piensan que el servicio de FleetMagic es bueno y ningún cliente indicó que el servicio sea malo.



Pregunta #4 ¿Qué piensa usted de los precios ofrecidos por FleetMagic?



Se obtuvo que el 65% de los clientes piensan que los precios ofrecidos por FleetMagic por el servicio brindado son bastante accesibles, seguido del 35% que opinan que son poco accesibles.



Anexo #14 - Recuperación de empresa Petronic por parte del estado de Nicaragua

En el gobierno existe consenso sobre una eventual anulación del contrato con Glencore¹, sobre la base de una resolución del Consejo Superior de la Contraloría emitida el 29 de junio de 1999, en la se declara la nulidad del contrato suscrito entre el gobierno y la firma.²

De acuerdo con la resolución, la única entidad según la ley para hacer nulo el contrato es la Asamblea Nacional, hecho que no sucedió así durante el gobierno del ex presidente, Arnoldo Alemán, cuyo viceministro de Hacienda y Crédito Público, Byron Jerez, firmó el contrato de alquiler.

Glencore tiene un contrato de arrendamiento de Petronic vigente hasta el 2009, momento en que el Estado nicaragüense podría tomar el control de la compañía en caso que decida no renovarlo.

El interés del Estado nicaragüense en recuperar el control de Petronic radica en el hecho de que dispondría de una infraestructura de almacenamiento y una red de distribución del combustible procedente de Venezuela, contratado en el marco de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA).

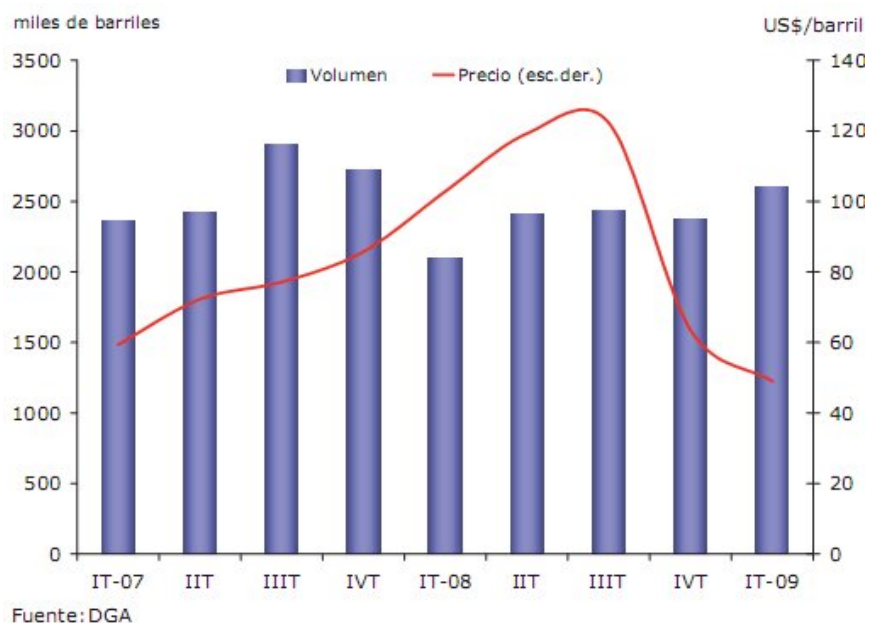
¹ Empresa Internacional arrendadora de Petronic Nicaragua

² Dionisio Marengo, El Nuevo Diario 26 de Marzo 2007



Anexo #15 Variabilidad de precios de hidrocarburos en Nicaragua

Las constantes alzas en los precios de los combustibles reflejan que no hay un comportamiento regular en el mercado nicaragüense de hidrocarburos. En el cuadro #02 muestra la variación del precio de petróleo en dólares por barril a lo largo del período 2007 y el primer trimestre del 2009.



Cuadro #02 – Variación de Precios de petróleo 2007 – 2009.

En el informe de índice de precios al consumidor (IPC) emitido por el Banco Central de Nicaragua se encontró el siguiente aumento a partir del primer trimestre del año 2009:

- ✦ En el informe emitido en Enero 2009, en cuanto al rubro de Combustible y Lubricantes hubo un incremento de apenas 0.07 puntos ocasionados por un alza del precio internacional de hidrocarburos.
- ✦ En el informe emitido en Agosto 2009, registra un incremento de 0.29 puntos.

Según el economista y abogado, René Vallecillo, esto se da porque los distribuidores nacionales tienen un problema de inventario, porque realizan compras a futuro que mantienen en reservas pero venden el producto a los precios actuales como si lo acabaran de adquirir de los mercados extranjeros.


Anexo #16 - Tabla de precios de servicio por planes.

Tipo de Plan	Suscripción Mensual por Cantidad de Tarjetas				
	1 a 20	21 a 50	51 a 75	76 a 100	más de 100
Plan Asignación	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00
Plan Presupuesto	\$5.50	\$5.25	\$5.00	\$4.75	\$4.50
Plan Presupuesto Plus	\$7.25	\$7.00	\$6.75	\$6.50	\$6.25
Plan Flota	\$9.50	\$9.00	\$8.75	\$8.50	\$ 8.00

Fuente: Gerente de Ventas.

**Anexo #17 – Cronograma de Entrevistas**

Fuentes	Entrevistador	Fecha de Entrevista	Lugar
Gerente General	Harry Borrell	19/5/2009	Oficina Gerente General
Gerente de Operaciones	Mario Centeno	24/5/2009	Area de Operaciones
Gerente de Ventas	Harry Borrell	26/5/2009	Oficina Gerente de Ventas
Gerente de Desarrollo	Mario Centeno	29/5/2009	Oficina Gerente de Desarrollo
Gerente de Administración	Conny Uriarte	26/5/2009	Oficina Gerente de Administración