



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Ciencias y Sistemas**

**“Planeación Empresarial para la Empresa EBEN-EZER en la ciudad de Managua en el periodo comprendido del 2013 al 2015.**

**Autores:**

**Br. Elisabeth Cristina Arce Icabalzeta.**

**Br. Jania del Carmen López Herrera.**

**Br. James Enrique Morales Méndez.**

**Tutor:**

**Msc. Manuel Castillo Huete.**

**Managua, Nicaragua Octubre 2013**

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS: .....</b>	<b>4</b>
<b>SITUACIÓN PROBLÉMICA.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Determinación de los factores relevantes en el medio ambiente de la empresa de servicio contra incendio EBEN-EZER. ....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Entorno económico: .....	7
2.1.2 Entorno político: .....	10
2.1.3 Entorno socio - cultural: .....	11
2.1.4 Entorno tecnológico: .....	12
2.1.5 Entorno natural: .....	14
2.1.6 Entorno jurídico: .....	15
2.1.7 Entorno Comercial.....	16
<b>2.2 Análisis de la industria .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Sustitutos.....	19
2.2.2 Nuevas competencias.....	20
2.2.3 Análisis de los clientes.....	21
2.2.4 Análisis de los proveedores .....	22
2.2.5 Análisis de la Competencia.....	22
2.2.6 Fuerza Dominante.....	24
<b>2.3 Análisis Interno de la Empresa .....</b>	<b>25</b>

2.3.1	Metodología del diagnostico.....	25
2.3.1.1	Misión.....	25
2.3.1.2	Visión.....	25
2.3.1.3	Organigrama.....	26
2.3.1.4	Cultura Organizacional .....	27
2.3.1.4.1	Valores.....	27
2.3.1.4.2	Filosofía .....	28
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>29</b>
<b>FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.....</b>		<b>29</b>
<b>2.4</b>	<b>Planeación Empresarial .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5</b>	<b>Desarrollo de la Misión, Visión y Objetivos .....</b>	<b>30</b>
2.5.1	Misión .....	30
2.5.2	Visión.....	32
2.5.3	Objetivos Organizacionales.....	34
<b>2.6</b>	<b>FODA.....</b>	<b>36</b>
2.6.1	Determinación de los elementos del FODA .....	38
2.6.2	Matriz de Impacto Cruzado .....	40
2.6.3	Matriz de Ponderación de Factores Internos y Externos.....	43
2.6.3.1	Matriz de Ponderación de Factores Externos (MEFE) .....	43
2.6.3.2	Matriz de Ponderación de Valores Internos (MEFI).....	45
<b>2.7</b>	<b>Trilogía de Hall.....</b>	<b>47</b>
<b>2.8</b>	<b>Factores de Éxito y Fracaso.....</b>	<b>49</b>
2.8.1	Factores del Éxito.....	49
2.8.2	Factores de Fracaso.....	50

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>52</b>
<b>PRESENTACIÓN DE PLAN EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS CONTRA INCENDIOS EBEN-EZER EN LA CIUDAD DE MANAGUA EN EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 2012 AL 2015.....</b>	<b>52</b>
<b>2.9 Enunciados Estratégicos.....</b>	<b>52</b>
2.9.1 Misión .....	52
2.9.2 Visión .....	53
2.9.3 Objetivos Organizacionales .....	53
2.9.4 Organigrama .....	54
2.9.5 Cultura Organizacional .....	55
2.9.5.1 Valores.....	55
2.9.5.2 Filosofía .....	56
<b>2.10 Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>56</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>62</b>

## Introducción

Con los frecuentes cambios en el siglo XXI del entorno mundial, a los nicaragüenses se les plantea un reto cada vez más grande y difícil de superar.

La situación de la industria de equipos de protección contra incendios en Nicaragua, se analiza a partir de las referencias del desarrollo de los mercados consumidores de equipos de protección contra incendio en el país, así como sus importadores reales y potenciales. El énfasis de estudio está en la identificación de los problemas actuales y previsibles para el desarrollo de la industria y la integración en el mercado.

La empresa EBEN-EZER, surge con la visión de ofrecer una solución a los requerimientos de equipos de protección contra incendios, de los diversos sectores sociales. Comprometidos con la calidad de los servicios y productos para la prevención y combate de incendios, así como una amplia gama de productos relacionados al ramo de protección civil.

Sin embargo desde su fundación la empresa EBEN-EZER ha venido creciendo físicamente, sin ninguna planificación real, más que todo con base a un sentido de urgencia en lo que a capacidad de respuesta se requiere, con un nivel considerable de improvisación. Sumado a lo anterior, la tasa de crecimiento de la competencia y demanda de los productos de protección contra incendios, lo cual ha afectado sus ventas, no brinda una buena organización física de su local, mala organización logística y mal manejo de marketing. Plantea de esta manera un reto importante a los propietarios de la empresa, como es el hecho de que se logre llevar a cabo en un futuro cercano un crecimiento físico, ordenado y lógico, que permita prever los requerimientos que se necesitan para atender con la calidad debida.

Basado en esto se define como problema a resolver lo siguiente: “La gerencia de la empresa EBEN-EZER no cuenta en la actualidad con una estrategia empresarial clara para el futuro de la misma”.

Para dar respuesta al problema expuesto se definió como objeto principal “Proponer una estrategia empresarial para la empresa EBEN-EZER, tomando como base sus componentes internos y los elementos del entorno en el periodo del 2013 al 2015.

Así mismo se planteo como objetivo de estudio la “Empresa EBEN-EZER” y como campo de acción la Planeación Empresarial.

El tema de estudio en consecuencia se definió así “Planeación Empresarial para la Empresa EBEN-EZER en la ciudad de Managua en el periodo comprendido del 2013 al 2015.

## Justificación

El Plan Estratégico permitirá a los propietarios EBEN-EZER tener una visión más amplia y clara de lo que desean y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas en sus gestiones, llevando a cabo una planificación formal. Servirá además como una herramienta administrativa que les facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado de venta y relleno de extinguidores y capacitaciones de brigadas contra incendio.

Desde el punto de vista administrativo, el hecho de conocer con anticipación las fluctuaciones que pueden ocurrir entre las capacidades instaladas y requeridas permitirá que se puedan tomar todas las decisiones correspondientes y no de manera improvisada a como se ha venido haciendo.

Desde la perspectiva económica, a pesar de ser una inversión considerable, los resultados de esta se verán reflejados en un futuro muy cercano en el incremento de las ventas, estabilidad en el mercado y fidelidad de los clientes.

## Objetivos:

### 1 General

- Proponer una estrategia empresarial para la empresa EBEN-EZER, tomando como base sus componentes internos y los elementos del entorno, en el periodo comprendido de 2013 al 2015.

### 2 Específicos

- 1 Analizar el entorno competitivo de la industria de equipos de protección contra incendios de la cual forma parte la empresa EBEN-EZER.
- 2 Realizar un análisis de la industria de Higiene y Seguridad.
- 3 Determinar la situación actual de la empresa EBEN-EZER.
- 4 Elaborar una estrategia empresarial para la empresa EBEN-EZER.



## Situación Problemática

La problemática que la empresa EBEN-EZER ha presentado los últimos años son:

1. Crecimiento de la industria de equipos de protección contra incendios, lo cual ha afectado sus ventas.
2. No brinda una buena organización física de su local para brindar su servicio.
3. Falta de una planeación empresarial real.
4. Mala organización de logística.
5. Mal manejo del Marketing.

En base a esta problemática se definió como problema a resolver el siguiente:

“La gerencia de la empresa EBEN-EZER, no cuenta en la actualidad con una estrategia empresarial clara para el futuro de la misma”.

# CAPITULO I

## Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa y su Entorno

El propósito de este capítulo es conocer aquellos aspectos del entorno del sistema de interés que puedan influir de una u otra manera en el comportamiento que pueda tener dicho sistema en el futuro. Dos grandes aspectos que se abordan aquí: El análisis del entorno en sí y un análisis del mercado de la Empresa de Servicio Contra Incendio EBEN-EZER, en el cual se halla inmerso.

### 2.1 Determinación de los factores relevantes en el medio ambiente de la empresa de servicio contra incendio EBEN-EZER.

En esta parte se lleva a cabo un análisis exhaustivo, considerando varios tipos de entorno, como son: político, económico, socio – cultural, jurídico, tecnológico comercial y natural. Estos aparecen reflejados en la Figura 1.



Figura1. Entorno de la Empresa de Servicios Contra Incendios EBEN-EZER

El detalle de cada uno de estos entornos es el siguiente:

### 2.1.1 Entorno económico:

Según datos obtenidos por el Banco Central de Nicaragua (BCN), el producto interno bruto (PIB) registró una tasa de crecimiento de 5.2 por ciento en el 2012 (5.4 por ciento en 2011, fuente: BCN). Este resultado estuvo determinado por factores de demanda tales: como la profundización del proceso de apertura comercial, el mayor dinamismo de la inversión privada, la reactivación del crédito, y el flujo de recursos procedentes de la inversión extranjera directa y las remesas familiares. Por el lado de la oferta, se destaca el mayor esfuerzo productivo del sector privado, respaldado por el gobierno mediante la aplicación de políticas sectoriales en un ambiente de estabilidad macro económico, pese al frágil contexto internacional. Estos aparecen reflejados en la Figura 2.

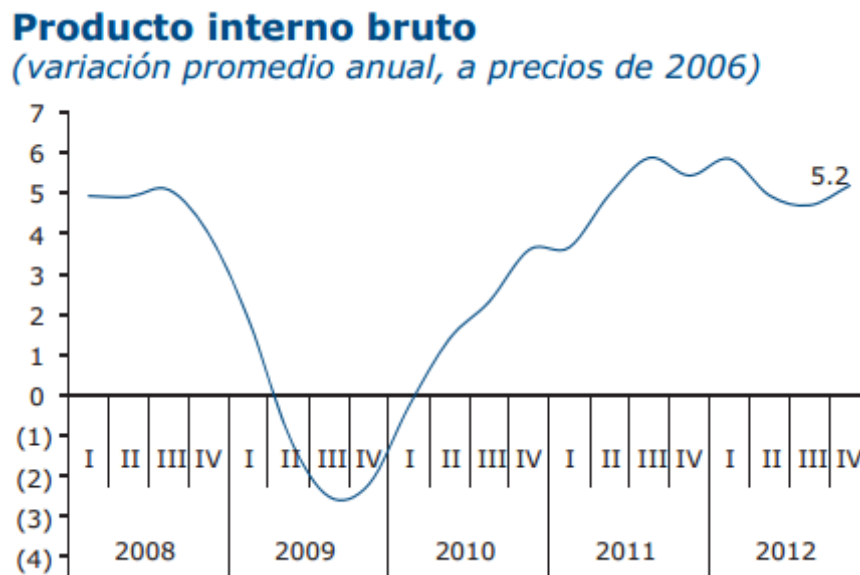


Figura 2. Variación promedio anual, PIB.

La Figura 2. (Variación promedio anual, PIB.) Refleja el crecimiento del PIB por los factores Oferta y demanda en el periodo 2008 el 5 por ciento, cifra que decae en el segundo cuatrimestre del año 2009 hasta llegar al mínimo de 3 por ciento durante los dos últimos cuatrimestres de este año. El año 2010 mejoró con

respecto al 2009, llegando a alcanzar un 4 por ciento. Tasa de crecimiento que alcanzó la cifra de 5.4 por ciento en el periodo 2011 y que bajó en 0.2 por ciento para el año 2012 manteniendo la cifra de crecimiento del 5.2.

Los mayores aportes al crecimiento provinieron de la construcción con un punto porcentual debido a la mayor ejecución de obras privadas, principalmente residenciales industriales; industria manufacturera, con 0.9 puntos porcentuales, debido a los esfuerzos de aperturas comerciales e inversiones realizadas; comercio, hoteles y restaurantes con 0.5 puntos porcentuales resultado de la dinámica de importación y las políticas orientadas a promover el turismo. Estos aparecen reflejados en la Figura 3.

### Actividades con mayor aporte al crecimiento (variación promedio anual)

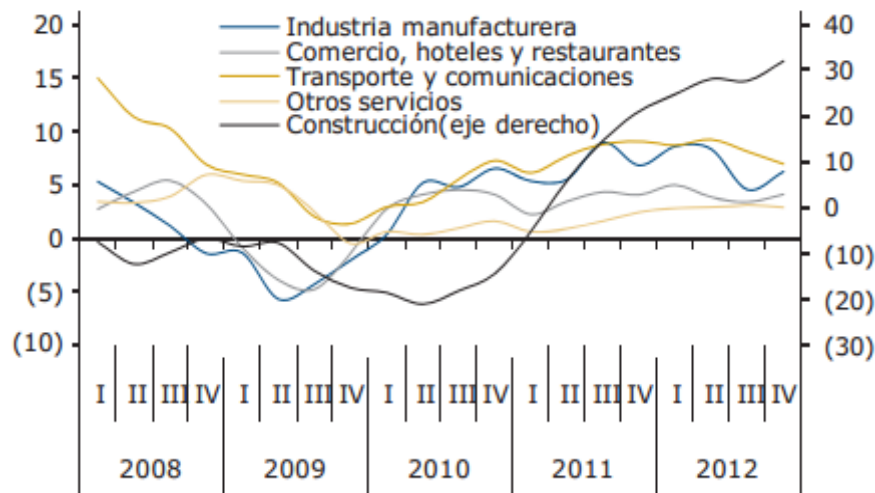


Figura 3: Variación Promedio Anual según actividades con mayor aporte al crecimiento.

La figura 3 (Variación Promedio Anual según actividades con mayor aporte al crecimiento.), muestra los principales aportes al crecimiento del PIB por el sector comercio, mostró una tasa de crecimiento de 3.5 por ciento, reflejando una desaceleración de 0.3 puntos porcentuales con relación al 2011, lo cual está en correspondencia del comportamiento de las importaciones, así como la evolución de la actividad económica.

Estas variables macroeconómicas influyen en el comportamiento de la demanda del sector Servicios Contra Incendios como el caso de EBEN-EZER, ya que si existen condiciones favorables de inversión en Equipos contra Incendios con amplios estándares calidad y normas de seguridad establecidas en el país; y/o el desarrollo de PYME (Pequeñas y medianas empresas) que permitan que las familias puedan ganar un ingreso propio para mantenerse, regidas bajo las Ley Nº 618 (Ley de Higiene y Seguridad de los Trabajadores), esto permitirá que la demanda tienda a crecer positivamente en los próximos años.

### 2.1.2 Entorno político:

Nicaragua, gracias al Modelo de Alianzas para la Prosperidad, ha logrado reducir considerablemente los incendios, pues al retornar al poder el FSLN en el 2007 las estadísticas han disminuido. Para impulsar esta campaña contra los incendios, se hace necesario tener un protagonismo consciente, que redunde en el sentido de pertenencia, para que la familia haga suyo la necesidad de evitar los incendios.

Es conveniente precisar que la selectividad no se refiere a escoger un sector o una actividad. Este sería un extremo igualmente pernicioso que el de políticas neutras. La selectividad alude a pocas áreas claves y estratégicamente identificadas, que afectarán de manera decisiva y a largo plazo el modelo de desarrollo de una sociedad.

La prevención de un siniestro por parte de las empresas públicas y privadas es notoria, puesto que en los últimos 5 años de las 335 mil emergencias que ha socorrido el cuerpo de bomberos, tan sólo unas 2 mil 200 han sido para extinguir fuego,

La importancia de los indicadores político radica no solo en que son elementales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de la región o el municipio en lo referente a la cuestión político, sino que también son necesarios para valorar el desempeño de cada uno de los programas del gobierno, encaminados a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos fijados en las políticas públicas.

En los últimos años el gobierno ha impulsado reformas a las leyes de seguridad laboral, lo cual ha favorecido al sector de Servicio Contra Incendio, desde el ámbito que las empresas están obligadas a adquirir estos equipos lo que ha aumentado la demanda, ya que son un requisitos importante para obtener el permiso de operación de la empresa.

### 2.1.3 Entorno socio - cultural:

La responsabilidad social empresarial debe de ser compartida, contribuyendo a mejorar las relaciones del cliente, la comunidad, los empleados, los accionistas y el medioambiente en conjunto. Las empresas que se han unido en esta lucha para mejorar sus relaciones, son empresas con principios y valores éticos, dejando al lado el sistema de obtener ganancia irracionalmente. Ciertamente vivimos en un mundo globalizado, en el que la mayoría de las trasnacionales se destacan por las masas de producción que generan y por la forma abrupta que la obtienen, muchas de estas no tienen principios éticos, pero este nuevo movimiento de Responsabilidad Social Empresarial está haciendo más competitiva a las empresas, al mismo tiempo que mejora las relaciones para con la sociedad, además los gobiernos no quieren empresas tanto nacionales como extranjeras que no respeten las leyes y dañen el medioambiente, durante mucho tiempo hemos observado y vivido como se ha promovido la inversión extranjera directa, pero muchas de las que se han instalado en el país no han tenido el compromiso social, no se han respetado los derechos de los trabajadores y han sobreexplotado y mal aprovechado el medioambiente.

Cada 30 minutos, el departamento de bomberos responde a un caso de incendio en cualquier punto geográfico de la ciudad. La mayor parte de los incendios no ocurren en el hogar, pero sí que es en el hogar donde se producen más muertes y lesiones. Las causas principales de incendios en el hogar con consecuencias fatales son las siguientes: objetos de fumador colocados en lugares inadecuados, cortocircuitos, acciones criminales premeditadas, fugas de gas butano y niños que juegan con fósforos.

La ideología de los nicaragüenses es demasiado ambigua, ya que no ven la necesidad de adquirir artículos de seguridad contra incendios en sus hogares, negocios (micros), Centros de estudios, etc. Porque no lo miran como una necesidad básica y desde su perspectiva la probabilidad de que ocurra un incendio en estos sitios es muy baja.

Como puede deducirse entonces, existe un enorme interés por parte del Sector de Servicios Contra Incendios de promover en la población nicaragüense el uso de los Equipos de Protección contra Incendios que les brindara protección y seguridad en un futuro para evitar una catástrofe producida por un incendio, esto incrementara la demanda.

#### 2.1.4 Entorno tecnológico:

El entorno que rodea a la industria puede verse altamente modificado por la acción de los factores tecnológicos que afectan a la industria/sector en concreto. La aparición de las nuevas tecnologías y de los nuevos productos y servicios basados en las mismas es algo prácticamente continuo en el tiempo haciendo muy importante la labor de la observación y la vigilancia tecnológica.

El mundo está inmerso en la sociedad del conocimiento, la cual está fundamentada en nuevas tecnologías que afectan positivamente a sectores de la sociedad industrial para ganar en productividad y en competitividad. Pero las nuevas tecnologías son especialmente útiles para transformar la producción y la sociedad, siempre y cuando, la respectiva sociedad haga apuestas estratégicas para determinar las nuevas actividades – sectores de especialización.

Entre la tecnología utilizada en esta industria se encuentran:

- **Sistemas de Recarga de Extintores**

Una vez utilizado el extintor se debe de recargar, debido a los avances tecnológicos este proceso ha pasado de ser manual a ser automatizado, lo cual da mayor seguridad al manipular el producto. Existen muchas maquinas recargadoras de extintores, algunas por el tipo clasificación.

- **Maquinas de pruebas hidrostáticas**

Prueba de presión para verificar la capacidad de un cilindro para resistir contra ruptura indeseable. La Asociación Nacional de Protección Contra Incendios (NFPA), prepara los códigos que determinan los procedimientos de fabricación,



mantenimiento, recarga y pruebas a realizarse a equipos de prevención de incendio. El código #10 del NFPA estipula lo siguiente sobre las pruebas hidrostáticas en extintores portátiles; “***Se deben realizar pruebas hidrostáticas a extintores en intervalos que no excedan los especificados en la tabla***”.

- **Maquinas de secado de extintores**

Estas máquinas están diseñadas para el secado del interior de los extintores manuales de polvo, luego de realizar las pruebas hidrostáticas. Poseen una salida adicional que permite el secado de extintores sobre ruedas y cilindros de gases. El secado se realiza en 5 minutos aproximadamente, tiempo que varía en función de la humedad del ambiente y la del recipiente.

Actualmente en Nicaragua no se cuenta con el equipo ni con los repuestos necesarios que se utilizan en esta industria, esta tecnología es importada y costosa, al igual que los repuestos de esta. La depreciación de esta tecnología es a largo plazo por lo que no provoca mucha variación en el precio. Cabe destacar que cuando haya daño en el equipo producirá cuello de botella en la producción.

### 2.1.5 Entorno natural:

El aspecto más importante dentro de este entorno lo constituye el conjunto de fallas geológicas que atraviesan la ciudad de Managua, principalmente las que atraviesan el área geográfica donde se halla ubicado la Empresa de Servicios Contra Incendios EBEN-EZER. Esta área según se puede observar en la Figura 4. Constituye una zona donde no pasa directamente una falla relevante cabe destacar que siempre se tienen que apegar a las normas de construcción y medidas preventivas en casos de sismos.

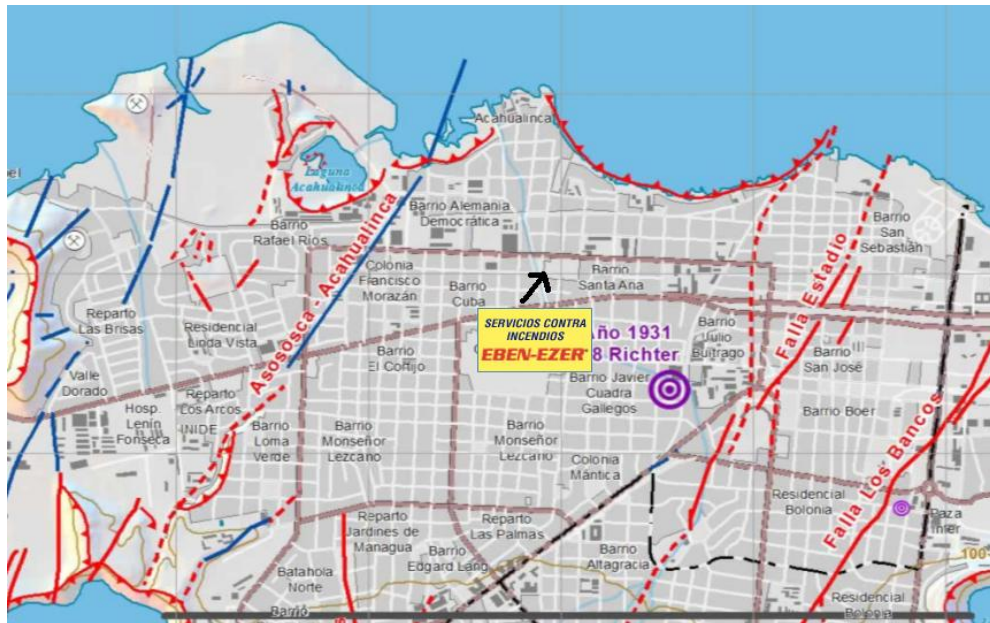


Figura 4. Mapa de Fallas Sísmicas de Managua.

Debido a que Managua es una ciudad con antecedentes de terremotos es importante que la población tome consciencia de la importancia de tener las medidas necesarias para el control de incendios, evitando pérdidas materiales y humanas.

### 2.1.6 Entorno jurídico:

El entorno jurídico de la Empresa de Servicios Contra Incendios EBEN-EZER viene dado fundamentalmente por las regulaciones que realiza la Asamblea Nacional y el Gobierno de Nicaragua a través de la **LEY DE HIGIENE Y SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES, LEY No. 618**, Aprobada el 19 de Abril del 2007 Publicado en La Gaceta No. 133 del 13 de Julio del 2007, tiene por objeto establecer el conjunto de disposiciones mínimas que, en materia de higiene y seguridad del trabajo, el Estado, los empleadores y los trabajadores deberán desarrollar en los centros de trabajo, mediante la promoción, intervención, vigilancia y establecimiento de acciones para proteger a los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Según el Artículo 21 que textualmente dice ***“El empleador debe garantizar en el contenido de los programas de capacitación en su diseño e implementación de medidas en materia de primeros auxilios, prevención de incendio y evacuación de los trabajadores. La ejecución y desarrollo de estos eventos deben ser notificados al Ministerio del Trabajo”***.

De igual manera el Título XI DE LA PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS, específicamente en el **Capítulo XII Adiestramiento** dice: ***“Artículo 197.- En los establecimientos y centros de trabajo con grave riesgo de incendio, se instruirá y entrenará especialmente al personal integrado en el equipo o brigada contra incendios, sobre el manejo y conservación de las instalaciones y material extinguidor, señales de alarma, evacuación de los trabajadores y socorro inmediato a los accidentados”***.

Paralelo a esta ley se encuentra la Ley 431 LEY DE TRANSITO en su artículo 38 donde exactamente dice: ***“Uso obligatorio de dispositivos para seguridad. Se establece el uso obligatorio de dispositivos fundamentales para la seguridad de los vehículos tales como: pitos o bocinas de advertencia***

***sonora, luces y otros dispositivos reflectores, extinguidor, cinturón de seguridad y asiento de seguridad para niños”.***

Periódicamente se ejecutan controles de calidad tanto internos como externos. Estos se realizan por la Dirección General de Bomberos acorde con lo estipulado en la Ley 618, para cumplir con los requisitos necesarios que establece la **Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Protección Contra Incendios NTON 22 001-04**; Aprobado el 1º de Abril del 2004 que tiene como objetivo establecer las medidas mínimas que en materia de protección contra incendios deben adoptarse para la protección y seguridad de las personas y los bienes.

### **2.1.7 Entorno Comercial**

La Cámara de Industrias de Nicaragua, agrupa a 133 empresas manufactureras del país, cuyo universo, sin incluir empresas agroindustriales ni de régimen de Zona Franca es de 180; de manera que según los datos obtenidos de dicha Cámara, se agrupan aproximadamente un 75% del total de las industrias existentes.

Las industrias afiliadas a CADIN se encuentran agrupadas en diversas ramas, de las cuales 47 empresas son de la rama de alimentos, bebidas y tabaco; 7 de textil, calzado y vestuario, 5 de madera – muebles; 8 de papel y cartón; 32 de la rama química – farmacéutica, 6 de petróleo y energía, 16 de construcción metal – mecánica y otras 12 empresas que no podemos clasificar en este entorno.

Los tratados de libre comercio tales como: DR-CAFTA, ADA, MERCOSUR ha brindado una mayor seguridad de inversión en Nicaragua en estos últimos años, propiciando el crecimiento de la industria ayudando a la economía local, aumentando la demanda de equipo de seguridad.

El proyecto del canal interoceánico esta dado a largo plazo, el cual traerá grandes beneficios económicos, comerciales y sociales al país, para llevar a

cabo su construcción utilizando los equipos de protección y las medidas de seguridad.

Todo esto plantea por supuesto un panorama de mayor demanda sobre los equipos de Servicios Contra Incendios ya que son requisitos establecidos a través de la regulación jurídica del país. Esto permitiría no solamente un mayor control de las empresas de cada sector, sino también una mayor fortaleza al momento de solicitar cualquier tipo de gestión ante las autoridades correspondientes para lograr mayores oportunidades de desarrollo del sector de servicio contra incendio a lo interno del país.

## 2.2 Análisis de la industria

Este análisis se realizó mediante el Modelo de Diamante de la Competitividad de Michael Porter a como se muestra en la Figura 5.

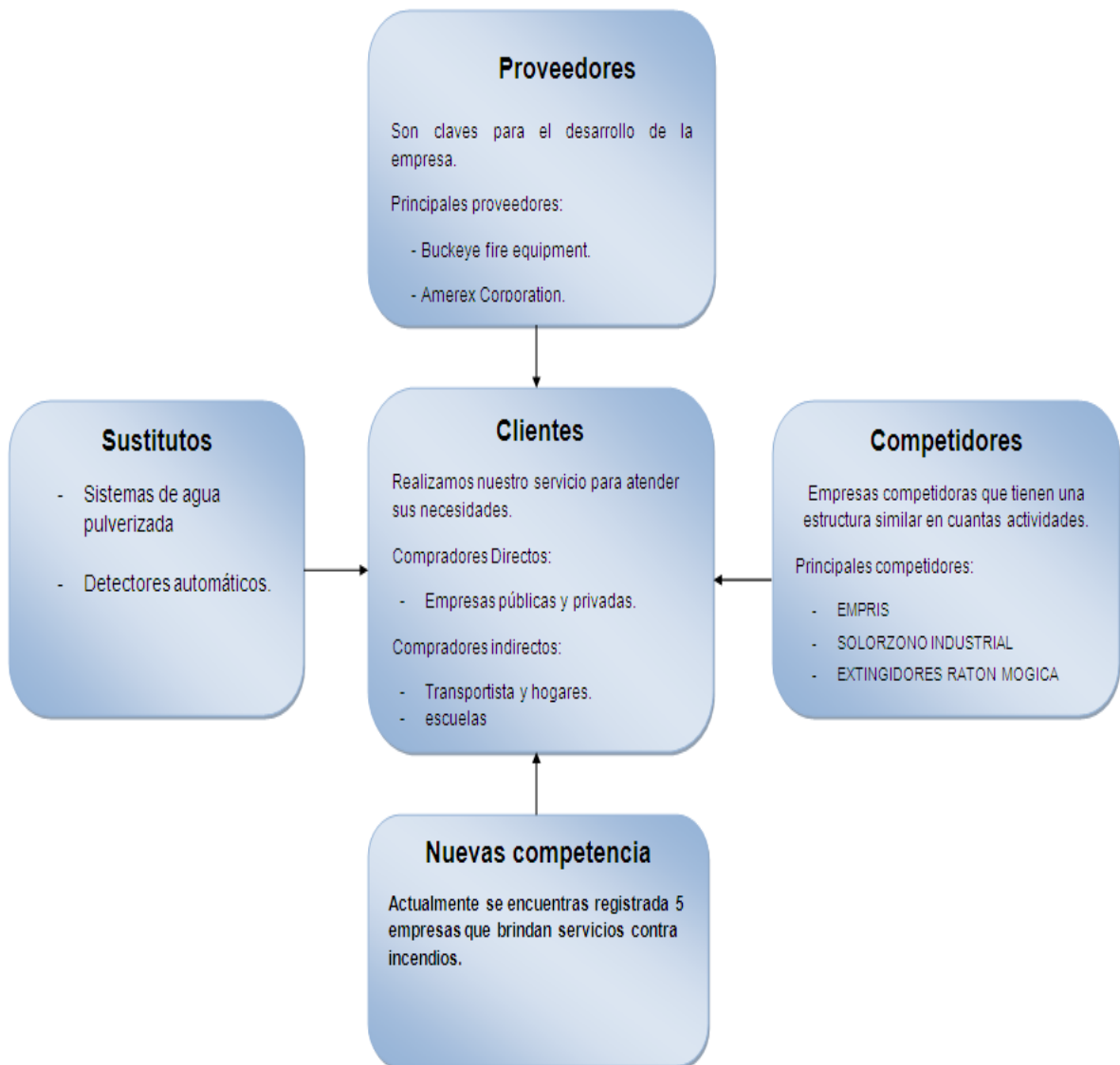


Figura 5: Diagrama de Porter

## 2.2.1 Sustitutos

### 1 Sistemas de agua pulverizada

El agua sigue constituyendo un elemento adecuado para la extinción. El agua nebulizada (watermist) es un sistema poco extendido que, aún pareciendo contradictorio, es muy eficaz en instalaciones con equipos electrónicos, según afirman los fabricantes. No perjudica el medioambiente, no conduce la electricidad y es inocuo para los equipos y para las personas.

Este sistema se basa en la expulsión de agua atomizada (gotas de 60 a 200 micras) a mucha presión de manera que no se vaporizan por el calor del fuego. La extinción se produce por 3 acciones diferentes:

1. Enfriamiento.
2. Desplazamiento del oxígeno.
3. Atenuación de la transmisión del calor por radiación.

El uso de agua nebulizada permite, para una misma cantidad de agua, incrementar la superficie de vaporización respecto a otros sistemas basados en agua, mejorando la eficiencia. Esto se traduce en una reducción del agua necesaria para la extinción, disminuyendo el espacio de almacenamiento y los desperfectos ocasionados por el agua en el riesgo a proteger.

Este tipo de sistema no es tóxico y la habitabilidad en el recinto es posible durante la extinción sin problemas de asfixia, por lo que este sistema es apto para áreas ocupadas siempre que se utilice agua potable o agua de mar. Utilizan poca cantidad de agua por lo tanto los daños ocasionados por ésta son muy inferiores a los que ocasionarían los sistemas de agua pulverizada tradicionales. Tiene pocas limitaciones, una de ellas es la

presencia de elementos que se combinen con el agua produciendo reacciones peligrosas (metales reactivos, haluros, sulfuros, etc.). En estos casos el sistema no es adecuado. Dióxido de carbono.

#### **a. Detectores automáticos.**

Los detectores automáticos son elementos que detectan el fuego a través de algunos fenómenos que acompañan al fuego: Gases y humos; temperatura; radiación UV, visible o infrarroja; etc.

Según el principio en que se basan, los detectores se denominan:

- i. Detector de gases o iónico: Utilizan el principio de ionización y velocidad de los iones conseguida mediante sustancia radiactiva, inofensiva para el hombre (generalmente Americio).
- ii. Detector de humos visibles (óptico de humos): Mediante una captación de humos visibles que pasan a través de una célula fotoeléctrica se origina la correspondiente reacción del aparato.
- iii. Detector de temperatura: Reaccionan a una temperatura fija para la que han sido tarados. (Un rociador automático o sprinkler es uno de ellos).
- iv. Detector de llama: Reaccionan frente a las radiaciones, ultravioleta o infrarroja, propias del espectro.

### **2.2.2 Nuevas competencias**

Los índices de crecimiento a nivel centroamericano demuestran que Nicaragua es el país que anualmente está creciendo más en inversión.



### 2.2.3 Análisis de los clientes

En este se analiza de manera cuantitativa y cualitativa los diferentes clientes profundizando en aspectos claves como el perfil y los servicios ofrecidos por nuestra empresa dado que las necesidades de compra de los clientes tienen diferencias palpables en aspectos como durabilidad o calidad. También difieren el potencial de crecimiento ofreciendo diversa perspectiva de volumen de compra.

Así mismo, el costo de atender a los clientes varían en función de la forma en que realizamos nuestro servicio para atender sus necesidades como consecuencia de esta premisa podemos concluir que los clientes juegan un importante papel para asegurar la tasa de crecimiento de la empresa y aumentar la posición competitiva en el sector.

Entre los clientes potenciales se encuentran:

- 1 E. Chamorro industrial
- 2 Cemex
- 3 Tipitapa Power
- 4 Transportes Indiam
- 5 Ingenio Santa Rosa
- 6 Nicaragua Sugar
- 7 Nuevo Carnic
- 8 ENACAL
- 9 INSS
- 10 ALBANISA

#### 2.2.4 Análisis de los proveedores

En este punto se menciona las principales compras de la empresa y el poder de los proveedores tanto de material como de componentes que son claves para el desarrollo de la empresa. Los factores que determinan la importancia de los proveedores son el volumen de compra o su posición como suministrador de un producto único o crítico en base a calidad, cantidad, y plazo de entrega.

Entre los principales proveedores se encuentran:

- **Buckeye fire equipment:** Ha sido un líder internacional en el desarrollo y fabricación de producto de protección contra incendio, ha ganado una excelente reputación de calidad, fiabilidad, y valor dentro de la industria de protección contra incendio. Ofrece una línea completa de extinguidores portátiles y de rueda. Para asegurar que sus distribuidores y clientes reciben el equipo de protección contra incendio de más alta calidad todos sus productos se someten a rigurosas pruebas tanto en la empresa y laboratorios del gobierno estadounidense.
- **Amerex Corporation:** Es una filial de McWane Inc. Y ha estado proporcionando productos de calidad y de extinción de incendios innovadores por más de 40 años. Es reconocido mundialmente como líder en la fabricación de la mano portátil, de ruedas y sistemas de extinción de incendio de vehículos.

#### 2.2.5 Análisis de la Competencia

En este punto se realiza un análisis de las empresas competidoras de EBENE-ZER y la forma en que posicionan en el mercado para revelar aspectos claves del impacto que la competencia puede tener sobre el negocio.

En el mercado en que se encuentra EBENE-ZER, las empresas competidoras que tienen una estructura similar en cuantas actividades, clientes y organización interna, no son muy numerosas.

Entre los principales competidores tenemos:

- EMPRIS
- SOLORZONO INDUSTRIAL
- EXTINGUIDORES INDUSTRIALES DE GILBERTO NOGUERA
- SERVICIOS TECNICOS EL MASTER
- EXTINGUIDORES RATON MOGICA

En base al análisis de la calidad de los productos y servicios de la competencia (Anexo 1.) Podemos alegar que el principal competidor de EBEN-EZER es la empresa Solórzano Pérez Industrial la cual fue empresa líder en el mercado nacional cuenta con más de 32 años de experiencia en el campo de servicios y equipos contra incendio y de protección personal, brindando confianza y satisfacción a sus clientes con ética y profesionalismo, con el propósito de salvaguardar la vida humana y a la vez proporcionar seguridad.

Solórzano Pérez Industrial posee una cartera de clientes merecedora de sus esfuerzos y que a la vez los impulsan a seguir avanzando con calidad y esmero. Asumen un compromiso definido con sus proveedores, colaboradores y clientes basados en el Respeto, Comunicación, Integridad, Calidad, Responsabilidad, Higiene y Trabajo en equipo.

Apoyados en las causas identificadas de desarrollo en el mercado de las demás empresas, podemos afirmar que la competencia no se da entre productos, sino entre la solidez y sostenibilidad de las relaciones que se establecen entre los clientes y el proveedor.

### 2.2.6 Fuerza Dominante

De acuerdo con el análisis realizado se determino que la fuerza dominante son **“Los Clientes”**. Ya que es el protagonista de la acción comercial y es el verdadero impulsor de la empresa; sin él, las actividades de la empresa no tendrían sentido pues el objetivo en común de las empresa es brindarle un servicio o producto al cliente. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

No se considero como fuerza dominante a las siguientes fuerzas debido a que:

- 1 Los competidores ya que ofrecen los mismo productos y a pesar que una de las empresas competidoras lleva muchos años en el mercado no ha crecido a nivel tecnológico y de infra estructura, y los otros competidores no tienen mucha demanda ni experiencia en el sector.
- 2 Los sustitutos no son de mucho demanda ya que no son tan conocidos en el mercado y no ofrecen la seguridad que proporciona un extintor.
- 3 Nueva competencia no se determino ya que se han mantenido los mismos competidores.
- 4 Los proveedores no se considero debido a que el mercado posee las mismas franquicias.

## 2.3 Análisis Interno de la Empresa

### 2.3.1 Metodología del diagnóstico

Se utilizó como herramienta de análisis revisión de documentos y una entrevista a la Asistente de Gerencia y parte de contabilidad (ver Anexo 2), lo cual tuvo como resultado la recopilación de los aspectos más relevantes, donde se logró determinar que no cuenta con un Plan Estratégico por lo cual establecen sus estrategias de formas empíricas, además se recurrió a la observación directa de los puestos de trabajo donde se noto la duplicación de funciones y la falta que hace tener un Plan Estratégico definido.

Actualmente la empresa de Servicio Contra Incendio EBEN-EZER tiene definido los siguientes aspectos:

#### 2.3.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades del mercado Nacional y Centro Americano, importando y comercializando **productos de alta calidad a precio justo** con excelencia en nuestros servicios.

#### 2.3.1.2 Visión

Mantener el liderazgo a través de una comunicación constante y positiva con nuestros socios comerciales, proveedores y colaboradores, obteniendo como resultado la **satisfacción total**.

### 2.3.1.3 Organigrama

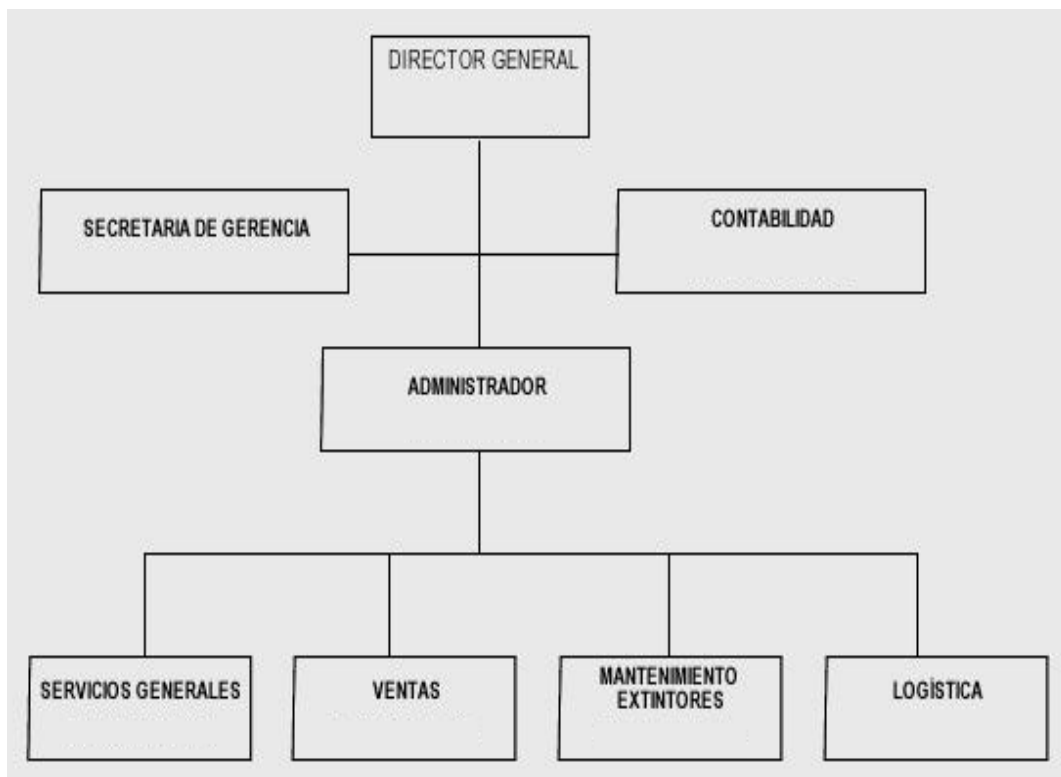


Figura 6. Organigrama actual de EBEN-EZER

El organigrama actual de la empresa está compuesto por:

Un Director General el cual posee a nivel de staff:

Una Secretaria de Gerencia que es la encargada de ejecutar las resoluciones emanadas del director general, siendo ésta la responsable de dar seguimiento, coordinar y supervisar los programas, proyectos y actividades delegadas.

Un Contador el cual se encarga de recopilar todos los registros y luego presentar una interpretación a fin de mostrar con eficacia si la empresa sufre algún defecto o debe mejorar en otros aspectos.

De ellos depende un Administrador el cual coordinar el manejo de los recursos, humanos y materiales, para lograr los objetivos de la empresa. Además de

coordinar sus acciones y la de su departamento con la de Servicios generales, ventas, mantenimiento extintores y Logística.

#### **2.3.1.4 Cultura Organizacional**

Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a la empresa, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus trabajadores.

##### **2.3.1.4.1 Valores**

- 1 Respeto: Dentro de la empresa se debe fomentar un trato de respeto entre los empleados que permiten un clima laboral agradable, además de lograr una mayor cooperación.
- 2 Honestidad: Es un factor crítico dentro de la empresa, ya que está ligada con cualquier asunto dentro de la empresa, desde una sana información y comunicación hasta asuntos relacionados con dinero.
- 3 Responsabilidad: El principio de responsabilidad destaca entrega de trabajos y el buen cumplimiento de tareas en la fecha establecida.
- 4 Trabajo en equipo: Es necesario para conseguir armonía en el trabajo individual que conlleva a cumplir las metas grupales. Si hay trabajo en equipo existirá una adecuada comunicación y coordinación en busca de las

metas de la empresa. Además de un trabajo en equipo salen nuevas ideas, propuestas y recomendaciones que llevan a mejores y soluciones.

- 5 Prestigio: Debido a que la empresa tiene casi veinte años de existir, posee un prestigio y es reconocida en el mercado. Los directivos de la empresa, con cada servicio que prestan deben tratar siempre de no perder la imagen que a través de todos estos años han ganado. Cada nuevo servicio que se introduce a la sociedad debe mantener la calidad que ya posee.
- 6 Fe: Todo lo que acontece es para bien. Y el convencimiento de esta verdad sólo se puede encontrar en la fe y en la esperanza,

#### **2.3.1.4.2 Filosofía**

“Jehová es mi pastor; nada me faltará”. Salmo 23:1.

Expresa la certeza de que la empresa es guiada y protegida, puesta a salvo de todo peligro, porque el Señor es su pastor. Renovando nuestra confianza en Dios, abandonándonos totalmente en sus manos



## CAPÍTULO II

### Formulación de Plan Estratégico.

En este capítulo se pretende confeccionar el plan estratégico que se propondrá a las autoridades de la Empresa EBEN-EZER. Para ello se tomara en cuenta las necesidades y las oportunidades de mejora que fueron detectados en el diagnostico realizado en el Capítulo I de este trabajo.

#### 2.4 Planeación Empresarial

La planeación es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

A través de la planeación, una empresa se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas.

El proceso de planeación se aplica principalmente a las empresas y se divide en 7 fases. (Ver figura 7)

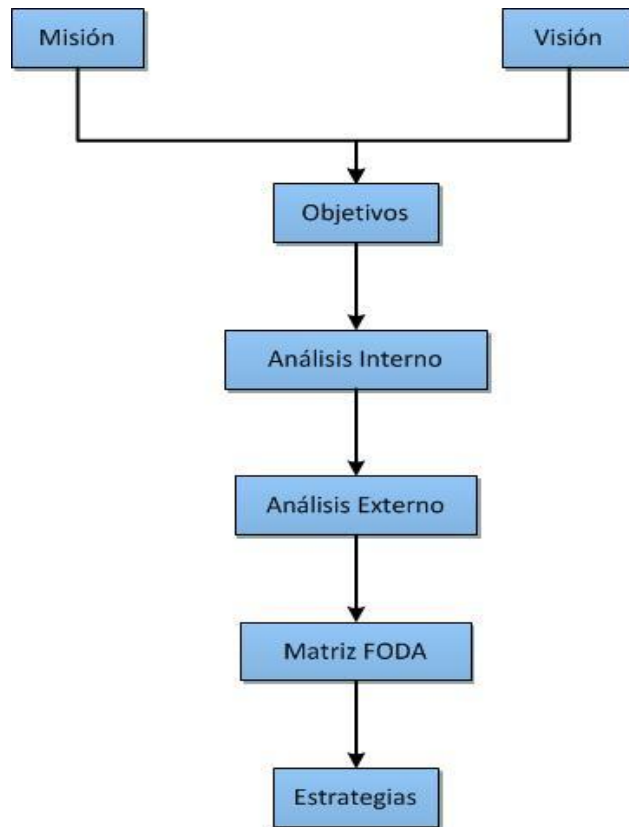


Figura 7: Proceso de Planeación Estratégica

Las descripciones de cada uno de estos aspectos se presentan a continuación.

## 2.5 Desarrollo de la Misión, Visión y Objetivos

### 2.5.1 Misión

La misión de la empresa se define como:

El enunciado escrito que permite distinguir una empresa de otras organizaciones en cuanto a sus finalidades, sus valores y políticas fundamentales, sus servicios, su mercado meta, su tecnología de apoyo y principalmente su talento humano.

La misión de una organización establece cuál es actualmente su cartera de programas y servicios básicos, sus objetivos más generales, sus prioridades, sus responsabilidades frente a la sociedad.

La misión se construye generalmente como respuesta a las interrogantes siguientes:

- 1 **¿Qué?** Su respuesta debe sintetizar lo que hace la entidad, la tarea principal que realiza o debe realizar de hoy en adelante, para contribuir al logro de la empresa, tal como ella lo interpreta.
- 2 **¿Para qué?** Es la explicación de la contribución que espera hacer la empresa y de cómo la visión que tiene de su futuro la sitúa dentro de la sociedad para beneficio mutuo.
- 3 **¿Cómo?** Son los medios que utilizará para el cumplimiento de la tarea principal y que, simultáneamente, responden a las necesidades y aspiraciones de sus directivos, empleados y demás grupos o actores que la integran, reciben los beneficios que presta o comparten sus ideas.

Según el diagnóstico realizado en el capítulo anterior en el acápite 3.1.1 sobre la misión actual de la Empresa EBEN-EZER, se determinó que la misión actual de la empresa es la siguiente:

### **Misión Actual**

Satisfacer las necesidades del mercado Nacional y Centro Americano, importando y comercializando **productos de alta calidad a precio justo** con excelencia en nuestros servicios.

Sobre la base de lo anterior, se hizo el análisis siguiente; la misión que tiene planteada la empresa en la actualidad no se corresponde con los elementos que

debe de llevar en una misión, dado que la misión debe responder a la estructura anteriormente mencionada por lo que carece de los elementos fundamentales para considerarse como tal, por lo tanto, se procede a elaborar la misión siguiente:

### **Misión Propuesta**

**EBEN-EZER es una Empresa de Servicios Contra Incendios, dedicada a la venta de Equipos y Servicios de Capacitación de Seguridad, difundiendo conocimientos a los clientes, con conciencia social, ética y humanística. Contribuye a la prevención y solución de accidentes por incendios.**

La misión propuesta cumple con la estructura establecida, por encima de la misión actual de la empresa dado que se formula basada en las preguntas del ¿Qué?, ¿Para qué? y ¿Cómo? (Véase Anexo-4).

#### **2.5.2 Visión**

La visión de la empresa se define como:

Un conjunto de propósitos amplios – su debe ser- que sirven de guía para inspirar a la organización hacia la búsqueda de un futuro determinado. Es un marco de referencia acerca de lo que se desea ser como empresa y que le permite integrar e inspirar a sus miembros con sentido de largo plazo.

La visión se construye generalmente como respuesta a las interrogantes siguientes:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?

Según el diagnóstico realizado en el capítulo anterior en el acápite 3.1.2 sobre la visión actual de la Empresa EBEN-EZER, se determinó que la visión actual de la empresa es la siguiente:

### **Visión Actual**

Mantener el liderazgo a través de una comunicación constante y positiva con nuestros socios comerciales, proveedores y colaboradores, obteniendo como resultado la **satisfacción total**.

Sobre la base de lo anterior se hizo el análisis siguiente; la visión que tiene planteada la empresa en la actualidad no se corresponde con los elementos que debe de llevar en una visión, dado que la visión debe responder a la estructura anteriormente mencionada por lo que carece de los elementos fundamentales para considerarse como tal, por lo tanto, se procede a elaborar la visión siguiente:

### **Visión Propuesta**

**Ser una empresa líder a nivel nacional, vinculados a los diferentes sectores económicos y sociales, siendo una empresa confiable y responsable que brinde calidad en los equipos de prevención contra incendios promoviendo mejora en los estándares de calidad. Y servicios que brindamos.**

La visión propuesta cumple con la estructura establecida, por encima de la visión actual de la empresa dado que se formula basada en las preguntas del ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?, ¿Cómo seremos en el futuro? y ¿Qué haremos en el futuro? (Véase Anexo-4).

### 2.5.3 Objetivos Organizacionales.

Los objetivos de una empresa son la unión de la misión y la visión de una forma específica, son las metas a las cuales la empresa debe llegar. Estos objetivos deben ser conocidos por todas las personas que laboran en la empresa para que así los tengan presentes y sepan hacia dónde va la empresa, son los resultados específicos que se esperan cumplir en el tiempo establecido.

Para que los objetivos cuenten con valor en el desarrollo de la empresa deben presentarse en forma cuantificables y deben de tener un tiempo límite para llegar a ellos.

Basados en la Misión y Visión propuestas se procedió a elaborar los objetivos generales de la empresa.

Como muestra de la elaboración de los objetivos generales se tomara uno de la misión y así sucesivamente se elaboran los demás objetivos:

#### Misión Propuesta

**EBEN-EZER es una Empresa de Servicios Contra Incendios, dedicada a la venta de Equipos y Servicios de Capacitación de Seguridad, difundiendo conocimientos, con conciencia social, ética y humanística. Contribuye a la prevención y solución de accidentes por incendios.**

**Objetivo 1: Dedicada a la Venta de equipos y Servicios de Capacitación**

Los objetivos generales derivados de la Misión y Visión Propuesta para la Empresa de Servicios contra Incendios EBEN-EZER son los siguientes:

- Dedicada a la Venta de equipos y Servicios de Capacitación
- Difundir conocimientos, con conciencia social, ética y humanística.
- Contribuir a la prevención y solución de accidente por incendios.
- Ser una empresa líder a nivel nacional.
- Ser una empresa Confiable y responsable que brinde calidad en los equipos de prevención contra incendios.
- Promover mejoras en los estándares de calidad y servicios que brindamos.

A continuación se presenta la tabla comparativa de los objetivos organizaciones actuales y propuestas:

Objetivos actuales	Objetivos propuestas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer las necesidades del mercado Nacional y Centro Americano.</li> <li>• importar y comercializar productos de alta calidad a precio justo.</li> <li>• excelencia en nuestros servicios.</li> <li>• Mantener el liderazgo.</li> <li>• satisfacción total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicada a la Venta de equipos y Servicios de Capacitación.</li> <li>• Difundir conocimientos, con conciencia social, ética y humanística.</li> <li>• Contribuir a la prevención y solución de accidente por incendios.</li> <li>• Ser una empresa líder a nivel nacional.</li> <li>• Ser una empresa Confiable y responsable que brinde calidad en los equipos de prevención contra incendios.</li> <li>• Promover mejoras en los estándares de calidad y servicios que brindamos.</li> </ul>

Tabla 1: tabla comparativa de los objetivos organizacionales.

En la tabla 1 comparativa refleja los objetivos actual y propuesto, así como se logro una mejoría en cuanto a la misión y a la visión propuesta los objetivos organizacionales derivado de uno y de otro son mejores ya que cubre con mayor amplitud la exigencia del mercado.

## 2.6 FODA

El análisis FODA ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una empresa, tanto en su ambiente interno como externo. (Ver figura 8)

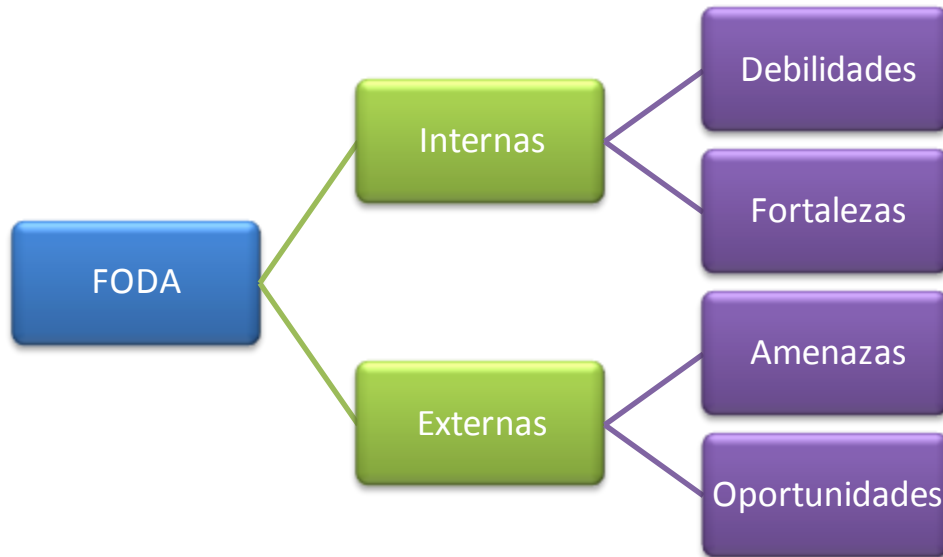


Figura 8. Análisis FODA

Las fuerzas y debilidades son factores que puede controlar la empresa y que desempeña muy bien o muy mal. Las fortalezas son aspectos positivos que se quieren conservar. Las debilidades son funciones que la empresa podría hacer mejor. En cambio las amenazas y oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la empresa. Las oportunidades deben detectarse a tiempo y deben aprovecharse. Las amenazas sirven para proporcionar información dado que estas pueden dañar a la empresa.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo de la determinación del FODA son (ver tabla 2):



	<b>Preguntas</b>
<b>Fortalezas</b>	<p>¿Qué ventajas tiene la empresa?</p> <p>¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?</p> <p>¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?</p> <p>¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?</p> <p>¿Qué elementos facilitan obtener una venta?</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?</p> <p>¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?</p> <p>¿Existe una coyuntura en la economía del país?</p> <p>¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?</p> <p>¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?</p> <p>¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?</p>
<b>Debilidades</b>	<p>¿Qué se puede evitar?</p> <p>¿Que se debería mejorar?</p> <p>¿Qué desventajas hay en la empresa?</p> <p>¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?</p> <p>¿Qué factores reducen las ventas o el éxito de la empresa?</p>
<b>Amenazas</b>	<p>¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?</p> <p>¿Qué están haciendo los competidores?</p> <p>¿Se tienen problemas de recursos de capital?</p>

Tabla 2: Preguntas para el Análisis FODA

En la Tabla 2 se muestran para cada uno de los elementos del FODA una serie de preguntas que se plantearon para poder encontrar dichos elementos. (Ver anexo 3)

### 2.6.1 Determinación de los elementos del FODA

Basados en el diagnóstico que se presentó previamente en el Capítulo 1, donde ya se explicó que se realizó una entrevista (ver anexo 2) y además de eso la observación directa, donde se obtuvieron todas las ideas plasmadas en la Tabla 3.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personal altamente calificado.</li> <li>•Fidelidad de sus clientes.</li> <li>•El mercado que cubre es bastante amplio, ya que no solo se especializa en un solo producto o servicio.</li> <li>•Gran prestigio en el mercado.</li> <li>•Amplias instalaciones de oficina y taller.</li> <li>•Cuenta con equipos y herramientas adecuados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La tendencia de mercado directa e indirecta son industria y hogares.</li> <li>•Los tratados de comerciales plantean un panorama de mayor demanda en los Equipos de Servicios Contra Incendios.</li> <li>•Los vehículos deben poseer un extintor.</li> <li>•El gobierno impulsa reformas en las leyes de seguridad laboral.</li> <li>•Necesidad de la población de adquirir Equipos de Protección Contra Incendio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Duplicidad de Funciones</li> <li>• Temor al cambio.</li> <li>•No hay planeación estratégica.</li> <li>•Falta de puestos claves como un área de venta de materiales.</li> <li>•Mal manejo de publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nuevos requisitos legales o regulatorios para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>•La competencia implementa nuevas estrategias de mercado.</li> <li>•La situación económica del país no es favorable.</li> </ul>

Tabla 3: Determinación de los Elementos del FODA.

En la tabla 3 aparece listado en cuatro columnas la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas entre ellas tenemos:

Fortaleza:

- Personal altamente calificado.

Oportunidad:

- La tendencia de mercado directa e indirecta son industria y hogares.

Debilidades:

- Duplicidad de Funciones.

Amenazas:

- Nuevos requisitos legales o regulatorios para el funcionamiento de la empresa.

### 2.6.2 Matriz de Impacto Cruzado

Lo importante de esta matriz es el análisis que se logra de la empresa y de la competencia. Aquí se describe la forma en que se va llevar a cabo la matriz de impacto cruzado.

1. **La Estrategia DA** (en el extremo inferior derecho de la tabla 1) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia Mini-Mini.
  2. **La Estrategia DO** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias.
  3. **La Estrategia FA** se basa en las fortalezas de la empresa para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una empresa puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
1. **La Estrategia FO** es la situación más deseable es aquella en la que una empresa puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia FO). Ciertamente, las Empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

Para determinar las estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas para minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas, se realizó el análisis de relación entre las oportunidades y fortalezas, para visualizar que tanto influye una en otra dando puntuación (tabla 4), las estrategias seleccionadas se presentan en las tabla 5.

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS		
		La tendencia de mercado directa e indirecta son industria y hogares.	Los tratados comerciales plantean un panorama de mayor demanda en los Equipos de Servicios Contra Incendios.	Los vehículos deben poseer un extintor.	El gobierno impulsa reformas en las leyes de seguridad laboral.	Necesidad de la población de adquirir Equipos de Protección Contra Incendio.	Nuevos requisitos legales o regulatorios para el funcionamiento de la empresa.	La competencia implementa nuevas estrategias de mercado.	La situación económica del país no es favorable.
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3
<b>Puntuación de Incidencias o Impacto</b>									
0 - NINGUNA									
1 - BAJA									
2 - MEDIA									
3 - ALTA									
4 - MUY ALTA									
<b>FORTALEZAS</b>									
F1. Personal altamente calificado.	F1	0	0	0	3	3	2	4	0
F2. Fidelidad de sus clientes.	F2	2	3	2	1	3	2	3	3
F3. El mercado que cubre es bastante amplio, ya que no solo se especializa en un solo producto o servicio.	F3	2	2	2	0	3	2	3	3
F4. Gran prestigio en el mercado.	F4	3	3	2	3	4	2	3	4
F5. Amplias instalaciones de oficina y taller.	F5	4	3	0	0	2	0	2	2
F6. Cuenta con equipos y herramientas adecuados.	F6	3	4	3	2	2	2	3	3
<b>Suma</b>		<b>14</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>15</b>
<b>DEBILIDADES</b>									
D1. Duplicidad de Funciones	D1	0	0	0	0	0	0	2	0
D2. Temor al cambio	D2	3	2	1	2	3	4	4	1
D3. No hay planeación estratégica.	D3	4	3	2	3	3	3	3	3
D4. Falta de puestos claves como un área de venta de materiales.	D4	2	2	2	2	3	2	3	2
D5. Mal manejo de publicidad.	D5	2	2	2	2	3	2	3	2
<b>Suma</b>		<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>8</b>

Tabla 4. Matriz de Iteraciones Fortaleza – Oportunidades – Debilidades - Amenazas

	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1.</b> Personal altamente calificado.</p> <p><b>F2.</b> Fidelidad de sus clientes.</p> <p><b>F3.</b> El mercado que cubre es bastante amplio, ya que no solo se especializa en un solo producto o servicio.</p> <p><b>F4.</b> Gran prestigio en el mercado.</p> <p><b>F5.</b> Amplias instalaciones de oficina y taller.</p> <p><b>F6.</b> Cuenta con equipos y herramientas adecuados.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1.</b> Duplicidad de Funciones</p> <p><b>D2.</b> Temor al cambio.</p> <p><b>D3.</b> No hay planeación estratégica.</p> <p><b>D4.</b> Falta de puestos claves como un área de Venta de materiales.</p> <p><b>D5.</b> Mal manejo de publicidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1.</b> La tendencia de mercado directa e indirecta son industria y hogares.</p> <p><b>O2.</b> Los tratados comerciales plantean un panorama de mayor demanda en los Equipos de Servicios Contra Incendios.</p> <p><b>O3.</b> Los vehículos deben poseer un extintor.</p> <p><b>O4.</b> El gobierno impulsa reformas en las leyes de seguridad laboral.</p> <p><b>O5.</b> Necesidad de la población de adquirir Equipos de Protección Contra Incendio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia FO</b></p> <p><b>F5-O1.</b> Adquirir un local donde se puedan dar las capacitaciones tanto teóricas como prácticas.</p> <p><b>F4-O5.</b> Promover en la población el uso de equipos contra incendios o a través de campañas.</p> <p><b>F6-O2.</b> Adquisición de maquinaria automatizada.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia DO</b></p> <p><b>D3-O1.</b> Elaborar plan estratégico.</p> <p><b>D5-O5.</b> Mejorar el diseño de la publicidad</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1.</b> Nuevos requisitos legales o regulatorios para el funcionamiento de la empresa.</p> <p><b>A2.</b> La competencia implementa nuevas estrategias de mercado.</p> <p><b>A3.</b> La situación económica del país no es favorable.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia FA</b></p> <p><b>F1-A2.</b> Se contara con personal de venta capacitado que dará seguimiento a cada cliente y sus necesidades.</p> <p><b>F4-A3.</b> Implementar nuevos sistemas de promoción de ventas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia DA</b></p> <p><b>D2-A1.</b> Mantener una actualización de los documentos Legales y regulatorios.</p> <p><b>D2-A2.</b> Realizar juntas continuas para el seguimiento Del plan estratégico.</p>

Tabla 5: Matriz de Impacto Cruzado

En la Tabla 5 se muestran las estrategias obtenidas a través del cruce de los elementos del FODA. Basados en el diagnóstico hecho en el Capítulo 1 y el resultado obtenido en la Tabla 3.

### 2.6.3 Matriz de Ponderación de Factores Internos y Externos

#### 2.6.3.1 Matriz de Ponderación de Factores Externos (MEFE)

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa y la matriz de perfil competitivo.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una empresa dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una empresa será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una empresa que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

	Peso	Clasificación Externa	Ponderación
<b>Amenazas</b>			
Nuevos requisitos legales o regulatorios para el funcionamiento de la empresa.	0.15	1	0.15
La competencia implementa nuevas estrategias de mercado.	0.12	2	0.24
La situación económica del país no es favorable.	0.1	1	0.1
<b>Oportunidades</b>			
La tendencia de mercado directa e indirecta son industria y hogares.	0.15	4	0.6
Los tratados de comerciales plantean un panorama de mayor demanda en los Equipos de Servicios Contra Incendios.	0.1	3	0.3
Los vehículos deben poseer un extintor.	0.1	4	0.4
El gobierno impulsa reformas en las leyes de seguridad laboral.	0.13	4	0.52
Necesidad de la población de adquirir Equipos de Protección Contra Incendio.	0.15	4	0.6
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>2.91</b>

Tabla 6: MEFE

Nota: El total ponderado de 2.91 está por arriba de la media de 2.50. Es decir que la empresa opta por aprovechar mejores oportunidades.



### 2.6.3.2 Matriz de Ponderación de Valores Internos (MEFI)

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta toda poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
  - Una debilidad importante (1)
  - Una debilidad menor (2)
  - Una fortaleza menor (3)
  - Una fortaleza importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una empresa con debilidades internas.

	Peso	Calificación Interna	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Personal altamente calificado.	0.1	4	0.4
Fidelidad de sus clientes.	0.1	4	0.4
El mercado que cubre es bastante amplio, ya que no solo se especializa en un solo producto o servicio.	0.1	4	0.4
Gran prestigio en el mercado.	0.15	4	0.6
Amplias instalaciones de oficina y taller.	0.05	3	0.15
Cuenta con equipos y herramientas adecuados.	0.06	4	0.24
<b>Debilidades</b>			
Duplicidad de Funciones	0.07	1	0.07
Debido a los valores tradicionales y conservadores con los que se fundó la empresa sus miembros le temen al cambio.	0.1	2	0.2
No hay planeación estratégica.	0.1	1	0.1
Falta de puestos claves como un área de venta de materiales.	0.07	2	0.14
Mal manejo de publicidad.	0.1	1	0.01
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>2.71</b>

Tabla 7: MEFI

Nota: El total ponderado de 2.71 está por arriba de la media de 2.50. Es decir que la empresa está bien.

## 2.7 Trilogía de Hall

En la tabla 8 se presentan las estrategias optimas que se obtuvieron de la matriz de impacto cruzado (Ver Tabla 5), los objetivos operacionales se derivan de las estrategias y el problema a dar solución se derivan de los objetivos.

Estrategias optimas	Objetivos operacionales	Problemas
Adquirir un local donde se puedan dar las capacitaciones tanto teóricas como prácticas.	Mejorar la opinión de las capacitaciones en un 100% con respecto a la encuesta realizada a los clientes, a partir de Enero del 2014. *	Implementación de la teoría en práctica inmediata.
Promover en la población el uso de equipos contra incendios o a través de campañas.	Disminuir al menos en un 25% el número de incendios en los hogares de la población nicaragüense con respecto a la última cifra dada por benemérito cuerpo de bombero de Managua. A partir de Enero del 2014. **	Cambiar la ideología de la población nicaragüense del uso de extintores.
Adquisición de maquinaria automatizada.	Reducir al menos en un 50% los cuellos de botella que se presentaron con respecto al número de caso que obtuvieron en el primer semestre del año 2013. A partir de Enero del 2014. *	Reducir tiempo ocioso.
Elaborar plan estratégico.	Incrementar el rendimiento de la empresa al menos en un 90% en base al resultado obtenido en los últimos 3 años, en el periodo del 2013-2015. *	Rendimiento de la empresa.

Mejorar el diseño de la publicidad.	Mejorar al menos en un 100% los diseños publicitarios en base al diagnostico interno, a partir de Enero del 2014.	Mejor imagen de la empresa.
Se contara con personal de venta capacitado que dará seguimiento a cada cliente y sus necesidades.	Satisfacer al menos en un 100% las necesidades de los clientes en base a un estudio de mercado realizado en el primer semestre del 2013, a partir de Febrero del 2014. *	Atención al cliente
Implementar nuevos sistemas de promoción de ventas.	Incrementar al menos en un 50% la cartera de clientes a partir de Enero del 2014. base a un estudio de mercado realizado en el primer semestre del 2013	Incrementar las ventas
Mantener una actualización de los documentos legales y regulatorios.	Cumplir en un 100% con las obligaciones legales y regulatorias. En base a las actualizaciones de las leyes establecida por el país.	Detener funciones por inconvenientes legales.
Realizar juntas continuas para el seguimiento del plan estratégico.	Mejorar al menos en un 100% el clima organizacional. Basado en la opinión de los trabajadores. A partir de Enero del 2014. ***	Mejorar la comunicación de los directivos de la empresa.

Tabla 8: Trilogía de Hall

Referencia: Ver Anexos

## 2.8 Factores de Éxito y Fracaso

La actividad empresarial siempre conlleva errores, especialmente en tiempos de cambio rápido en lo que es necesario estar preparado para la toma de decisiones y así encontrar la mejor manera de innovar y evolucionar.

Teniendo siempre presente la actual situación de la Empresa de Servicios Contra Incendios EBEN-EZER y después de haber realizado el análisis FODA, encontramos puntos muy positivos a favor de la empresa, tales como la atención al cliente, gran prestigio, personal altamente calificado y amplias instalaciones de oficina y taller.

Por otro lado se determinaron factores de fracaso después de realizar la entrevista y la observación directa a la empresa, tales como el mal manejo de la publicidad, duplicidad de funciones y temor al cambio.

### 2.8.1 Factores del Éxito

- **Atención al Cliente:** A menudo la empresa utiliza la frase que dice así: “En nuestra empresa el cliente es lo más importante”. la atención y el servicio al cliente son su mayor obsesión. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

- **Personal altamente calificado:** Si el cliente se siente bien atendido o como el rey de la empresa este regresará y en menos de lo que se imagina se convertirá en un adicto de los productos que se le ofrecen, para lograr esto es necesario contar con un recurso humano activo y lleno de motivación que pueda ser capaz de inyectar a los clientes el amor hacia los productos y la empresa en sí. No se puede olvidar que el cliente bien atendido será un cliente satisfecho y esto significa, mayores ventas, mayores utilidades.
- **Gran prestigio:** Con 17 años de experiencia es una empresa competitiva y con un crecimiento notable, reconocida por sus clientes y es punto de referencia. Su experiencia, forma de trabajo y conocimientos adquiridos empíricamente por sus directivos y dueños le permiten identificar las necesidades de sus clientes, tratar de cubrirlas, mejorar constantemente y mantenerse a flote en el mercado.
- **Amplias instalaciones de oficina y taller:** Por otro lado las amplias instalaciones constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Ya que cuenta con un idóneo diseño de planta ya que permite alcanzar un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros.

### 2.8.2 Factores de Fracaso

- **Mal manejo de la publicidad:** La misma filosofía del temor al cambio provoca regular el comportamiento de la empresa; estas incluso, para mantener un cierto estilo, procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulos externo, medios de transportes, etc.) por este motivo, es fundamental recurrir a un diseñador gráfico para que estudie el programa de imagen de la empresa.

- **Temor al cambio:** Aplicable a los directivos, pero sobre todo al propietario, quién por sus anteriores triunfos considera que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.
- **Duplicidad de funciones:** El no contar con una estructura organizacional bien definida del área, no permite conocer cuál es el puesto y función que cada colaborador ocupara dentro del área, así también el mismo es importante para poder definir los procedimientos a cumplirse por cada uno de los colaboradores, ya que de no estar bien definidos esto provocara que las tareas se cumplan de manera más lenta.

Se determino como factor de éxito “Personal altamente calificado” ya que la fuerza dominante son los clientes en base al análisis de la siguiente figura:

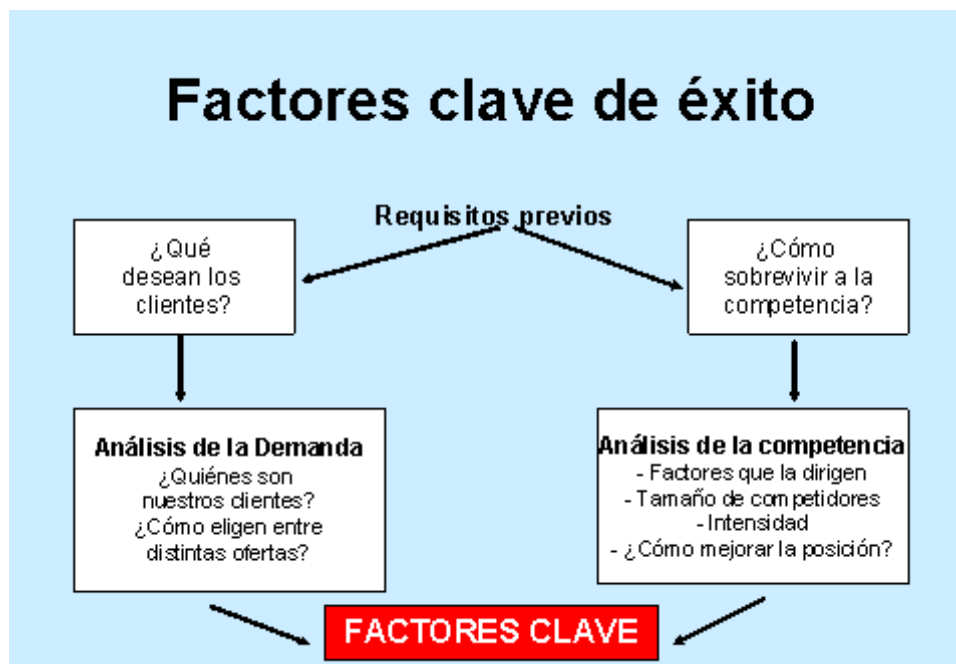


Figura 9: Determinación de clave de éxito

## CAPÍTULO III

### **Presentación de Plan Empresarial para la Empresa de Servicios Contra Incendios EBEN-EZER en la ciudad de Managua en el periodo comprendido del 2012 al 2015.**

En este capítulo se presentaran todos los diferentes aspectos relacionados con la propuesta del plan empresarial que se elaboro en el capítulo 2 de forma detallada podemos mencionar lo siguiente:

#### **2.9 Enunciados Estratégicos**

##### **2.9.1 Misión**

*La misión que se propone en este trabajo quedo definida así:*

#### **Misión**

**EBEN-EZER es una Empresa de Servicios Contra Incendios, dedicada a la venta de Equipos y Servicios de Capacitación de Seguridad, difundiendo conocimientos, con conciencia social, ética y humanística. Contribuye a la prevención y solución de accidentes por incendios.**



### 2.9.2 Visión

*De igual forma se propone la visión siguiente:*

#### **Visión**

**Ser una empresa líder a nivel nacional, vinculados a los diferentes sectores económicos y sociales, siendo una empresa confiable y responsable que brinde calidad en los equipos de prevención contra incendios promoviendo mejora en los estándares de calidad.**

### 2.9.3 Objetivos Organizacionales

*Los objetivos que se derivan de la misión y visión propuesta fueron:*

**Objetivo 1: Dedicada a la Venta de equipos y Servicios de Capacitación.**

**Objetivo 2: Difundir conocimientos, con conciencia social, ética y humanística.**

**Objetivo 3: Contribuir a la prevención y solución de accidente por incendios.**

**Objetivo 4: Ser una empresa líder a nivel nacional.**

**Objetivo 5: Ser una empresa Confiable y responsable que brinde calidad en los equipos de prevención contra incendios.**

**Objetivo 6: Promover mejoras en los estándares de calidad y servicios que brindamos.**

## 2.9.4 Organigrama

*El organigrama que se propone es el siguiente:*

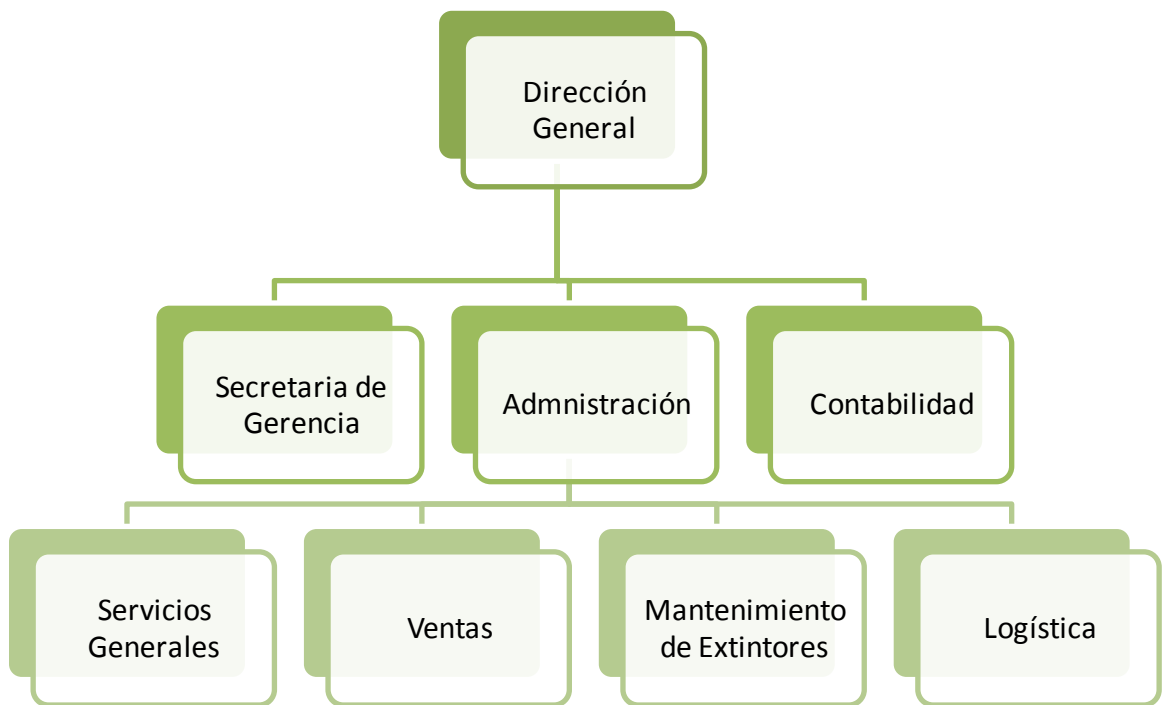


Figura 10: Organigrama propuesto

## 2.9.5 Cultura Organizacional

### 2.9.5.1 Valores

*Los valores organizacionales no se cambiaron ya que forman parte de la identidad de la empresa. Manteniéndose así:*

**Respeto:** Dentro de la empresa se debe fomentar un trato de respeto entre los empleados que permiten un clima laboral agradable, además de lograr una mayor cooperación.

**Honestidad:** Es un factor crítico dentro de la empresa, ya que está ligada con cualquier asunto dentro de la empresa, desde una sana información y comunicación hasta asuntos relacionados con dinero.

**Responsabilidad:** El principio de responsabilidad destaca entrega de trabajos y el buen cumplimiento de tareas en la fecha establecida.

**Trabajo en equipo:** Es necesario para conseguir armonía en el trabajo individual que conlleva a cumplir las metas grupales. Si hay trabajo en equipo existirá una adecuada comunicación y coordinación en busca de las metas de la empresa. Además de un trabajo en equipo salen nuevas ideas, propuestas y recomendaciones que llevan a mejores y soluciones.

**Prestigio:** Debido a que la empresa tiene casi veinte años de existir, posee un prestigio y es reconocida en el mercado. Los directivos de la empresa, con cada servicio que prestan deben tratar siempre de no perder la imagen que a través de todos estos años han ganado. Cada nuevo servicio que se introduce a la sociedad debe mantener la calidad que ya posee.

**Fe:** Todo lo que acontece es para bien. Y el convencimiento de esta verdad sólo se puede encontrar en la fe y en la esperanza,

### 2.9.5.2 Filosofía

De igual manera la filosofía no se le realizó cambio por ser base de la empresa. Manteniéndose así:

“Jehová es mi pastor; nada me faltará”. Salmo 23:1.

### 2.10 Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos
Objetivo 1:
<b>Mejorar las capacitaciones en un 80% a partir de Enero del 2014.</b>
Estrategia 1:
<b>Obtener un local donde brinden las capacitaciones tanto teóricas como prácticas.</b>
Meta 1:
<b>A partir de Enero 2014 empezar con la adquisición de un local para brindar capacitaciones.</b>
Objetivo 2:
<b>Disminuir al menos en 550 casos de incendios en los hogares de la población nicaragüense.</b>
Estrategia 2:
<b>Promover en la población el uso de equipos contra incendios o a través de campañas.</b>
Meta 1:
<b>Realizar plan de campañas a ejecutar para la prevención contra incendio.</b>
Meta 2:
<b>Ejecutar plan de campaña de prevención contra incendio.</b>
Objetivo 3:
<b>Incrementar el rendimiento de la empresa en un 80% en el periodo del 2013-2015</b>

Estrategia 3:
<b>Adquisición de maquinaria automatizada.</b>
Meta 1:
<b>Realizar licitaciones de adquisición de maquinarias</b>
Meta 2:
<b>Llevar a cabo las compras de maquinarias</b>
Objetivo 4:
<b>Incrementar el rendimiento de la empresa en un 80% en el periodo del 2013-2015</b>
Estrategia 4:
<b>Elaborar plan estratégico.</b>
Meta 1:
<b>Implementación del plan estratégico</b>
Objetivo 5:
<b>Mejorar en un 100% los diseños publicitarios a partir de Enero del 2014.</b>
Estrategia 5:
<b>Mejorar el diseño de la publicidad.</b>
Meta 1:
<b>Realizar presentación de los nuevos diseños publicitarios a partir de Enero del 2014</b>
Objetivo 6:
<b>Reducir en un 50% la duplicidad de funciones a partir de Enero del 2014.</b>
Estrategia 6:
<b>Evaluar y revisar las áreas claves así como la función de cada puesto.</b>
Meta 1:
<b>A partir de Enero del 2014 hacer entrega al personal de la empresa su ficha ocupacional.</b>
Objetivo 7:
<b>Satisfacer en un 100% las necesidades de los clientes</b>

Estrategia 7:
<b>Se contara con personal de venta capacitado que dará seguimiento a cada cliente y sus necesidades.</b>
Meta 1:
<b>Para el mes febrero del 2014 presentar programa de capacitación al área de ventas.</b>
Objetivo 8:
<b>Incrementar en un 50% la cartera de clientes a partir de Enero del 2014.</b>
Estrategia 8:
<b>Implementar nuevos sistemas de promoción de ventas.</b>
Meta 1:
<b>Para febrero del 2014 presentar informe de estudio de mercado para aumentar el volumen de clientes.</b>
Meta 2:
<b>A partir de Marzo del 2014 presentar plan de ofertas para dar a conocer a las diferentes empresas a las que se les ofertara el servicio.</b>
Objetivo 9:
<b>Cumplir en un 100% con las obligaciones legales y regulatorias.</b>
Estrategia 9:
<b>Mantener una actualización de los documentos legales y regulatorios.</b>
Meta 1:
<b>Estar al día con las actualizaciones de las reforma legales y regulatorias del país.</b>
Objetivo 10:
<b>Mejorar en un 100% el clima organizacional.</b>
Estrategia 10:
<b>Realizar juntas continuas para el seguimiento del plan estratégico.</b>
Meta 1:
<b>Realizar evaluaciones mensuales de toda la empresa.</b>

## Conclusiones

En la situación externa de la empresa de Servicios Contra Incendios EBEN-EZER se destaca que el factor jurídico debido a que las leyes y regulaciones exigen tener dichos productos para obtener el permiso de operación de las empresas.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó que la fuerza que más incide en la empresa son los clientes, debido a que son los protagonistas de la acción comercial y es el verdadero impulsor del comercio.

La estrategia más relevante es “Se contara con personal de venta capacitado que dará seguimiento a cada cliente y sus necesidades”. Debido a que no se puede olvidar que el cliente bien atendido será un cliente satisfecho y esto significa, mayores ventas y mayores utilidades. Cumpliendo con su verdadero propósito, que es crear y mantener clientes.

El factor clave de éxito es “Personal altamente calificado” Si el cliente se siente bien atendido o como el rey de la empresa este regresará y en menos de lo que se imagina volverá.

El factor clave de fracaso es “Temor al cambio”, ya que los directivos consideran que las decisiones tomadas, fueron basadas empíricamente alcanzando éxito en el pasado, lo seguirán obteniendo en el presente.

## Recomendaciones

- Estudiar, implementar y dar a conocer a todos los empleados, la propuesta de plan estratégico para la empresa, presentado en el capítulo III.
- Adquirir un local que brinde las condiciones necesarias para dar las capacitaciones prácticas.
- Mejorar el diseño publicitario.
- Abrir un buzón de sugerencias, tanto para el cliente como para el personal.
- Abrir otra sucursal.
- Implementar las estrategias propuestas, evaluando de manera continua sus resultados e ir retroalimentando y revisando el cumplimiento de los objetivos de dicha estrategias.



## Bibliografía

- Porter, Michael. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Javier Vergara S.A.
  - Steiner, A. (2003). *Planeación Estratégica*. México, Compañía Editorial Continental, 30ª reimpr.
  - Hillier Lieberman. *Investigación de operaciones novena edición*. Mc Graw Hill
  - Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2011). *Situación y perspectivas de la industria del cuero y calzado en Nicaragua*. Managua: MIFIC.
  - Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2011). *Informe de Comercio Exterior Enero – Abril 2011*. Managua: MIFIC.
  - Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2011). *Tratado de Libre Comercio entre Nicaragua y USA CAFTA*. Managua: MIFIC
  - *Estudio y Análisis del Entorno, el Sector y la Competencia de la Empresa*. (2010). Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448138341.pdf>.
  - Banco Central de Nicaragua “*PIB Trimestral*”. Recuperado de [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/metodologias/documentos/PIB\\_Trimestral.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/metodologias/documentos/PIB_Trimestral.pdf)
  - *Ley general de higiene y seguridad del trabajo, de 13 de Julio de 2007*. Recuperado de <http://ni.vlex.com/vid/ley-general-higiene-seguridad-trabajo-36240936>
- Planeación y organización “*Análisis del entorno*”. Recuperado de <http://www.emagister.com/curso-planeacion-organizacion-planificacion/analisis-entorno>

## Anexo 1

### Tablas de calidad y servicio de la competencia

<b>Análisis de la calidad de los productos y/o servicios de la competencia</b>			
Competencia 1	Solórzano Pérez Industrial		
Productos y/o servicios	Desarrollo en el mercado	Características de productos y/o servicios	
-Venta y Recarga de Extintores contra incendios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios similares a la competencia.</li> <li>• Fidelidad de Clientes.</li> <li>• Menor número de vendedores.</li> </ul>	Tanto los productos de Venta y Recarga de EBEN EZER como los de Solórzano Pérez son del mismo fabricante.	
-Fumigación Industrial y Domestica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos Clientes.</li> <li>• Menor capacitación técnica.</li> </ul>	En el caso de fumigación emplean de los mejores productos y tecnologías para satisfacer las necesidades del cliente.	

<b>Análisis de la calidad de los productos y/o servicios de la competencia</b>		
Competencia 2	EMPRIS	
Productos y/o servicios	Desarrollo en el mercado	Características de productos y/o servicios
Venta y recarga de Extintores contra incendios.	2 Fidelidad de Clientes. 3 Precios Competitivos. 4 El personal no cuenta con la capacitación técnica adecuada.	Tanto los productos de EMPRIS como los de EBEN-EZER son del mismo fabricante, es decir, poseen las mismas características.

<b>Análisis de la calidad de los productos y/o servicios de la competencia</b>		
Competencia 3	Extintores industriales de Gilberto Noguera	
Productos y/o servicios	Desarrollo en el mercado	Características de productos y/o servicios
Venta y recarga de Extintores contra incendios.	5 Importador Directo. 6 Precios Competitivos. 7 Fidelidad de Clientes. 8 Personal altamente calificado.	Tanto los productos de Extintores Industriales de Gilberto Noguera como los de EBEN-EZER son del mismo fabricante, es decir, poseen las mismas características.

<b>Análisis de la calidad de los productos y/o servicios de la competencia</b>		
Competencia 4	Servicios técnicos el Máster	
Productos y/o servicios	Desarrollo en el mercado	Características de productos y/o servicios
Venta y Recarga de Extintores contra incendios.	9 Fidelidad de Clientes 10 Oferta de producto directa al cliente que se presenta al local. 11 Capacitación periódica de su personal	Tanto los productos de Servicios Técnicos El Máster como los de EBEN-EZER son del mismo fabricante, es decir, poseen las mismas características.
Servicios de Aire acondicionado	12 Fidelidad de los clientes	N/A

<b>Análisis de la calidad de los productos y/o servicios de la competencia</b>		
Competencia 5	Extintores Ratón Mojica	
Productos y/o servicios	Desarrollo en el mercado	Características de productos y/o servicios
Venta y Recarga de Extintores contra incendios.	13 Fidelidad de Clientes 14 Capacitación al personal en grupos pequeños con bomberos.	Tanto los productos de Extintores Ratón Mojica como los de EBEN-EZER son del mismo fabricante, es decir, poseen las mismas características.

## Anexo 2

<b>Lugar:</b> Empresa de Servicios Contra Incendio EBEN-EZER	
<b>Fecha:</b> 24 de Julio del 2013	
<b>Dirigida a:</b> Lic. Inés Noguera	<b>Realizada por:</b> Elisabel Arce I. Jania López H. James Morales M.
<b>1. ¿Cuántos años tiene de estar operando la empresa?</b> La empresa tiene 17 años de estar laborando en esta industria.	
<b>2. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?</b> <b>Misión:</b> Satisfacer las necesidades del mercado Nacional y Centro Americano, importando y comercializando productos de alta calidad a precio justo con excelencia en nuestros servicios. <b>Visión:</b> Mantener el liderazgo a través de una comunicación constante y positiva con nuestros socios comerciales, proveedores y colaboradores, obteniendo como resultado la satisfacción total.	
<b>3. ¿posee sucursales? ¿Cuántas?</b> Actualmente la empresa solo cuentas con 2 sucursales en carretera norte y Estelí.	
<b>4. ¿Posee local de capacitaciones?</b> Hasta el momento no, pero espero adquiriré uno.	
<b>5. ¿Cuántos años tiene de estar trabajando en la empresa?</b> Cumpliré 10 años de estar laborando, si Dios lo permite.	
<b>6. ¿Cuál es el cargo que posee?</b> Encargada de asistente general, contabilidad y parte de recurso humano.	
<b>7. ¿Cuál cree usted que ha sido el factor de éxito de la empresa?</b> Gran prestigio que posee la empresa gracias al personal altamente calificado que poseemos.	
<b>8. ¿cada cuanto capacitan a sus trabajadores?</b> Dependen el personal administrativo cada año y el técnico cada 6 meses.	

**9. ¿Cuáles empresa considera que sea su mayor competencia?**

Solórzano industrial ya que posee mas años de estar en la industria

**10. ¿Qué ventajas y desventajas posee sobre la competencia?**

Ventajas personal altamente calificado, servicio a domicilio, atención personalizada, brindamos capacitaciones y servicios de publicidad.

Desventaja mal ubicación de la empresa.

**11. ¿Cuáles son sus principales clientes?**

Todos nuestros clientes son importantes y nuestra mayor prioridad, entre ellos son INSS, ENACAL, E. Chamorro industrial entre otros.

**12. ¿Cómo incentivan a sus trabajadores?**

Ascender de cargo.

**13. ¿cuentan con plan estratégico y manual de funciones? ¿Por qué?**

No se cuenta con un plan estratégico y el manual de funciones no ha sido actualizado desde hace par de años.

**14. ¿Qué factor considera usted que ha impedido el desarrollo de la empresa?**

El rechazo al cambio

**15. ¿Que se debería mejorar?**

La publicidad, dado que nosotros realizamos nuestras publicidad no poseemos suficiente experiencia en el área de diseño.

**16. ¿Bajo qué leyes se rigen?**

*LEY DE HIGIENE Y SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES*, LEY No. 618, Ley 431 LEY DE TRANSITO.

**17. ¿Cómo son los procesos del taller?**

En su mayoría son automatizados.

**18. ¿Cuántos trabajadores posee el taller?**

Contamos con 20 trabajadores.

**19. ¿Cuáles son los problemas que posee el taller?**

Se presenta retraso de producción al momento de una falla técnica. En el último semestre se presentaron 15 casos.

**20. ¿Poseen sitio web?**

Si, donde podrán encontrar mayor información de nosotros  
[www.tuextinguidor.com.ni](http://www.tuextinguidor.com.ni)

**21. ¿Estarían dispuesto aplicar plan empresarial?**

Es decisión de los directivos de mi parte lo aplicaría.

**22. ¿Cómo aseguran que son la empresa líder en ventas de extinguidores?**

De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio de mercado a inicio de año, que reflejo que somos una empresa líder en el mercado, la fidelidad de los clientes, nuestros principales competidores, producto más vendido y servicio más demandado.

**Observaciones:**

Solo se nos permitió observar ciertos datos del estudio de mercado, manual de funciones y organigrama.

## Anexo 3

### **Determinación de las Fortalezas**

#### **¿Qué ventajas tiene la empresa?**

- Personal altamente calificado.
- Fidelidad de sus clientes.

#### **¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?**

- Mayor capacitación técnica.
- Baja rotación de personal de alta gerencia.

#### **¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?**

- Posee flota vehicular para brindar sus servicios.

#### **¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?**

- El mercado que cubre es bastante amplio, ya que no solo se especializa en un solo producto o servicio.

#### **¿Qué elementos facilitan obtener una venta?**

- Gran prestigio en el mercado.
- Amplias instalaciones de oficina y taller.
- Cuenta con equipos y herramientas adecuados.
- Mayor número de vendedores



## **Determinación de las Oportunidades**

### **¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?**

- Alta gerencia está consciente de la necesidad de implementar una planeación estratégica.

### **¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?**

- La tendencia de mercado directa son empresas públicas y privadas.
- La tendencia de mercado indirecta son transportistas, hogares y escuelas.

### **¿Existe una coyuntura en la economía del país?**

- Los tratados de comerciales plantean un panorama de mayor demanda en los Equipos de Servicios Contra Incendios.

### **¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?**

- Automatización de la maquinaria utilizada

### **¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?**

- Los vehículos deben poseer un extintor.
- El gobierno impulsa reformas en las leyes de seguridad laboral.

### **¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?**

- Necesidad de la población de adquirir Equipos de Protección Contra Incendio.

### **Determinación de las Debilidades**

#### **¿Qué se puede evitar?**

- Duplicidad de Funciones

#### **¿Que se debería mejorar?**

- Debido a los valores tradicionales y conservadores con los que se fundó la empresa sus miembros le temen al cambio.

#### **¿Qué desventajas hay en la empresa?**

- No hay planeación estratégica.

#### **¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?**

- Falta de puestos claves como un área de venta de materiales.

#### **¿Qué factores reducen las ventas o el éxito de la empresa?**

- Mal manejo de publicidad.

### **Determinación de las Amenazas**

#### **¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?**

- Nuevos requisitos legales o regulatorios para el funcionamiento de la empresa.

#### **¿Qué están haciendo los competidores?**

- La competencia implementa nuevas estrategias de mercado.

#### **¿Se tienen problemas de recursos de capital?**

- La situación económica del país no es favorable.

## Anexo 4

### **Preguntas y respuesta para la elaboración de la misión y visión:**

Según el diagnóstico realizado a la empresa EBEN-EZER, las respuestas a las interrogantes serán:

#### **¿Qué?**

EBEN-EZER es una empresa de Servicios Contra Incendios, dedicada a la venta de equipos y servicios de capacitación de seguridad

#### **¿Para qué?**

Difundiendo conocimientos, con conciencia social, ética y humanística

#### **¿Cómo?**

Contribuyendo a la prevención y solución de accidente por incendios.

Según el diagnóstico realizado a la empresa EBEN-EZER, las respuestas a las interrogantes serán:

#### **¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?**

Ser una empresa líder a nivel nacional

#### **¿Cómo seremos en el futuro?**

Confiable y responsable que brinde calidad en los equipos de prevención contra incendios

#### **¿Qué haremos en el futuro?**

Promoviendo mejoras en los estándares de calidad y servicios que brindamos.

## Anexo 5

*Reportajes obtenidos de la Empresa de Servicios Contra Incendios EBEN-EZER.*

# SERVICIOS CONTRA INCENDIOS

## “EBENEZER” Líder en capacitaciones de brigadas empresariales contra Incendios

Posted on : 02-11-2012 | By : **Jefe De Prensa** | In : Noticias Radio Maranatha, Reportajes



Prevenir y reducir los riesgos de un incendio es el propósito del torneo de brigadas contra incendios, que se llevó a cabo por décima ocasión en el país, en el cual participaron más de 30 brigadas de emergencias de diferentes partes del territorio nacional, mismas que fueron capacitadas por la Dirección General de Bomberos y patrocinados por Servicios Contra Incendios Ebenezer.

La prevención de un siniestro por parte de las empresas públicas y privadas es notoria, puesto que en los últimos 5 años de las 335 mil emergencias que ha socorrido el cuerpo de bomberos, tan sólo unas 2 mil 200 han sido para extinguir fuego, destacó el jefe de la Dirección General de Bomberos, Comandante Miguel Alemán.

En Nicaragua existen 363 brigadas contra incendios, quienes han actuado rápidamente ante emergencias suscitadas en diferentes empresas, por lo que muchas incidencias se han quedado en conatos de incendios.

Cada 6 meses la dirección general de bomberos realiza inspecciones a las diferentes empresas del país y por año la institución realiza unos 30 mil exámenes a las compañías que operan en el territorio nacional, añadió el Comandante Alemán.

En el torneo de brigadas contra incendio participaron mayoritariamente empresas de generación eléctrica, transporte de combustibles, producción de alcoholes, universidades, y edificios en los que trabajan más de 50 personas.



“Nicaragua se está convirtiendo en un modelo de prevención y es algo que aprendimos luego del incendio del mercado oriental”, manifestó el presidente de Servicios Contra Incendios Ebenezer, René Martínez Parrales.

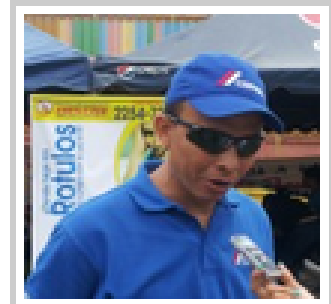
Entre los participantes de este torneo se destacaron las brigadas contra incendios de: CEMEX, E CHAMORRO INDUSTRIAL, EMPRIS, ENEL, INSS, TIPITAPA POWER, ALBANISA, NUEVO CARNIC, ENACAL, NICARAGUA

SUGAR y TRANSPORTES INDIAM.

La prevención de incendios en Nicaragua esta normado por la Ley de higiene y seguridad laboral, ley 618, por lo que las empresas comprometidas con la seguridad de sus trabajadores garantizan la presencia de brigadistas en cada una de sus plantas.

Completamente satisfecho se mostró el representante de CEMEX, Franklin Rivas, quien expresó que gracias a la capacitación y al rápido actuar de los brigadistas de esa empresa, han reducido el riesgo de accidentes laborales.

El representante de E Chamorro Industrial, Miguel Ángel Guevara, dijo sentirse muy bien representado en este torneo, por lo que añadió que la brigada de la empresa se prepara con mucha anticipación.



Para la representante del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, INSS, Karla Alvarado, participar en un torneo de esta envergadura representa un gran avance en temas de prevención, por lo que consideró que las empresas están muy comprometidas con la seguridad laboral.

La representante de Transportes Indiam, Sandra Garay, enfatizó que por ser una empresa encargada de transportar combustibles, la presencia de una brigada contra incendios es de carácter fundamental, por lo que la compañía se siente satisfecha con su representación el torneo.

Las brigadas contra incendios de Nicaragua Sugar, a cargo del mayor Tito Romero, han sido líder en los torneos anteriores por lo que su participación en esta edición no ha sido la excepción.

Estar preparados y prevenir un siniestro es el principal llamado a las empresas del sector público y privado, para garantizar la seguridad laboral de los nicaragüenses, su mejor opción es Servicios Contra Incendios Ebenezer.

## La Direccion General De Bomberos Celebró Su 32 Aiversario con el Encuentro Nacional de Torneo de Brigadas Contra Incendios del cual es Patrocinador Oficial La Empresa Lider en Proteccion Contra incendios EBEN-EZER

Posted on : 24-10-2011 | By : [Jefe De Prensa](#) | In : Noticias Radio Maranatha

La prestigiosa empresa de Servicio Contra Incendios EBEN-EZER celebró el noveno campeonato nacional de brigadas contra incendios, en la que participaron un total de 150 empresas que han sido capacitadas por Servicio Contra Incendios EBEN-EZER.

A la competencia asistieron empresas estatales y privadas, mismas que han trabajado de cerca con la empresa de Servicio Contra Incendios EBEN-EZER, empresa que ha capacitado a las distintas brigadas con el fin de brindar una mejor atención al momento de presentarse una emergencia.

Los representantes de cada empresa reconocieron la labor y responsabilidad que ha desempeñado la empresa de Servicio Contra Incendios EBEN-EZER por preocuparse por la seguridad de las personas.



María Orozco, Representante de la Empresa de Acueductos y Alcantarillados, ENACAL reconoció sentirse contenta con el evento ejecutado por EBEN-EZER porque dicha empresa se preocupa por mantener preparadas a las brigadas.

Asimismo, Jairo Velázquez, Representante del Desarrollo Minero de Nicaragua en la Libertad Chontales, agradeció a la empresa de Servicio Contra Incendios EBEN-EZER por permitirles conocer las experiencias e importancia que con lleva preparar las brigadas contra incendios de su empresa.

Vamos escuchar declaraciones de María Orozco, Representante, ENACAL y de Jairo Velázquez, Representante del Desarrollo Minero de Nicaragua en la Libertad Chontales.

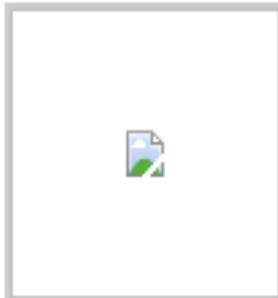


# Empresa contra incendio Ebenezer, líder en capacitación de brigada contra siniestro

10

Posted on : 29-11-2010 | By : [Jefe De Prensa](#) | In : Noticias Nacionales

Para no dar lugar a la posibilidad de un siniestro en los hogares, negocios y empresas privadas de los nicaragüenses y extranjeros, y de cara a las festividades navideñas, la empre



Gerente Propietario  
Empresa contra  
incendios  
EBENEZER

sa Servicios Contra Incendios EBENEZER dio a conocer su gama de promociones en extintores en todas sus presentaciones.

Según el Gerente propietario de EBENEZER, René Martínez Parrales por la compra de un extinguidor el comprador no tendrá que preocuparse por el mantenimiento de su equipo porque Servicios Contra Incendios le brindará el servicio de recarga durante los primeros 5 años a un costo bajo.

Otra de las facilidades que ofrece esta reconocida empresa es que cada uno de sus productos viene por debajo del precio de mercado, y que se destacan por la calidad en sus productos.

EBENEZER ofrece extinguidores para vehículos y el hogar, que van desde 5, 10 y 20 libras, o industriales que van desde 50 hasta 100 kilos determinados para industrias específicas.

El gerente propietario de EBENEZER René Martínez Parrales, indicó que para esta época se registran los mayores índices de consumo de energía eléctrica a nivel nacional, lo que indica que los riesgos de incendios también aumentan.

Las líneas telefónicas de Servicios Contra Incendios EBENEZER estarán siempre hábiles para atender cualquier llamada pidiendo capacitación necesaria para prevenir emergencias.

## Anexo 6

Encuesta realizada a los 20 trabajadores del área del taller

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será para evaluar el nivel de satisfacción.

Las respuestas serán tratadas de formas confidencial y anónima y nos será utilizadas para ningún propósito distintos al de ayudar a mejorar.

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>
<b>1. ¿Está usted satisfecha con el ambiente laboral en la empresa?</b>	70%	25%	5%
<b>2. ¿Le gusta su empresa?</b>	85%	-	15%
<b>3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?</b>	90%	-	10%
<b>4. ¿Se siente integrado en su empresa?</b>	70%	20%	10%
<b>5. ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?</b>	40%	40%	20%
<b>6. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?</b>	85%	15%	-
<b>7. ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?</b>	70%	10%	20%
<b>8. ¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?</b>	65%	15%	20%
<b>9. ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?</b>	70%	5%	25%