



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

INGENIERIA DE SISTEMAS

Monografía para optar al Título de Ingeniero de Sistemas

**Propuesta para un plan estratégico de la empresa Diseño y Supervisión,
Control de calidad S.A (DYSCONCSA), ubicada en el Distrito II de la ciudad de
Managua, para el período 2017-2021**

Elaborado por:

Br. Centeno Ingrid Marcela 2011-37333

Br. Hernández López Nancy Yahosca 2011-36533

Br. Sandoval Mayorga Tatiana Massiel 2011-36561

Tutor: Msc. Roberto José Aguilera López

Managua, 27 de septiembre de 2017

DEDICATORIA

A Dios por darnos fortaleza y sabiduría durante estos años de estudio.

A nuestras madres por su apoyo incondicional, ya que sin sus esfuerzos y sacrificios en el día a día, este paso no se hubiese llevado a cabo, por el apoyo y amor que durante toda la vida nos han brindado y ahora se ven reflejado en la culminación de nuestros estudios universitarios, ya que nos han proporcionado paciencia, fuerza y perseverancia. Así mismo, han sido fuente de motivación para seguir siempre adelante luchando por alcanzar las metas que nos hemos trazado en nuestras vidas.

A los maestros de la educación superior que en su momento fueron facilitadores de nuestros conocimientos, de los cuales se derivaron las bases fundamentales sobre la que se desarrolló nuestra enseñanza en el transcurso de la carrera que nos propusimos culminar.

Ingrid Marcela centeno

Nancy Yahosca Hernández López

Tatiana Massiel Sandoval Mayorga

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la sabiduría y la fortaleza que nos ha regalado en el transcurso de nuestra vida.

A nuestras madres, por su apoyo incondicional y por motivarnos a seguir adelante, a pesar de todos los obstáculos a los que nos enfrentamos.

Al personal de DYSCONCSA, y en especial a la Ing. Johanna López Olivas por brindarnos el apoyo para la realización de este trabajo.

A nuestro tutor Msc. Roberto José Aguilera López por su dedicación y aportes que hicieron posible concluir este trabajo.

Al Lic. Guillermo Sevilla y Lic. Lisbeth Chávez por todo el apoyo que nos brindaron en el aspecto contable. Y muchas gracias a todas aquellas personas que de manera directa o indirecta contribuyeron a que la culminación de nuestro trabajo fuese un éxito.

Ingrid Marcela Centeno

Nancy Yahosca Hernández López

Tatiana Massiel Sandoval Mayorga

RESUMEN

La “Propuesta para un plan estratégico de la empresa Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A (DYSCONCSA), ubicada en el Distrito II de la ciudad de Managua, para el período 2017-2021”, determinó la eficacia de la ejecución del plan estratégico con el fin de obtener con mayor eficiencia una ventaja sostenible sobre los competidores de la empresa, mediante la fijación de objetivos y establecimiento de políticas empresariales, pronósticos, modificación de valores, misión y visión. Además de la selección de estrategias, para el fortalecimiento de los procesos de negociación tanto con proveedores como clientes, agilización de los procesos operativos a través de la implementación de políticas de atención al cliente así como el fortalecimiento de la mezcla de marketing, reestructuración organizacional y de los procesos administrativos.

El periodo de elaboración del plan estratégico es equivalente a cinco años, este incluye la elaboración de un presupuesto, mediante el cálculo de gastos e ingresos, además del establecimiento de indicadores necesarios para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de las estrategias.

Con la ejecución de las estrategias, DYSCONCSA obtendrá un incremento constante de sus ingresos, por lo que en el primer año obtendrá ingresos por C\$ 32, 550,291.53 hasta llegar a alcanzar ingresos de C\$ 57, 623,784.60 en el último año. Para obtener la proyección de los costos se utilizó un promedio de las tasas de inflación del año 2011 hasta el año 2016, siendo este el 5.48% lo que conlleva al total de los costos del año 2017 a un total de C\$ 5, 443,983.54 hasta C\$ 6,725,604.66 perteneciente al último año. DYSCONSA llegará a obtener en el primer año utilidades netas de C\$ 18, 974,415.59, de esta manera incrementará año con año, hasta llegar a obtener utilidad neta de C\$ 35, 628, 725.96.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	3
PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN	5
OBJETIVOS.....	6
Objetivo General:	6
Objetivos Específicos:	6
JUSTIFICACIÓN	7
MARCO TEÓRICO	8
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	17
1.1. Análisis externo.....	17
1.1.1. Análisis económico	17
1.1.2. Análisis social	20
1.1.3. Análisis cultural.....	22
1.1.4. Análisis político-legal.....	23
1.1.5. Análisis tecnológico	24
1.2. Análisis de la competencia.....	25
1.2.1. Amenaza de nuevos competidores	25
1.2.2. Amenaza de servicios sustitutos	27
1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	28
1.2.4. Poder de negociación de los clientes.....	32
1.2.5. Intensidad de la rivalidad interna de la industria.....	33
1.3. Análisis interno.....	49
1.3.1. Empresa.....	49
1.3.2. Organización.....	52
1.3.3. Mezcla de mercadotecnia.....	60
1.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	67
1.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	70
CAPITULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	75
2.1. Creación y análisis de estrategias.....	75

2.1.1. Análisis cualitativo.....	75
2.2. Definición de estrategias.....	79
2.2.1. Matriz de impacto cruzado de las estrategias	83
2.3. Sistemas de objetivos corporativos.....	86
2.3.1. Misión y visión	86
2.3.2. Políticas Empresariales.....	86
2.3.3. Valores	88
2.3.4. Objetivos empresariales.....	89
2.4. Análisis de las estrategias seleccionadas.....	89
2.5.1. Definición de tareas por actividad.....	93
2.6 Presupuesto	104
2.6.1. Estimación de ingresos.....	104
2.6.3. Estimación de los costos.....	106
2.6.3.1. Gastos de ventas	106
2.6.3.2. Gastos administrativos	107
2.8. Indicadores del plan estratégico	109
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116

Índice de Anexos

Anexo 1. Formato de encuesta de opinión del usuario

Anexo 2. Empresas consultoras en Managua

Anexo 3. Resultado de las encuestas

Anexo 4. Tabla de salario mínimo

Anexo 5. Manual de funciones y procedimientos´

Anexo 6. Proforma de posgrados

Anexo 7. Proforma de cursos de capacitación y actualización continúa

Anexo 8. Proforma de buzón de sugerencias

Anexo 9. Proforma de carnet de identificación

Anexo 10. Formato de seguimiento a proveedores

Anexo 11. Formato de seguimiento a clientes

Anexo 12. Diseño de brochure

Anexo 13. Proforma de elaboración de brochure

Anexo 14. Proforma de elaboración de camisetas, lapiceros y llaveros

Anexo 15. Proforma de compra de televisores

Anexo 16. Proforma de compra de soportes metálicos para TV

Anexo 17. Diseño de anuncio en periódico

Anexo 18. Diseño de boletín informativo

Anexo 19. Estados financieros de DYSCONCSA

Anexo 20. Inflación acumulada al cierre de cada año

Índice de Tablas

Tabla N° 1.1. Matriz de perfil competitivo

Tabla N° 1.2. Tabla de precios de los servicios

Tabla N° 1.3. Matriz de factores externos

Tabla N° 1.4. Matriz de factores internos

Tabla N° 2.1. Matriz cruzada FODA

Tabla N° 2.2. Definición de estrategias

Tabla N° 2.3. Matriz de impacto cruzado de las estrategias

Tabla N° 2.4. Costos de posgrados

Tabla N° 2.5. Costo de cursos de capacitación y actualización

Tabla N° 2.6. Costo de método de retroalimentación

Tabla N° 2.7. Costo de tipos de identificación

Tabla N° 2.8. Costo de elaboración de brochure

Tabla N° 2.9. Costo de elaboración de camisetas, lapiceros, llaveros y termos.

Tabla N° 2.10. Costo de material de lectura

Tabla N° 2.11. Costo de anuncio en periódico

Tabla N° 2.12. Cronograma de actividades del plan de acción

Tabla N° 2.13. Variación de los ingresos de la empresa en años anteriores

Tabla N° 2.14. Estimación de los ingresos

Tabla N° 2.15. Resumen de costo de publicidad

Tabla N° 2.16. Resumen de costo de cursos y posgrados

Tabla N° 2.17. Costos de material de lectura

Tabla N° 2.18. Presupuesto para los cinco años

Tabla N° 2.19. Indicadores del plan estratégico

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1.1. Sector al que pertenecen los clientes

Gráfico N° 1.2. Competencia de mayor escala de DYSCONCSA

Gráfico N° 1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Gráfico N° 1.4. Logotipo de Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A

Gráfico N° 1.5. Enfoque sistémico

Gráfico N° 1.6. Áreas funcionales de DYSCONCSA

Gráfico N° 1.7. Porcentaje de los servicios más solicitados con respecto a visitas anteriores

Gráfico N° 1.8. Valoración de los servicios solicitados con respecto a visitas anteriores

Gráfico N° 1.9. Valoración de los precios

Gráfico N° 1.10. Canal de distribución de los servicios

Gráfico N° 1.11. Fuente de motivación para solicitar los servicios de DYSCONCSA

Gráfico N° 2.1. Plano cartesiano de la matriz motricidad

Gráfico N° 2.2. Organigrama propuesto

Gráfico N° 2.3. Pronóstico de ingresos

Plan Estratégico DYSCONCSA

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico se desarrolla en la empresa Diseño y Supervisión Control de Calidad S.A. (DYSCONCSA), la cual se encuentra ubicada en el Distrito II de la ciudad de Managua, Nicaragua. Está conformada por profesionales en el área de Ingeniería Civil, teniendo como finalidad primordial prestar Servicios de Asesoría, Consultoría en Diseño, Inspección Técnica de Obras Verticales y Horizontales, Geotecnia, Gestión Ambiental, Saneamiento, Obras Hidráulicas y Ejecución de Proyectos.

Desde su creación, en el año 2007, DYSCONCSA ha logrado desarrollar relaciones contractuales a través de la ejecución de proyectos con las principales administraciones públicas estatales, municipales, así como también con organismos privados y empresas constructoras. Cualquier servicio que ofrece DYSCONCSA, siempre pretende garantizar las relaciones a largo plazo con sus clientes a través de factores claves de éxito tales como: bajos costos, cumplimiento de plazos acordados y un elevado grado de calidad que los satisface.

DYSCONCSA cuenta con estrategias organizacionales y funcionales, pero éstas no son suficientes para el cumplimiento de la misión y visión de la misma, limitando la información necesaria para la obtención de mayores recursos. Dentro de los problemas que afectan a la empresa, se identifican: el desconocimiento sobre la posición competitiva de la empresa en el mercado, carencia de estructura organizacional que establezcan las funciones de los miembros de la empresa, e inexistencia de registros históricos de las operaciones que se llevan a cabo.

Por lo tanto, la situación problemática que se abordó en la presente monografía fue: “la reducción del número de clientes que tienen preferencia por DYSCONCSA en el mercado en que se desarrolla”.

Para dar respuesta a esta situación problemática, se estableció como objetivo principal: El diseño un plan estratégico para la empresa Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A (DYSCONCSA), para el fortalecimiento de la posición competitiva para el periodo 2017-2021.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Asimismo, se planteó como objeto de estudio la empresa DYSCONCSA, siendo el campo de acción el sector construcción, que es el mercado en que se desarrolla la empresa. Se abordó un análisis sobre las causas que originan la disminución de la posición competitiva que atraviesa DYSCONCSA en la actualidad. Por lo tanto, se elaboró un plan estratégico organizativo en las diferentes áreas, que ayude a garantizar el crecimiento constante y el fortalecimiento de la misma ante la competencia, además de garantizar su posicionamiento en el mercado, la captación de mejores proyectos, y de nuevos clientes, adecuando su potencial e imagen en concordancia con la creciente demanda.

La misión empresarial que actualmente presenta DYSCONCSA, es la de satisfacer la necesidad de servicios de consultoría y gestión integral de proyectos, estableciendo en cada actuación una estrecha relación de confianza con sus clientes y con el resto de grupos de interés. Teniendo como visión dentro del campo de la ingeniería, expandir la presencia de la empresa a nivel nacional e internacional asegurando un crecimiento sostenible y el fortalecimiento del equipo directivo y de profesionales siendo ésta una prioridad. La misión y visión que posee la empresa, no refleja de manera clara cómo alcanzar las metas propuestas.

El trabajo contiene dos capítulos, en el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la empresa evaluando los factores internos y externos que influirán en DYSCONCSA, también se llevó a cabo el análisis de la competencia haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

En el segundo capítulo se presentan las estrategias propuestas, para dar solución a la situación problémica detectada en DYSCONCSA, primeramente planteando una misión y visión acorde al giro de negocio de la empresa, estableciendo una serie de objetivos empresariales que servirán de directriz para saber hasta dónde se quiere llegar, y finalmente determinando las estrategias organizacionales y funcionales óptimas y adecuadas que garantizan de forma efectiva las funciones de la empresa, ayudando a crecer a la empresa interna y externamente, y de esta manera mejorar la posición competitiva en el mercado de la construcción.

ANTECEDENTES

El mercado de la Construcción ha venido desarrollando un papel fundamental en los procesos de crecimiento y desarrollo del país; aportando al incremento de la producción nacional, a la generación inmediata de empleo de muchos sectores productivos, además de tener avances significativos en los procesos de control de calidad, asimismo la medición del desempeño de ésta.

La administración de DYSCONCSA está a cargo de los socios, que ocupan el cargo de gerente general y representante legal, en ésta laboran 47 trabajadores distribuidos en las distintas áreas de la empresa.

En sus inicios para DYSCONCSA, el posicionamiento en el mercado de la construcción fue de difícil adaptación, porque nadie conocía de su existencia, pero le favoreció la ayuda de los clientes de las empresas donde anteriormente laboraban los socios de DYSCONCSA, logrando la captación de clientes por el reconocimiento en el desempeño eficiente de los proyectos elaborados.

A medida que DYSCONCSA ha venido creciendo, su oferta se ha expandido brindando otros servicios como, Inspecciones Técnicas de obras, Geotecnia, Gestión Ambiental, Saneamiento, Obras Hidráulicas y Ejecución de Proyectos, lo que ha generado la ampliación de las instalaciones debido al incremento de trabajadores, compra de maquinaria y equipo, trasladándose a otro domicilio donde se pretende construir la estructura adecuada para un mejor funcionamiento, puesto que dirige sus servicios al sector de la construcción, de obras de gran magnitud para el sector público y privado, tanto en el mercado nacional e internacional.

La empresa presenta una serie de limitaciones que afectan su posicionamiento en el mercado, el desconocimiento sobre la posición competitiva, la imitación de la información necesaria sobre la competencia, la carencia de estructura organizacional que establezcan las funciones de los miembros de la empresa y la inexistencia de registros históricos de las operaciones que se llevan a cabo, por lo que se está generando una pérdida en su competitividad debido al aumento de costos operativos,

Plan Estratégico DYSCONCSA

inseguridad, servicios improductivos, lo que provocará la inestabilidad en el mercado por la desintegración de proveedores y clientes.

Los propietarios de DYSCONCSA aseguran en base a sus crecientes utilidades en comparación con años operativos anteriores, que la empresa ha ido progresando significativamente, pero esto no garantiza que se encuentre establecida en el mercado de manera permanente.

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

DYSCONCSA es una empresa que brinda servicios al sector construcción dedicada al Diseño, Supervisión y Control de Calidad. En los últimos años la empresa ha venido desarrollándose y expandiendo su mercado tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, enfrenta algunas limitaciones, las cuales afectan la eficiencia de la empresa y la imagen de la misma ante los clientes y su mercado potencial.

A través de la información brindada por la gerencia de la empresa, se obtuvieron las siguientes limitaciones:

- 1) El desconocimiento sobre la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- 2) Limitación de la información necesaria sobre la competencia.
- 3) Carencia de estructura organizacional que establezcan las funciones de los miembros de la empresa.
- 4) Inexistencia de registros históricos de las operaciones que se llevan a cabo.

Como resultado de las limitaciones antes mencionadas, se da una reducción del número de clientes que tienen preferencia por DYSCONCSA, con respecto a sus competidores. Ante ésta reducción, las medidas estratégicas como el diseño de campañas publicitarias, los estudios de mercado que se han realizado por parte de la gerencia han resultado ineficientes. Por lo tanto, esto favorece a la determinación del problema principal, siendo **“la reducción del número de clientes que tienen preferencia por DYSCONCSA en el mercado en que se desarrolla”**.

Con el presente estudio de plan estratégico se brindan alternativas de mejoras presentadas a la gerencia, promoviendo y fortaleciendo el crecimiento integral de DYSCONCSA, orientado al cumplimiento de su misión y visión. Por tanto, se plantea: ¿Qué estrategias organizacionales y funcionales puede utilizar la empresa DYSCONCSA para lograr mejorar su presencia competitiva en el mercado nacional?

Plan Estratégico DYSCONCSA

OBJETIVOS

Objetivo General:

- ✓ Diseñar un plan estratégico para la empresa Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A (DYSCONCSA), para el fortalecimiento de la posición competitiva para el periodo 2017-2021.

Objetivos Específicos:

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la situación actual de DYSCONCSA, identificando los factores internos y externos de la empresa.
- ✓ Conocer la participación de mercado y la posición competitiva de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias adecuadas a la estructura organizacional y funcionamiento de la empresa.
- ✓ Elaborar el presupuesto que contemple los recursos necesarios para el plan estratégico propuesto.

Plan Estratégico DYSCONCSA

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio pretende ser una herramienta que permita a DYSCONCSA alcanzar sus objetivos corporativos a través de un plan estratégico que facilite la toma de decisiones de la gerencia, para obtener una ventaja competitiva en el mercado nacional asegurando un mayor crecimiento.

A través de estrategias efectivas que ayuden a contrarrestar el problema en que se encuentra inmersa la empresa, se pretende mejorar la calidad de los servicios que ofrecen, a partir de una base de información sólida y segura. Además se optimizará el nivel económico de DYSCONCSA a través del aumento de los ingresos.

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

La empresa mejorará la optimización de los recursos internos asegurando que tenga los suficientes proveedores para abastecer con maquinarias de calidad necesaria. La relación privilegiada entre cliente y proveedor permitirá compartir los recursos que mejorarán los servicios que oferta DYSCONCSA, mejorando los procesos constructivos conservando y fortaleciendo las ventajas competitivas y estratégicas.

El plan estratégico fortalecerá al equipo directivo para lograr la excelencia en la entrega de sus proyectos, proporcionando elementos de bienestar básicos para la sociedad nicaragüense, obteniendo mayor captación de clientes que soliciten los servicios de DYSCONCSA para invertir en el país. El resultado efectivo de la aplicación del plan, se verá reflejado en el crecimiento que tendrá DYSCONCSA frente a la competencia en el mercado nacional, a través de la modernización tecnológica e innovadora basada en la credibilidad, confiabilidad, seguridad, calidad, y responsabilidad.

MARCO TEÓRICO

1. Diagnóstico de la Empresa

El análisis exhaustivo del entorno y quehacer de la empresa, consiste en una revisión metódica de las áreas que comprende la empresa, su ambiente, recursos, objetivos y estrategias, estructura organizacional, prestación de servicios, poniendo especial interés en los aspectos que más incidan en la rentabilidad de la empresa.

1.1. Análisis externo

Un análisis externo identifica y evalúa las tendencias, además de los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. Fred (2003) afirma que: “Un análisis externo, revela las oportunidades y las amenazas claves que confronta una empresa, de tal forma que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. El propósito de un análisis interno es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de las amenazas que deben de evitarse” (p. 80)

La identificación de oportunidades y amenazas externas permite a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Para realizar esta análisis externo, primero se debe de recabar información sobre las tendencias actuales en las que se desarrolla la empresa, tales como, las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que permitan inferir en la competencia, a esto se le conoce como análisis de la industria.

1.2. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se llevará a cabo mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

“Las cinco fuerzas de Porter realizan un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber cómo está colocada

una empresa con base a otra, todo esto haciendo uso de la estrategia competitiva y además de determinar la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo” (Porter, 2002)

Las cinco fuerzas de Porter son:

- ✓ La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores
- ✓ El poder de la negociación de los diferentes proveedores
- ✓ Tener la capacidad para negociar con los compradores (clientes) asiduos y de las personas que lo van a consumir.
- ✓ Amenaza de posibles productos sustitutos.
- ✓ Rivalidad entre competidores existentes

1.3. Análisis Interno

“El análisis interno es la identificación y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas funcionales de negocios” (Fred, 2003, p. 120). Además examina las relaciones entre las distintas áreas de negocios de la empresa, así como las implicaciones estratégicas de los conceptos de las áreas funcionales importantes.

Las fortalezas y debilidades se establecen en relación a la competencia. Los factores internos se pueden medir de varias maneras: el cálculo de razones, la medición del desempeño, realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, diversos tipos de encuestas y/o entrevistas.

Las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades, las amenazas externas, además de una declaración de la misión y visión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas, superar las debilidades y visualizarse hacia dónde va la empresa.

1.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

“La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva que pudieran beneficiar o dañar en

forma significativa a la empresa” (Fred, 2003, p. 110). Para la elaboración de ésta matriz se tomarán en cuenta los factores que se encuentren en el análisis externo, que tengan mayor relevancia e incidencia para la empresa.

1.5. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

“La matriz de evaluación del factor interno (EFI), a como su nombre lo indica evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (Fred, 2003, p. 149). Dicha matriz EFI tomará los elementos más relevantes encontrados en el análisis interno que se le realizará a la empresa, desde el ambiente laboral hasta la mezcla de marketing utilizada para captar nuevos clientes.

2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Esta consiste en crear nuevas y diferentes oportunidades, además de brindar respuesta a todos los problemas, elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán (Fred, 2003, p. 5).

Fred (2003) también define la administración estratégica como “un proceso formal de planificación que permite a la organización seguir estrategias proactivas, en lugar de reactivas teniendo la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, no sólo respondiendo a ellas sino que ejerciendo control en su propio destino” (p. 6)

La planificación estratégica permite mejorar el desarrollo de la empresa en consideración de las estrategias referidas al entorno interno y externo, ya que se necesita el análisis interno referente a los recursos, y análisis externo en los que se encuentra la competencia y proveedores que se verán comprometidos en una estrecha relación para la fijación de las estrategias.

2.1. Objetivos a largo plazo

Los objetivos son los resultados esperados que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión. Estos deben ser realistas, comprensibles, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, establecen prioridades, permiten la coordinación, proporcionan dirección y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

2.2. Misión

David (2003) afirma que “la misión es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección”, es decir, esta dirige el rumbo de la empresa. (p. 54)

La misión es la razón de ser de la empresa, representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben de estar encaminados.

2.3. Visión

Según Fred (2003) “la visión debe responder a la pregunta “¿qué queremos llegar hacer?”, es una fotografía del futuro de lo que se quiere hacer realidad a largo plazo, es decir, es lo que la empresa contribuiría a tener si es exitoso en las actividades”. (p. 56)

Koontz (1998) establece que la visión básicamente es:

- ✓ Fácil de captar y recordar
- ✓ Inspira y plantea retos para su logro
- ✓ Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- ✓ Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- ✓ Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una empresa

- ✓ Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

La visión es la representación de cómo se cree que debe de ser la empresa en el futuro ante los ojos de los clientes, empleados, y propietarios. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración.

2.4. Políticas Empresariales

“Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Estas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, también son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas.” (Fred, 2003, p.13)

Por lo tanto, las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos que conforman la empresa, ya que éstas describen las expectativas de los empleados y los gerentes.

La identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas son esenciales para lograr el éxito, ya que de esta manera se plantearan estrategias para la empresa que ayuden a aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

2.5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen tantos factores internos como factores externos.

2.6. Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), es una herramienta importante que ayuda a los gerentes mediante el ajuste de los factores externos e internos, a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

2.7. Estrategias

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo” (Fred, 2003, p 11). Las estrategias incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos o servicios, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

Además, son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, pidiendo que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa

2.7.1. Estrategias Fortalezas Internas- Oportunidades Externas (FO)

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas, y cuando son amenazas serias, se concentra en las oportunidades

2.7.2. Estrategias Debilidades Internas-Oportunidades Externas (DO)

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. En ciertas ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

2.7.3. Estrategias Fortalezas Internas-Amenazas Externas (FA)

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto quiere decir que una empresa debe enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

2.7.4. Estrategias Debilidades Internas-Amenazas Externas (DA)

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta a

diversas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.

3. Presupuesto

Después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado es darle una expresión numérica convirtiéndolos en presupuesto. El presupuesto es una herramienta de planificación que permite un cálculo anticipado de los ingresos y gastos, para que una institución lleve a cabo sus funciones y planes.

Finalmente se estructurara el plan de acción que brindará los impulsos estratégicos a realizarse en cuanto al posicionamiento, mejoramiento de servicios, publicidad y promoción.

Cada elemento estratégico que se utiliza para alcanzar los objetivos de la empresa, se elaborará en base a las siguientes preguntas: ¿Cómo van alcanzarse los objetivos? ¿Qué servicios se van a ofrecer? ¿A qué mercado estarán dirigidos esos servicios? ¿A qué tipo de clientes? ¿Se ajustan las capacidades de la empresa y de los trabajadores a la gama de servicios a ofrecer?, todo ello con el propósito de tener un documento fuente que sirva como punto de partida para elaborar el presupuesto total en el que se refleje cada uno de los recursos que se necesitan para implementar el plan estratégico que la empresa tenga trazado para el futuro de la oferta de sus servicios.

Se tomará en cuenta la inversión, las fuentes de financiamientos, se realizará una estimación tanto de los ingresos como de los costos, y se brindará un Flujo Neto de Efectivo en donde se incluirán todos los ingresos y los costos que generaran las estrategias para la sostenibilidad del plan.

3.1. Estimación de los gastos e ingresos

Los costos e ingresos sumados a la programación de la producción para llevar a cabo un plan y/o proyecto determinan la rentabilidad de las actividades generadoras de ingresos.

La estimación de gastos de un proyecto consiste en estimar los gastos de los recursos para la oferta de los servicios. La estimación de gastos incluye la identificación de los gastos de ventas y administrativos en los que se incurre, lo que viene a ser una decisión que toma a nivel gerencial.

3.1.1. Gastos

✓ Gastos de Administración

“Los gastos de administración son todos los rubros en que se incurre en las funciones de administración de la compañía. En ella se encuentran las erogaciones tales como los costos de la gerencia general y la depreciación de los activos fijos requeridos de dichas funciones” (Uribe, 2011, p.296)

✓ Gastos de Ventas

“Los gastos de ventas son todos los rubros en los que se incurren para llevar almacenar y llevar los productos terminados a los diversos consumidores, utilizando los diversos canales de distribución existentes” (Mauleón, 2006).

3.1.2. Ingresos

✓ Ingresos por servicios

Los ingresos son un incremento de los recursos económicos. Este debe entenderse en el contexto de activos y pasivos, puesto que es la recuperación de un activo. Estos suponen incrementos en el patrimonio neto de la empresa. Puede tratarse del aumento del valor de los activos o la disminución de un pasivo.

Para contabilizar los ingresos por prestación de servicios:

- El servicio y el grado de valoración, debe estimarse con fiabilidad
- La empresa debe recibir beneficios de la operación
- Los costes presentes y futuros consecuencia de la prestación de servicios.



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En este capítulo se estudia el entorno en que se desarrolla DYSCONCSA comprendiendo el análisis de la situación interna y externa de ésta, también se determina su posición competitiva. Asimismo, se caracterizó la empresa a través de la estructura organizacional, las funciones y principios que lleva a cabo la dirección, y la mezcla de mercadotecnia que engloba el estado de la empresa a través de las variables de servicio, plaza, precio y promoción.

Para hacer el análisis externo e interno se recopiló información sobre cada uno de los factores que inciden en el entorno en que se desarrolla DYSCONCSA, para asegurar que las acciones que se realicen tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito y la empresa tenga un mejor posicionamiento en el mercado de diseño, supervisión y control de calidad.

1.1. Análisis externo

Se analizaron los factores del entorno en el que se desarrolla DYSCONCSA, desde el punto de vista económico, social, cultural, político-legal y tecnológico.

1.1.1. Análisis económico

Nicaragua se ha destacado por mantener niveles de crecimiento superiores al promedio de América Latina y el Caribe. A pesar de las turbulencias económicas globales, se han desarrollado disciplinadas políticas macroeconómicas, combinadas con una expansión constante de las exportaciones y la inversión extranjera directa, han ayudado al país a afrontar las perturbaciones económicas derivadas de la crisis, la subida de los precios de los alimentos y del petróleo.

El crecimiento significativo del sector construcción ha generado un impacto positivo en la economía del país. Según la Cámara de la Construcción (CNC), dicho sector

Plan Estratégico DYSCONCSA

registra que en marzo 2016 creció 19.8% con respecto a enero de 2015¹, contribuyendo a la obtención de nuevos proyectos de diseño y control de calidad, generando un efecto multiplicador en la economía de las empresas de construcción y consultoría, aparte de lograr un aporte al desarrollo de la sociedad nicaragüense.

Además, las proyecciones que tiene el Programa de Inversión Pública (PIP) 2016, el cual asciende a C\$ 20,059.5 millones de córdobas, equivalente a unos US\$ 716.4 millones de dólares, aumentando en un 18% respecto al monto asignado en 2015 (17,013.6 millones de córdobas).²

El PIP está dirigido fundamentalmente a seguir mejorando la infraestructura vial del país, ampliar la cobertura en el sector energético, desarrollar más inversiones en agua potable, alcantarillado sanitario y saneamiento, tanto en el área urbana como rural. Así como, seguir fortaleciendo la inversión hospitalaria, la rehabilitación y mejoras de centros educativos a nivel nacional.

Los datos obtenidos y verificados según el Índice Mensual de la Actividad Constructora, manifiestan un amplio horizonte para el rubro construcción, ya que al llevarse a cabo los proyectos que ejecuta el Programa de Inversión Pública (PIP), generan oportunidad a las empresas constructoras y consultoras, a ser partícipes de estos proyectos, aumentando la incidencia en el mercado de servicios de consultoría y construcción; poniendo a prueba el nivel de competitividad de las empresas en cuanto a licitaciones de proyectos del sector público.

Por otra parte, la construcción privada en Nicaragua durante el tercer trimestre de 2016 mostró un comportamiento negativo, según refleja el informe del Banco Central de Nicaragua (BCN). El informe revela que el área efectivamente construida de obras iniciadas a nivel nacional se contrajo en 24.5 por ciento, resultado que obedeció a la contracción en las edificaciones nuevas en Managua (23.6 por ciento) y en el resto de

¹ Boletín Mensual Marzo – 2016, Cámara de Construcción

² Cámara Nicaragüense de la Construcción (www.construccion.org.ni/pograma-de-inversion-publica-2016/)

Plan Estratégico DYSCONCSA

ciudades (25.8 por ciento)³. Asimismo, el presidente de la Cámara de Comercio sostiene que “existen esfuerzos por atraer inversiones extranjeras y que los empresarios locales confían en el desarrollo”.

También se registra en el tercer trimestre de 2016, un incremento interanual de 0.6 por ciento en el índice de precios de materiales de construcción (IPMC), como resultado de un comportamiento mixto (madera, techos, sanitarios, pisos, cemento y derivados), mientras que electricidad e iluminación, metales y derivados registraron disminuciones en su evolución⁴.

Una de las ventajas para el sector construcción son los proyectos públicos que impulsa el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), el Ministerio de Salud (MINSa) y la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL). Todos ellos resultan ser la perspectiva para la construcción, conscientes que en momentos existen retrasos, pero al ser de importancia social, se tienen que llevar a cabo en algún momento.

A pesar de todas las ventajas que se presentan, desde el año 2016 existe una fuerte amenaza a la sostenibilidad del crecimiento y desarrollo de la economía nicaragüense, esto se enmarca en la llamada Ley NICA ACT, que tiene como cumplimiento, el bloqueo de la ayuda financiera a Nicaragua en aquellas entidades donde EEUU tiene poder sobre ellas. Aunque esta no fue aprobada en su momento, para julio del 2017, los legisladores volvieron a aprobar el pase de votación, por consiguiente es importante dimensionar el impacto que tendrá sobre Nicaragua.

Según datos del BCN, en 2006, de los 570,1 millones de dólares que el sector público obtuvo en cooperación externa (préstamos y donaciones), 239 millones de dólares fueron desembolsados por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, sumando el 51,92% del total para este sector. Según el Informe de Cooperación

³ <http://www.laprensa.com.ni/2017/01/02/economia/2158420-construccion-privada-registra-mal-ano>

⁴ Informe de Construcción Privada, Banco Central de Nicaragua. Julio – Septiembre 2016

Plan Estratégico DYSCONCSA

Externa del mismo banco⁵, el 36,7% de lo que recibió el sector público el año pasado se destinó para construcción y transporte; otro 22%, para electricidad, gas y agua; el 26%, para proyectos de servicios sociales, salud y educación; 4,8% agropecuario, silvicultura y pesca; y el 5,9% para administración pública.

El primer trimestre de este año, el Banco Mundial aprobó tres préstamos para financiar los siguientes proyectos:

- ✓ Mejoramiento del acceso a las zonas rurales y urbanas
- ✓ Alianza para la calidad en la educación
- ✓ Proyecto de financiamiento adicional para el segundo proyecto de ordenamiento territorial⁶.

De esta manera se puede contabilizar la pérdida en términos directos, lo que significaría no contar con esos créditos, no obstante esta ley tendrá que pasar un proceso de aprobación y de ser así su vigencia sería cuestionada en los próximos años, dando como resultado la búsqueda de otras fuentes de financiamiento internacional. Sin embargo, la panorámica de las oportunidades se amplía según las perspectivas de crecimiento que caractericen a las empresas que incursionan en la demanda de servicios de construcción y consultoría.

1.1.2. Análisis social

El Gobierno de Nicaragua a través del Ministerio de Hacienda (MHCP) confirmó en el 2016, que en los próximos cinco años se proyecta una inversión de 6 mil millones de dólares en proyectos sociales y de inversión pública con el financiamiento de recursos externos, lo que permitirá continuar con la lucha contra la pobreza.

Iván Acosta, titular de Hacienda, explicó que se están marcando los pasos para que el año 2017 arranque con inversiones muy fuertes, de manera que el presupuesto garantice el buen funcionamiento del país y se tenga asegurado el gasto social y la

⁵ Informe de Cooperación Oficial Externa 2016, Banco Central de Nicaragua.

⁶ Informe de Deuda Pública de Nicaragua 2do trimestre 2017, Banco Central de Nicaragua

Plan Estratégico DYSCONCSA

inversión pública en niveles superiores a los del 2016. El objetivo de tener un presupuesto adecuado es la reducción de la pobreza, generar empleo tanto para las empresas públicas y privadas como para el resto de la población, tener un país más próspero y de bienestar para todos los nicaragüenses.

A partir del 2017 el Programa de Inversión Pública (PIP), contemplará el mejoramiento de la red hospitalaria, el fortalecimiento del sistema de salud, se incorporarán más recursos para la educación pública, la construcción, ampliación y mejoramiento de aulas; lo que demuestra que la prioridad centrada en el gasto social y el incremento de la inversión pública.

En el marco presupuestario del mediano plazo del 2017-2021, el comportamiento que se está proyectando es un crecimiento en el programa de inversión pública y recursos que siguen manteniendo un gasto social importante en el país. Se están desarrollando importantes inversiones en sectores como energía, nuevas carreteras y caminos que revitalizan el desarrollo productivo y social del país, impactando de manera positiva en el desarrollo y en la calidad de vida de la población.

Nicaragua en los últimos años, ha diversificado sus fuentes de financiamiento, que van desde organismos multilaterales como el Banco Mundial, BID, BCIE; Agencias de Cooperación como COSUDE, JICA, AECID; bancos como el Korea Eximbank, cooperación bilateral con países como India, Taiwán; y otras instituciones como el Fondo Nórdico, el Fondo Kuwaití y el Fondo OPEP. La capacidad de Nicaragua para gestionar recursos financieros para los programas y proyectos de alto impacto en la reducción de la pobreza, ha incrementado gracias a la transparencia y calidad con que se administran los recursos. Además de la eficiencia en la ejecución del gasto, que las instituciones financieras toman en cuenta que en los últimos 5 años el país ha logrado reducir la pobreza en un 15%, según estudios del Banco Mundial.

El país avanza considerablemente, creciendo de manera estable, generando estabilidad para todos al brindar oportunidades de trabajo, abierto a la inversión pública, privada nacional, y a la inversión extranjera.

1.1.3. Análisis cultural

La cultura configura el comportamiento y la conciencia dentro de la sociedad de generación en generación, esta reside en comportamientos aprendidos. Por ello, al aplicarse el término de la cultura al entorno empresarial, se puede agrupar la incidencia de los factores culturales según su impacto en la actividad externa de la empresa.

Las diferencias culturales referente a la forma de realizar las gestiones de ofertas y demandas, pueden crear problemas de comunicación, de comprensión de los mensajes que se intercambian entre clientes, proveedores y dentro de la administración en los procesos de negociación dando lugar a conflictos que afectarán los procesos de negociación.

El contacto directo permanente con los clientes permite observar los cambios que se producen durante las negociaciones y así adaptarse a sus necesidades, logrando tener una mejor eficiencia en los servicios solicitados, y a través de esto, los clientes perciban el valor diferencial con respecto a la competencia.

También la diversidad de personalidades en el equipo de trabajo, puede fomentar la innovación, una atmósfera de trabajo caracterizada por la diversidad cultural favorece la diversidad de puntos de vista, de enfoques, enriquece el análisis y la discusión, y en este sentido puede ser un factor que impulsa la innovación.

Los efectos positivos de la diversidad cultural, se producen sobre todo cuando se trata de trabajadores de alta cualificación. La educación es importante en este contexto, el mayor impacto en la innovación está determinado por la diversidad entre los empleados altamente cualificados. Este es un resultado lógico, ya que se espera de forma especial que la diversidad cultural de la mano de obra altamente calificada sea de importancia para el desarrollo de nuevas ideas, favoreciendo la internacionalización de la empresa y de una economía en general, en medida que facilita la superación de los problemas que pueden generar las barreras culturales.

Por otro lado, las empresas están prestando creciente atención a la necesidad de localizar sus campañas de marketing y publicidad, adaptándolas a las características de las poblaciones a las que van dirigidas, además de tener en cuenta la calidad de vida de las personas, la sobrepoblación además de las inversiones públicas y privadas que se dan en el país actualmente.

Los efectos sobre la actividad ética y de responsabilidad social corporativa de las empresas es otro tema que ha recibido una creciente atención en los últimos tiempos. Una línea de análisis sostiene que la actitud de la empresa ante estos puntos está fuertemente influida por factores culturales. La ética de los negocios, como parte de la cultura, no se produce en un vacío o en aislamiento, tiene lugar en un contexto cultural que está acompañado de normas de ética, principios y valores empresariales.

1.1.4. Análisis político-legal

En Nicaragua actualmente existe estabilidad política, incentivando a la creación de disciplinadas estrategias macroeconómicas que dan como resultado una imagen atractiva del país para las inversiones extranjeras.

El factor político-legal se compone de leyes, agencias del gobierno que influyen en las organizaciones e individuos de determinada sociedad. El sector construcción se rige a través de políticas y reglamentos establecidos por la Cámara Nicaragüense de la Construcción (CNC), Ministerio del Trabajo (MITRAB) y Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI).

Las empresas constructoras y consultoras del país se rigen especialmente por la Ley 737 de Contrataciones del Estado, debido a que la mayor parte de las empresas tienen una estrecha relación con los proyectos de inversión pública, dicha ley logra una relación coherente entre ambos. También se rigen a la Ley de Competencias, Organización y Procedimientos del poder ejecutivo, que estipula las modificaciones y alcances de las normativas.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Se integra además la Ley de Consultoría que define en qué consiste los servicios profesionales especializados que ofrece la empresa teniendo por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Así mismo, se realizan las gestiones pertinentes para el cumplimiento a los acuerdos, beneficios y reivindicaciones en materia social, sindical y salarial del convenio colectivo del sector construcción, teniendo presente que el mayor número de trabajadores de la empresa pertenecen a este sector.

Todo depende de la dinámica con que van cambiando las especificaciones a nivel global, debido a esto se deben de ir cambiando las normas y reglamentos, para que las empresas constructoras y consultoras apliquen estos cambios al momento de hacer licitaciones o llevar a cabo un proyecto, cumpliendo con los estudios, el diseño constructivo adecuado y la calidad en los materiales de construcción.

Las políticas empresariales están regidas por un conjunto complejo de leyes, normas y regulaciones, valores formales y normas incluyendo códigos de ética, para complementar el logro de los objetivos y facilitar la implementación de las estrategias empresariales.

1.1.5. Análisis tecnológico

En la actualidad, la tecnología forma parte de los constantes cambios estratégicos, gestión, administración, conocimientos y operaciones, que experimentan las empresas. Sin embargo, esto manifiesta la importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), las cuales son un elemento clave para hacer que el trabajo sea más productivo: agilizando la comunicación con clientes y proveedores, mejor acceso a la información, sustentando el trabajo en equipo, promocionando los servicios en el mercado y la imagen de marca. Particularmente en el caso de aplicaciones más sofisticadas de estas tecnologías, es posible conseguir aumentos de la productividad además de mejoras en el desempeño de las empresas si al mismo tiempo se realizan cambios sustantivos en la organización de estas, así como en la gestión de los recursos humanos, especialmente aquellos dirigidos a una

mayor autonomía de los trabajadores y a la descentralización de los procesos decisionales.

En Nicaragua la inversión en tecnología y telecomunicaciones ha avanzado en un 7% anual, destacándose entre los países de la región. Dicho crecimiento tecnológico se ha dado, ya que en Nicaragua hay gente capacitada en este ámbito. Por tanto, es necesario concientizar de adaptar tecnología a las empresas, esto con el fin de hacerlas crecer con la mejora de sus funciones, utilizando las tendencias de hacer más, con menos recursos.

Las empresas constructoras y consultoras deben tener en cuenta los cambios tecnológicos, no solo concentrándose en la modernización de la maquinaria que utilizan para realizar los diferentes estudios o proyectos, sino también en la Tecnología de la Información, con el fin de ofrecer servicios de calidad, captar nuevos clientes, optimizar el nivel de competitividad de la empresa al momento agilizar de manera eficiente y eficaz los procesos administrativos y operativos.

Si las empresas constructoras y consultoras hacen uso de estas tecnologías eficientes en cuanto a maquinaria, equipo o sistemas ERP, ayudará a mejorar el manejo de los recursos económicos, mejorar el nivel de servicios a los clientes y a la reducción de costos para obtener un adecuado desempeño de las actividades, logrando ventajas competitivas.

1.2. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es un proceso en el que se relaciona la empresa con su entorno, ayudando a identificar las debilidades y fortalezas de ésta, así como las oportunidades y amenazas que le afecten dentro de su mercado objetivo.

1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

El mercado de la construcción ha venido creciendo, por tanto se ha visto la necesidad de apertura de empresas de diseño, consultoría y control de calidad que se brinda a los proyectos que se realizan tanto para el sector público como para el sector privado.

Entre los nuevos competidores se destacan: CETEC S.L, TECOPY S.A.U, TECHNIPLAN, PROINTEC, ICC entre otros. Son empresas que tienen pocos años de haber ingresado en el mercado de la construcción y la consultoría. Sin embargo, el posicionamiento en el mercado ha sido significativo puesto que han innovado los procesos de captación de clientes a través de las mejoras continuas del servicio, publicidad, implementación de la tecnología e incluso mejoras en su infraestructura.

Los principales aspectos que deben tener en cuenta las empresas de diseño, consultoría y control de calidad para el análisis de los nuevos competidores son: tecnología, mano de obra con experiencia, prestigio e infraestructura.

a) Tecnología

La maquinaria y los procesos que utilizan las empresas relacionadas con la construcción y consultoría son importantes para el buen funcionamiento de la empresa, ya que se necesitan equipos actualizados para el análisis de los diferentes cálculos, además de programas de cómputos como AutoCAD Civil 3D, AutoDESK Civil 3D, CivilCAD etc. necesarios para la concepción y ejecución de las diversas obras en el área de la ingeniería civil.

b) Mano de obra con experiencia

El crecimiento de la población exige la construcción de infraestructura en el país, trayendo consigo la demanda de mayores necesidades, lo que conlleva a exigir la participación constante de personal capacitado para llevar a cabo los diferentes proyectos de consultoría, diseño y control de calidad.

c) Prestigio

Generar un alto prestigio en una empresa es producto de la calidad de lo que se hace, da un valor agregado a la gestión, y es un elemento más para que el cliente seleccione entre un considerable número de opciones comerciales que existen hoy en día en el mercado de la consultoría.

La población nicaragüense se deja llevar por la experiencia y el tiempo que tienen las empresas de estar en el mercado, la buena reputación, pero también si los trabajadores se sienten satisfechos de estar en ella.

d) Infraestructura

La infraestructura convencional de la mayoría de las empresas consultoras, diseñadoras y analistas de calidad en Nicaragua cuentan con un adecuado espacio de trabajo e instalaciones, equipos de proceso, hardware y software, servicios de soporte, como transporte o comunicaciones, dirigidos a la funcionalidad de los procesos.

1.2.2. Amenaza de servicios sustitutos

Los servicios o productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Estos servicios sustitutos son los que desempeñan las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes.

Uno de los servicios ofrecidos por DYSCONCSA es control de calidad, siendo de gran relevancia y satisfacción para los clientes al verificar que las obras tienen las características de calidad especificadas en los proyectos, no obstante, empresas dentro del mercado de DYSCONCSA, ofrecen el servicio de vicios ocultos de la construcción que viene a sustituir al de control de calidad, siendo este una opción más económica para aquellos clientes que buscan un servicio acorde a sus posibilidades.

Para otras empresas el servicio de diseño arquitectónico sustituye al servicio de consultoría, siendo el diseño arquitectónico más limitado y específico, reduciendo tiempo, además de exceptuar procedimientos que son llevados a cabo en el servicio de la consultoría, abarcando éste último desde el concepto inicial hasta el cierre del proyecto, ayudando a los clientes a facilitar y coordinar el proceso de construcción para mitigar problemas complejos. Esto hace que el servicio de consultoría sea más costoso y que los clientes busquen soluciones alternativas que les benefician económicamente.

1.2.3. Poder de negociación de los proveedores

La gestión de proveedores es un área de importancia para las actividades de una empresa, ya que ésta gestión puede garantizar conseguir los mejores equipos, maquinaria y servicios en el mercado, con las mejores condiciones además de las entregas en tiempo oportuno.

Toda organización cuenta con un eslabón clave conformado por un conjunto de proveedores, que son esenciales para la adquisición de materiales y maquinaria que se necesitan para llevar a cabo los procesos de los servicios que se prestan. La distribución del poder del proveedor dentro de la relación con el cliente varía, pero si se encuentra con un proveedor dominante como es el caso los provenientes de China, entonces puede utilizar esta influencia para imponer los precios y disponibilidad del producto o del servicio que ofrece a la empresa.

Los proveedores de materiales y maquinaria son los encargados de suministrar los materiales y la maquinaria necesarios para la ejecución de las obras: hormigón, ferralla, casetas de obra, elevadoras, etc. El precio es el principal factor que se tiene en cuenta a la hora de elegir a los proveedores, pues no existen grandes diferencias en cuanto a la calidad de los productos y la maquinaria empleados.

Tanto la tecnología empleada como los materiales, han venido evolucionado bastante en los últimos años, lo que permite facilitar el trabajo de los operarios y conseguir una mayor calidad en las edificaciones y sus acabados, utilizando DYSCONCSA los materiales de la mejor calidad, lo cual es demostrado en el resultado de los proyectos realizados. DYSCONCSA cuenta además, con proveedores extranjeros que le facilitan la adquisición de maquinaria y equipo, provenientes de China y Estados Unidos. En su mayoría, cubren las necesidades de la empresa, reflejándose en la negociación y en la calidad del producto que ha sido comprado por ésta.

A continuación se describen de manera general, algunos de los proveedores de maquinaria, equipos y servicios de DYSCONCSA tanto nacionales como extranjeros:

a) Zhejiang Tugong Instrument Co. Ltd

Zhejiang Tugong Instrument Co., Ltd. es fabricante profesional de equipos de pruebas informatizadas, digitalizadas e inteligentes. La empresa provee a DYSCONCSA con instrumentos de medición, máquina de prueba de compresión, máquina de ensayo universal, máquina de ensayo de consolidación, además de ser el mayor fabricante de instrumentos geotécnicos, instrumentos de carreteras e instrumentos materiales de construcción en china. Crean y desarrollan su marca con la mejor calidad, servicio y el mejor crédito. Con la capacidad de R & D fuerte y fiable de calidad, la gestión eficaz, un buen servicio, equipos modernizados y conciencia creativa avanzada.

b) TROXLER

Desde 1958, Troxler ha sido el líder mundial en el control de calidad de precisión y equipo de medición para las industrias y construcción de carreteras. Troxler provee a DYSCONCSA con medidores de superficie, dispositivos de uniformidad de pavimento y sensores de humedad para cubrir todas las necesidades de pruebas de campo, además de ofrecer una calidad equipo de pruebas de laboratorio incluyendo unidades de secado de asfalto, compactadores giratorios, hornos de encendido por infrarrojos, y mucho más. Igualmente abastece a la empresa con accesorios para sus productos.

Troxler ofrece servicio de estado de la técnica utilizando la última tecnología en diferentes lugares de los Estados Unidos y Canadá. Además, los distribuidores Troxler en más de cincuenta países se entrenan y llevan las piezas necesarias para completar todas las reparaciones normales de servicio. Se ofrece la elaboración de calidad, vuelta rápida, piezas originales Troxler, y, buen servicio profesional, incluyendo todos los Centros de Servicio Troxler reparación y servicio de medidores nucleares.

Dentro de las reparaciones estándar incluyen los siguientes:

- ✓ La calibración NIST.
- ✓ Sustitución de elementos de mantenimiento de rutina: juntas, sellos, etiquetas, rascador de aceite, etc.

Plan Estratégico DYSCONCSA

- ✓ Finalizar el análisis de sistema electrónico y el ajuste.
- ✓ Inspección mecánica y la fuente de varilla.
- ✓ Limpieza y lubricación.
- ✓ Medir la vuelta y de certificación de licencia.

c) SINTER

Sinter es experto en materiales eléctricos, soluciones en infraestructuras, experta en actividades agrícolas, suministro e instalación de sistemas de climatización, ventilación forzada y refrigeración industrial. Esta ofrece todo lo relacionado en el ramo de la cerámica, además de ser representantes de las mejores marcas en la línea de laboratorios químicos, material médico hospitalario, diagnóstico y equipos médicos hospitalarios.

Sinter brinda a DYSCONCSA servicio de diseño, evaluación y ejecución de proyectos hidráulico, incluyendo un equipo profesional de ingenieros altamente capacitados para brindar el mejor servicio de instalación, reparación y mantenimiento de los equipos que comercializa. Además de los servicios técnicos en:

- ✓ Limpieza de equipos (Médicos, Industriales y eléctricos).
- ✓ Instalación y mantenimiento de aires acondicionados.
- ✓ Revisión de conexiones eléctricas.
- ✓ Revisión de niveles de voltaje.
- ✓ Inspección de filtros.
- ✓ Inspección de terminales y bornes.

d) GRUPO Q

Grupo Q ofrece vehículos de las mejores marcas, tales como Nissan y Chevrolet, además de tener la gama de piezas originales por haber sido diseñadas exclusivamente para los vehículos que le garantizan mayor calidad, durabilidad y rendimiento. A DYSCONCSA le provee vehículos que son utilizados para transportar materiales, además de los que posee la empresa asignados a trabajadores.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Grupo Q tiene a su servicio talleres especializados en las principales ciudades de toda la región centroamericana, cada uno cuenta con modernas instalaciones, equipos y tecnología de punta. En Grupo Q Talleres se esfuerza por darle una excelente experiencia a través de su personal apasionado por servir y con una rigurosa capacitación técnica de los fabricantes.

Dentro de los servicios que ofrece a DYSCONCSA, se destaca ServiQ Contratos, con el cual, se le da mantenimiento preventivos a los vehículos de la empresa, para que siempre estén en condiciones óptimas. Además, de obtener descuentos preferenciales para servicios correctivos y todo tipo de productos automotrices como llantas, baterías y accesorios en general.

DYSCONCSA además cuenta con proveedores de servicio de mano de obra directa, que se contratan cuando hace falta personal en la empresa para terminar a tiempo un proyecto, éstos son los encargados del suministro del personal necesario para realizar todas las fases de las obras, sobre todo en el caso de los trabajos más especializados: albañilería, electricidad, fontanería, encofrados, perforaciones, etc. Éstos trabajadores pertenecen a empresas que suelen estar formadas por una cuadrilla de operarios o profesionales autónomos que ofrecen sus servicios a la empresa consultora, de forma directa. Se les contrata por un período de tiempo, mientras termina el proyecto.

En la selección de los proveedores de servicio de mano de obra directa, lo que se tiene en cuenta es la calidad de los trabajos realizados por estos, la experiencia y el prestigio respecto a otras empresas que brindan este tipo de servicios.

La calidad de los métodos de trabajo de las empresas proveedoras es muy variable, por lo que las empresas consultoras pueden optar por incorporar a estos proveedores debido a la alta confiabilidad y eficiencia, después de varios servicios y/o productos solicitados. Esto mejorará la coordinación de los oficios y evitará la búsqueda continua de proveedores. Ellos pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas consultoras: amenazando con elevar los precios, o reducir la calidad de los productos o servicios; lo que traería consecuencias negativas en la rentabilidad de la actividad o en la calidad que prestará a los clientes.

La amplia oferta de proveedores de materiales y maquinaria hace que el poder de negociación sea bajo. En el caso de los proveedores de servicios, su poder de negociación se considera alto debido a la escasez de empresas y profesionales que proporcionen un servicio de calidad.

1.2.4. Poder de negociación de los clientes

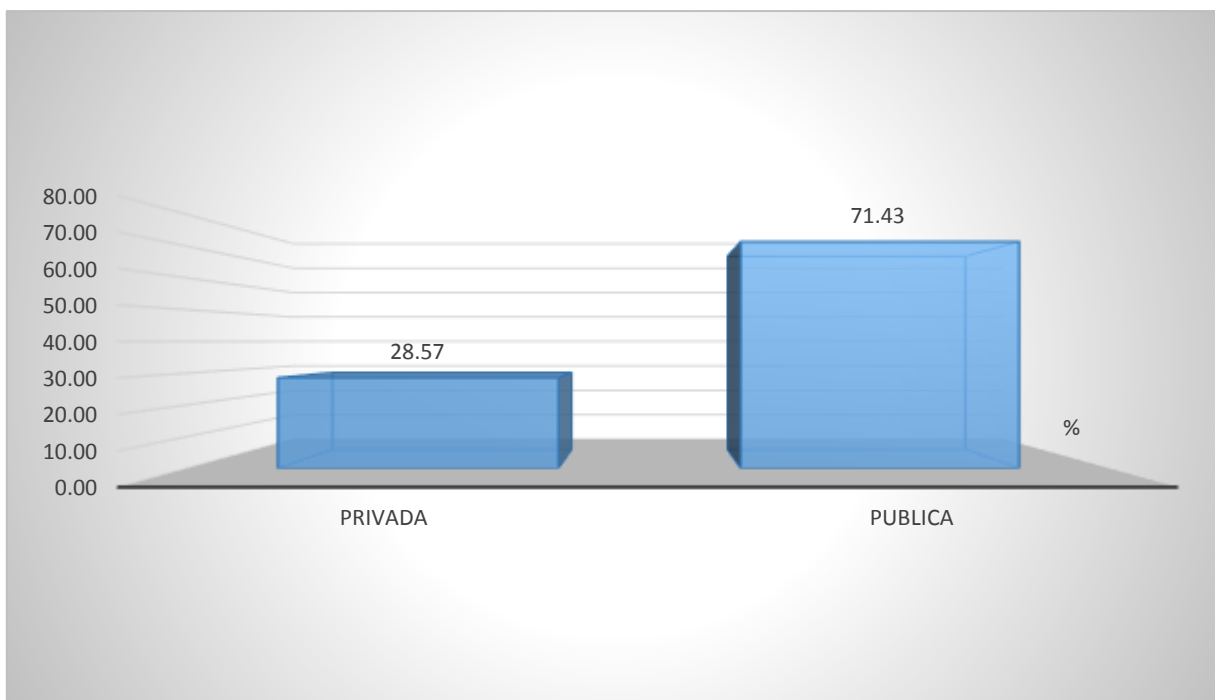
La oferta de los servicios relacionados con el sector construcción ha crecido con la introducción de nuevas empresas dedicadas a la actividad de diseño, supervisión y control de calidad, les ha otorgado más poder a los clientes. De manera que estos pueden decidir por aquellas empresas que brinden un buen servicio y desechar los establecimientos que no cumplan con sus expectativas, tomando en consideración: precio, calidad además del prestigio de la empresa.

Las empresas privadas y estatales que solicitan los servicios de DYSCONCSA, poseen un poder de negociación característico con el cual pueden lograr que los precios de los servicios disminuyan favorablemente, esto se debe a que existe un mercado de libre competencia en el sector de la construcción, permitiendo que los clientes evalúan su poder adquisitivo y seleccionen el servicio que esté a su alcance.

La diferenciación del servicio ofrecido por las distintas empresas consultoras hace que los precios aumenten o disminuyan en dependencia del caso, situación que influye en la decisión de los clientes debido a que estos deben evaluar su poder adquisitivo y seleccionar el servicio que está a su alcance.

Dentro de los clientes que solicitaron los servicios de DYSCONCSA y que hicieron la valoración de los precios, el 71.43% son empresas pertenecientes al sector público y el 28.57% pertenecen al sector privado, visualizado en el Gráfico N° 1.1 Sector al que pertenecen los clientes.

Gráfico N° 1.1. Sector al que pertenecen los clientes



Fuente: Elaboración propia

1.2.5. Intensidad de la rivalidad interna de la industria

En el país, existen una gran cantidad de medianas y grandes empresas dedicadas a la construcción. Según demuestra el informe del Programa de Inversión Pública (PIP) Julio 2016 realizado por el Ministerio de Transporte (MTI), existen 214 empresas nacionales y 10 extranjeras dedicadas a los servicios de construcción, rubro donde se incluyen las empresas dedicadas a la consultoría, supervisión y control de calidad.⁷

En el municipio de Managua se pueden contabilizar un total de 41 empresas que ofertan los servicios de consultoría y supervisión, y son diferenciadas por su calidad, precio y prestigio estas se encuentran acreditadas por el MTI (*Ver Anexo N° 2 Empresas Consultoras en Managua*).⁸

⁷ Ministerio de Transporte(MTI)-Dirección General de Vialidad y División General de Planificación

⁸ MTI: Licencias actualizadas Empresas Constructoras Junio 2014

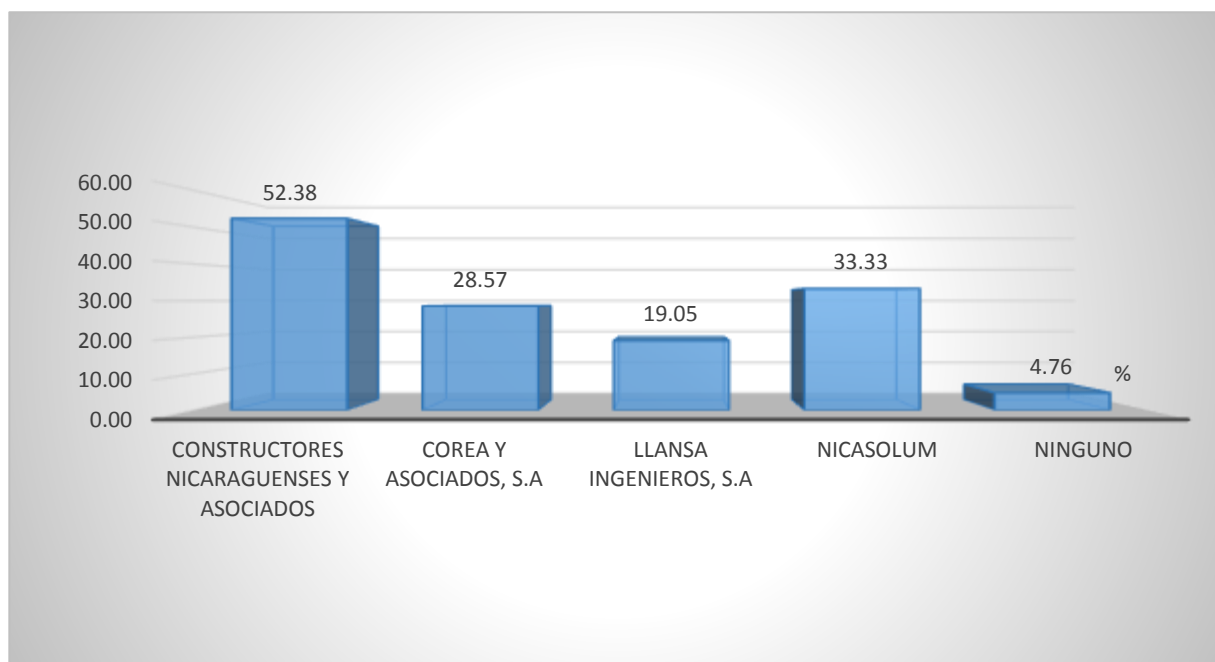
Las empresas privadas de la competencia, se pueden clasificar de acuerdo al impacto que ocasionan en el segmento de mercado al que pertenecen, como competidores a mayor y menor escala.

➤ **Competidores a mayor escala:** son empresas que tienen muchos años en el mercado de la construcción y cuyas características son similares a las de DYSCONCSA. Se pueden mencionar en esta categoría: CORASCO, NICASOLUM, LLANSA, CONIASA. Las empresas competidoras de alto impacto tienen características como:

- ✓ Poseer una sucursal en el municipio de Managua
- ✓ Tienen más de 10 años en el mercado de servicios de la construcción
- ✓ Tienen presencia de marca en toda Nicaragua
- ✓ Ofrecen servicios adicionales además de consultoría como Inspecciones Técnicas de obras, Geotecnia, Gestión Ambiental, Saneamiento, Obras Hidráulicas, Ejecución de Proyectos y Construcción.
- ✓ Equipos de la mejor tecnología que puedan disponer de los proveedores de equipos nacionales e internacionales.
- ✓ Personal con experiencia y responsabilidad en sus funciones
- ✓ Buena infraestructura para los clientes y sus empleados.
- ✓ Presencia publicitaria en medios de comunicación

Existe una competencia notable entre este tipo de empresas por captar la mayor cantidad de mercado a nivel nacional, esta afirmación puede comprobarse en el Gráfico N° 1.2 Empresas con mayor nivel de competencia de DYSCONCSA, que representa las empresas a las cuales los clientes encuestados han solicitado sus servicios.

Gráfico N° 1.2. Empresas con mayor nivel de competencia de DYSCONCSA



Fuente: Elaboración propia

Se puede visualizar que las empresas que tienen mayor nivel de competencia con DYSCONCSA, son Constructores Nicaragüenses y Asociados S.A con un 52.38%, seguido de NICASOLUM con el 33.33%.

A continuación, se presenta información general de la competencia de DYSCONCSA:

a) CONSTRUCTORES NICARAGÜENSES Y ASOCIADOS, S.A (CONIASA)

CONIASA, fue fundada el 17 de marzo de 1980 con el fin de ofrecer servicios de construcción, planificación y diseño de obras verticales y horizontales. En los 20 años de trabajo, CONIASA, ha desarrollado proyectos industriales, urbanizaciones, viviendas, supermercados, hoteles, almacenes de industria y comercio, clínicas, centros de convenciones, estudios de televisión, restaurantes y galerías de arte.

CONIASA, también ha estado a cargo de la construcción de oficinas, plantas procesadoras de camarón, tanques de almacenamiento en industria cervecera, instalaciones portuarias, plantas procesadoras de camarones, canchas deportivas, estaciones de combustible y complejos de apartamentos, entre otros.

Plan Estratégico DYSCONCSA

CONIASA tiene como misión construir en el territorio nacional todo tipo de obras verticales y horizontales, para satisfacer las expectativas de sus clientes en costos, tiempo y calidad, mediante una atención personalizada, asegurando la rentabilidad y el desarrollo de sus colaboradores.

Se especializan en diseño y construcción residencial, comercial, industrial y consultoría. Se puede encontrar más información de CONIASA en las páginas amarillas, o en su sitio WEB a través de internet.

b) NICASOLUM

NICASOLUM es una firma de consultoría especializada en las áreas de Ingeniería Geotécnica, Ingeniería de Materiales, Suelos, Geológico, Hidrogeológica e Ingeniería Ambiental. A través de los 43 años de existencia, NICASOLUM se ha transformado, de una prominente firma establecida en Managua, en un grupo de empresas afiliadas y subsidiarias de ámbito regional, conservando el compromiso con la excelencia de sus servicios que prestan a sus clientes.

NICASOLUM está comprometida en ser una empresa competente, y prestar consultoría de la más alta calidad en las ramas de la ingeniería civil, geotécnica, materiales, aguas subterráneas y medio ambiente, usando tecnología avanzada, para contribuir al desarrollo nacional.

Por su aporte al desarrollo de proyectos ejecutados y por la calidad de sus servicios prestados, aspiran a ser reconocidos en los primeros lugares en la industria de la construcción, motivados por la búsqueda incesante de la excelencia.

NICASOLUM hace uso de las páginas amarillas para su publicidad, además posee un sitio WEB, donde muestra detalladamente a qué se dedica.

c) COREA Y ASOCIADOS, S. A (CORASCO)

CORASCO, constituida hace 21 años, es una empresa de Consultoría en el campo de la Ingeniería de infraestructura de Transporte, dedicada a brindar servicios especializados en las diversas técnicas ingenieriles de proyectos de desarrollo en

Plan Estratégico DYSCONCSA

función del marco socio-económico del país. A lo largo de sus 21 años de existencia, ha desarrollado múltiples proyectos, a través de los cuales ha adquirido amplia experiencia, que le han merecido ser reconocida como una de las mejores empresas de Nicaragua, producto de la calidad de los resultados obtenidos en cada proyecto realizado llenando las expectativas y satisfacción de sus clientes, tanto del Sector Público como del Privado. Los servicios que CORASCO ha brindado han sido orientados al desarrollo de proyectos del sector Infraestructura en los tópicos de: formulación y evaluación de proyectos, estudios de suelos y diferentes tipos de diseños estructurales.

La empresa cuenta con una estructura organizativa que responde a las demandas y necesidades de desarrollo de las actividades de los proyectos que se realizan; liderado por la Gerencia General que dirige y coordina todos los trabajos que se realizan bajo las Gerencias Técnicas y Administrativas a través de las cuales fluye todo el proceso de desarrollo o elaboración de los proyectos, desde su inicio hasta su terminación con los productos esperados (documentos técnicos y planos). La empresa está organizada de manera que los servicios a brindar satisfagan las necesidades en materia de consultoría, diseño y planificación, potenciando las cualidades, capacidades técnicas y profesionales que han desarrollado sus componentes, mediante el uso de métodos y técnicas modernas de investigación, análisis y gestión para los diversos aspectos del desarrollo económico-social e ingenieril, especialmente en los asuntos relacionados con el sector de los Transportes y su infraestructura, la construcción y la agroindustria.

CORASCO posee un sitio WEB, en donde se puede apreciar información relacionada con sus especializaciones.

d) LLANSA INGENIEROS, S.A.

LLANSA INGENIEROS es una empresa constructora nicaragüense de ámbito nacional e internacional, que dio inicio a sus actividades en 1969, desde esta fecha se ha mantenido en la industria de la construcción de manera ininterrumpida, desarrollando actividades de construcción con un amplio abanico de obras ejecutadas en el territorio nacional e internacional. Comprende a su vez otras sociedades filiales desde donde

Plan Estratégico DYSCONCSA

se llevan a cabo actividades de diversificación geográfica y negocios complementarios en la construcción.

Entre las políticas de LLANSA INGENIEROS se ha dado siempre prioridad a la seguridad técnica de los elementos estructurales, a la máxima calidad de sus realizaciones y a la innovación técnica en los procesos constructivos y al rigor en los plazos de entrega.

De igual manera, la incorporación de tecnología avanzada en el momento preciso, los sistemas de organización y capacidad de producción, han permitido tradicionalmente, la consecución de cortos plazos de ejecución abriendo así las puertas al mercado nacional e internacional; su presencia ha sido activa en Nicaragua, Costa Rica y Honduras.

Tiene como misión ejecutar todo tipo de obra de construcción con el más alto grado de calidad y satisfacción para sus clientes, a través de un equipo humano eficiente y capaz, visualizándose por ser una compañía altamente responsable, eficiente y rentable para el beneficio de sus clientes, empleados y socios.

LLANSA INGENIEROS son contratistas generales de obras civiles tales como: obras horizontales: carreteras, puentes, urbanizaciones, sistemas hidrosanitarios, construcciones en general y obras verticales: edificios, viviendas, hospitales, centros de salud además de complejos industriales.

Para su publicidad, LLANSA INGENIEROS hace uso de las páginas amarillas, y tienen un sitio WEB, donde muestra detalladamente las actividades que realizan.

- **Competidores de menor escala:** Son empresas pequeñas que realizan únicamente el servicio de consultoría. Se pueden mencionar algunos como GETINSA-PAYMA, INCODEYSA, INGENNYA, entre otros. Las características de este tipo de empresas son:
- ✓ Empresas nuevas que tienen pocos años en el mercado
 - ✓ Infraestructura pequeña, simple y aspecto no adecuado para brindar servicios a los clientes.

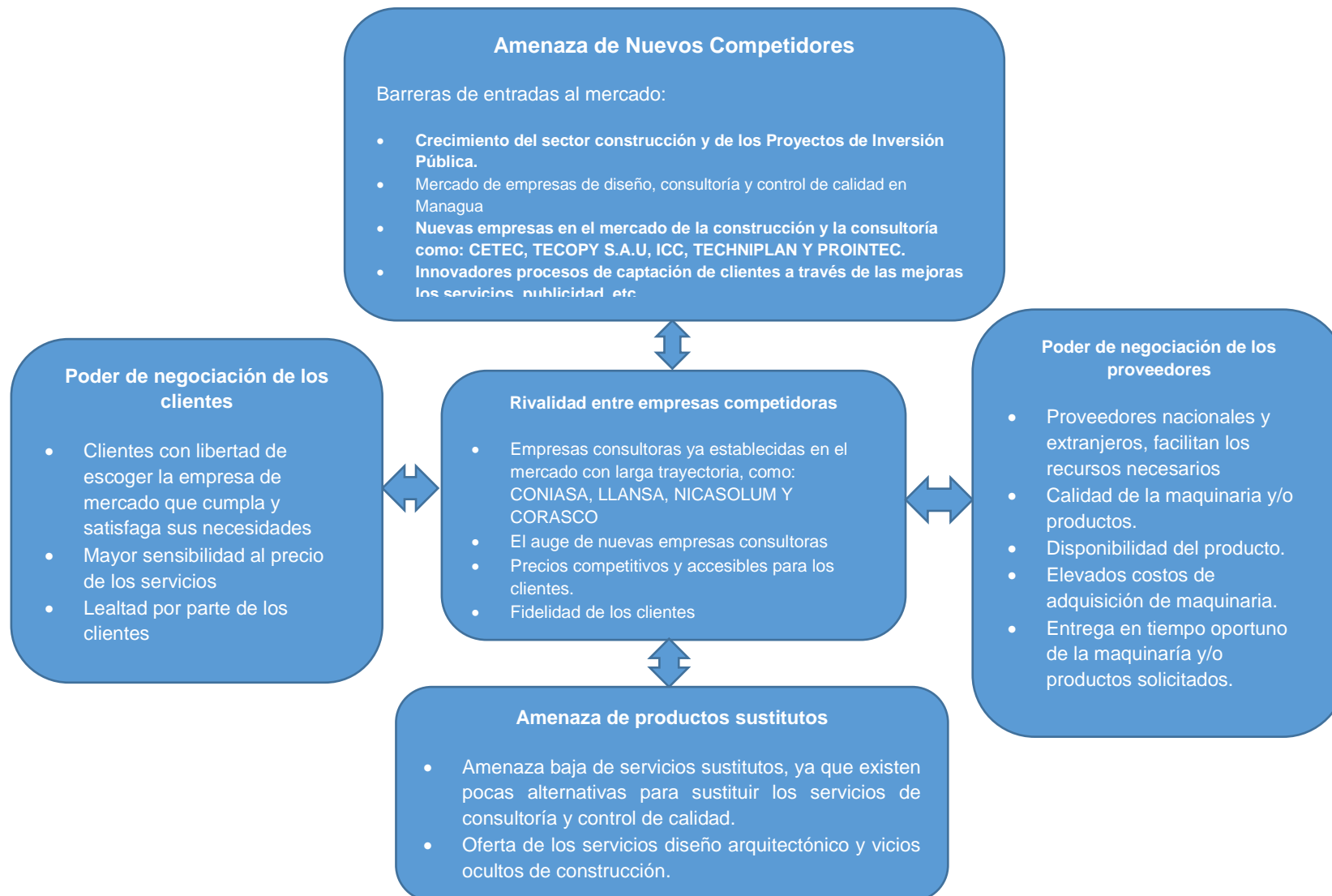
Plan Estratégico DYSCONCSA

- ✓ Poca presencia de marca en el mercado de servicios de consultoría
- ✓ La cantidad de personal que labora en la empresa es reducida
- ✓ Equipos básicos.

Las Cinco Fuerzas de Porter es el método de análisis utilizado para formular estrategias, y conocer la intensidad de la competencia entre las empresas en función de la industria en que se desarrollan. El Gráfico 1.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, muestra la intensidad de la competencia en el sector construcción, en el cual se desarrolla DYSCONCSA.

Por tanto, DYCONCSA debe desarrollar con éxito estrategias ante las cinco fuerzas competitivas que interactúan en el sector construcción, de tal manera que se puedan contrarrestar efectivamente la rivalidad de los competidores como: LLAMSA, NICASOLUM, CORASCO, y CONASA; la amenaza de nuevos competidores como: CETEC, PROINTEC, TECHNIPLAN, ICC Y TECOPY S.A.U con sus innovadores procesos de captación de clientes; la amenaza de servicios sustitutos ofrecidos por la competencia como son el diseño arquitectónico y los vicios ocultos en la construcción; el poder de negociación de los clientes ya que estos negocian con empresas que le brinden servicios que se adecúen a sus expectativas; y el poder de negociación de los proveedores al ofrecer maquinaria y/o productos de calidad.

Gráfico N° 1.3. Análisis de Fuerza Competitiva de Porter



En el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se tiene como resultado que la fuerza con más impacto en la industria es la rivalidad entre empresas competidoras, esto debido a la gran influencia y prestigio que tienen dentro del mercado de la construcción. CONIASA, LLANSA, NICASOLUM Y CORASCO, tienen una amplia trayectoria en el mercado, una adecuada estructura organizacional y usan estrategias de negocios, lo que les facilita innovar y/o superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, logrando de esta manera que sus servicios prevalezcan sobre los servicios ofrecidos por las otras empresas.

1.2.6. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades, identificando a través de los factores del éxito, las áreas sensibles en las que la empresa debe mejorar.

En una MPC, las calificaciones y los puntajes de valor total de las empresas competidoras se comparan con el de la empresa en estudio. Según la Tabla N° 1.1. Matriz de perfil competitivo, se muestra la evaluación realizada a las empresas competidoras de DYSCONCSA, la cual indica que CORASCO se posiciona como la competencia más fuerte sobre las demás, con un total ponderado de 3.2, seguido de CONIASA, NICASOLUM que obtuvieron 3.1 y 3.05 respectivamente, por último se sitúan DYSCONCSA y LLANSA con un mismo total ponderado de 2.8.

Cada factor debe tener un valor relativo que oscila entre 0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en el mercado. Si no hubiera valores asignados, todos los factores serían igual de importantes, lo cual es un escenario imposible en el mundo real. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1. A los factores independientes no se les debe dar demasiado énfasis (dando un valor de 0,3 o más) porque el éxito en una empresa rara vez se determina por uno o unos pocos factores.

Los valores ponderados para cada uno de los factores, pueden ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados

Plan Estratégico DYSCONCSA

muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo externo e interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición externa e interna fuerte.

Tabla N° 1.1. Matriz de Perfil Competitivo

Las clasificaciones se refieren, a las fortalezas y debilidades donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Factores del éxito	Valor	CORASCO		NICASOLUM		LLANSA		CONIASA	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Precios de los servicios	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Participación en el mercado	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Gama de servicios	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Tecnología empresarial	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Presencia publicitaria	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Experiencia en el mercado	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Calidad de los servicios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2
TOTAL	1		3.2		3.05		2.8		3.1

Fuente: Elaboración propia

DYSCONCSA tiene que aprovechar los factores de éxito que obtuvieron mayor puntaje y que representan las fortalezas para la empresa, como son los precios y la calidad de los servicios que ofertan para atacar las debilidades que obtuvieron menor puntaje ponderado, que fueron la participación en el mercado, la tecnología empresarial, la presencia publicitaria y la experiencia en el mercado.

DYSCONCSA debe de elegir estrategias dirigidas a destacarse entre sus competidores en el mercado de la construcción para obtener ventajas competitivas,

tomando como referencia las fortalezas que poseen y usándolas como una plataforma para alcanzar el desarrollo sostenible.

1.3. Análisis interno

El análisis interno tiene como objetivo identificar aquellos aspectos que DYSCONCSA debe maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para analizar los cambios en el mercado, la economía, la tecnología y las actividades de las empresas competentes que pueden amenazar su viabilidad en el mercado de la construcción. Las fortalezas y debilidades están estrictamente relacionados con todos los sistemas de la organización, tales como gerencia, mercadotecnia, finanzas, producción y operaciones, así como los sistemas de información utilizados.

El estudio de los factores internos se realizó a partir de métodos de recopilación de información primaria y secundaria, como fuente se utilizó la observación directa, y una entrevista que fue aplicada a los trabajadores para obtener información relacionada con el ambiente laboral, motivación, tecnología, formación académica, entre otros.

Los resultados de las herramientas de recolección de datos se muestran con mayor detalle en el *Anexo 3: Resultados de las encuestas*.

1.3.1. Empresa

Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A., es una empresa formada por profesionales en el área de la Ingeniería Civil con amplios y sólidos conocimientos en diseño, inspección técnica de obras, geotecnia, gestión ambiental, saneamiento, obras hidráulicas y ejecución de proyectos. Desde su fundación, en el año 2007, ha trabajado con las principales administraciones públicas de Nicaragua, así como también con organismos privados y empresas constructoras.

Desde cualquiera de los servicios que ofrece, DYSCONCSA aporta valor a sus proyectos, encuentra las mejores soluciones en cuanto a costos, plazos y calidad. El principal objetivo de la empresa es conseguir la satisfacción del cliente ofreciendo un servicio personalizado en cada proyecto. El logotipo utilizado por la empresa como

Plan Estratégico DYSCONCSA

imagen corporativa se muestra en el Gráfico N° 1.4 Logotipo de Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A.

Gráfico N° 1.4. Logotipo de Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A



Fuente: DYSCONCSA

La empresa tiene como misión y visión:

Misión: *“Satisfacemos la necesidad de servicios de consultoría y gestión integral de proyectos, estableciendo en cada actuación una estrecha relación de confianza con nuestros clientes y con el resto de grupos de interés.”*

La misión refleja la identidad empresarial de la empresa, dejando claro que necesidades va a satisfacer, pero esta definición carece de elementos importantes como el mercado que se desea satisfacer, y el alcance que tendrá la empresa.

Visión: *“Dentro de nuestro campo de la ingeniería, expandir la presencia de la empresa a nivel nacional e internacional asegurando un crecimiento sostenible. Asimismo el fortalecimiento de nuestro equipo directivo y profesionales es una prioridad dentro de nuestra empresa con el objetivo de lograr la excelencia en la entrega de nuestros servicios.”*

La visión de la empresa no refleja cómo alcanzar la meta propuesta, de manera que queda sólo como un planteamiento sin fundamento e ilógico, además que no posee valores que identifiquen a la empresa.

1.3.1.1. Planeación

Las acciones realizadas por la gerencia de DYSCONCSA se llevan a cabo de manera intuitiva, efectuándolas sin conocer la serie de riesgos que genera el aplicarlas, específicamente se verá reflejado en la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicios a la planeación.

DYSCONCSA no tiene definido objetivos organizacionales, lo que obstruye que los trabajadores tengan claro el fin que persigue esta como empresa, formulando y llevando a cabo las estrategias el Gerente General.

El 44.44% de los trabajadores considera que la empresa toma en cuenta algunas veces las opiniones o sugerencias expresadas por ellos, lo cual induce que los empleados no se consideren parte esencial para el desarrollo de la empresa.

El tiempo que se destina a la planeación es insuficiente para tomar decisiones óptimas. La gerencia supone que el costo de formular las decisiones adecuadas es mayor que el costo del error vinculado a una decisión intuitiva, lo que implica que en tales condiciones el proceso intuitivo es el mejor para esos casos. En ocasiones, la falta de información que puede brindar una planeación estratégica a cerca de la empresa, ha representado un problema para la gerencia de DYSCONCSA, situación que ha impedido el desarrollo de estrategias afectando en su sentido amplio los factores que puedan contribuir al mejoramiento local como los recursos materiales y los que ofrecen el entorno.

1.3.1.2. Pronósticos

El empleo de métodos de predicción para conocer los comportamientos económicos y sociales se ha vuelto una actividad cotidiana y fundamental para reducir el rango de incertidumbre dentro del cual se toman las decisiones que afectan el futuro de la empresa y con él a todas las partes involucradas.

El área administrativa proporciona a la dirección informes mensuales que indican el comportamiento histórico de los ingresos de la empresa generados por los servicios que ésta ofrece. Sin embargo, ésta información es utilizada para valorar la situación

actual con respecto a periodos pasados y no para realizar predicciones o proyecciones de circunstancias futuras. La empresa no realiza pronósticos que le permita determinar el comportamiento que seguirá la demanda y oferta del mercado en el que se desarrolla.

1.3.1.3. Estrategias

Las decisiones tomadas por la empresa siempre implican estrategias a corto plazo que se vuelven inmediatas, estando expuestos al mercado durante un breve espacio de tiempo el riesgo de que se produzca un imprevisto es menor y por tanto existen más posibilidades de que las previsiones realizadas salgan según lo previsto, algunas se formulan para un tiempo menor de un año, con el propósito de contrarrestar los cambios en el mercado, impidiendo anticipar variaciones de la oferta y demanda.

1.3.1.4. Desarrollo de políticas

DYSCONCSA se caracteriza por tener en cuenta la aplicación de la ética profesional al prestar sus servicios a las empresas en general, puesto que se maneja información confidencial a cerca de los clientes. Según resultados de la encuesta, muchos de los clientes evalúan buena la atención brindada por la empresa viéndose reflejado en la opción de volver a contratar los servicios de ésta, lo que permite deducir que DYSCONCSA está comprometida a respetar la integridad de sus clientes.

La prestación de un servicio de calidad, requiere el establecimiento de políticas que midan su cumplimiento para garantizar la exactitud y precisión del análisis de la empresa además de la puntualidad en la entrega de los proyectos. Aunque la empresa implementa políticas, aún no las está aprovechando como estrategias que le permitan expandirse en el mercado.

1.3.2. Organización

Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A es un sistema abierto, formado por diversas partes relacionadas entre sí, que colaboran con el objetivo de alcanzar una serie de propósitos, tanto de la organización como de sus participantes, de esta

Plan Estratégico DYSCONCSA

manera DYSCONCSA mantiene una activa interacción con su ambiente ya sean clientes, proveedores y competidores.

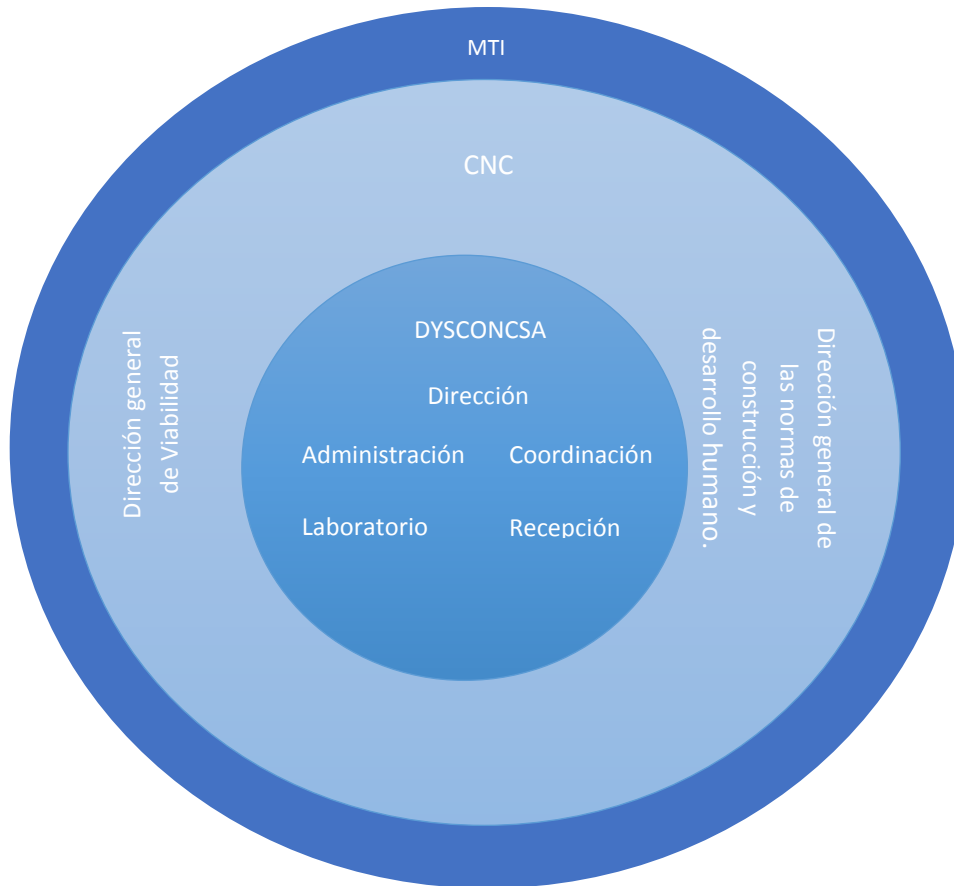
En el Gráfico N° 1.5. Esquema del sistema, se reflejan elementos internos y otros elementos relacionados con el ambiente de DYSCONCSA. Los elementos externos que figuran en el esquema del sistema son: el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), este órgano regula el funcionamiento de las empresas consultoras a través de la Cámara Nicaragüense de la Construcción (CNC), Dirección General de Vialidad y la Dirección General de Normas de la Construcción y Desarrollo Humano.

Se identifica como elemento interno la empresa Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A (DYSCONCSA), encontrándose dentro de las empresas privadas, ya que cobra por los servicios que brinda y no tiene dependencia económica del Estado. La empresa se conforma por una Dirección, Administración, Coordinación, Laboratorio, Recepción y Caja.

El esquema del sistema considera diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes del entorno del cual forma parte.

Además favorece a la empresa a comprender cuál es el contexto, analizar qué está sucediendo del lado del cliente, la competencia y los elementos o partes relacionadas del sistema que influyen produciendo efectos no deseados, donde se requiere pensar de manera sistémica en primera instancia y luego estratégicamente para adoptar las soluciones necesarias en lugar de suponerlas.

Gráfico N° 1.5. Esquema del sistema



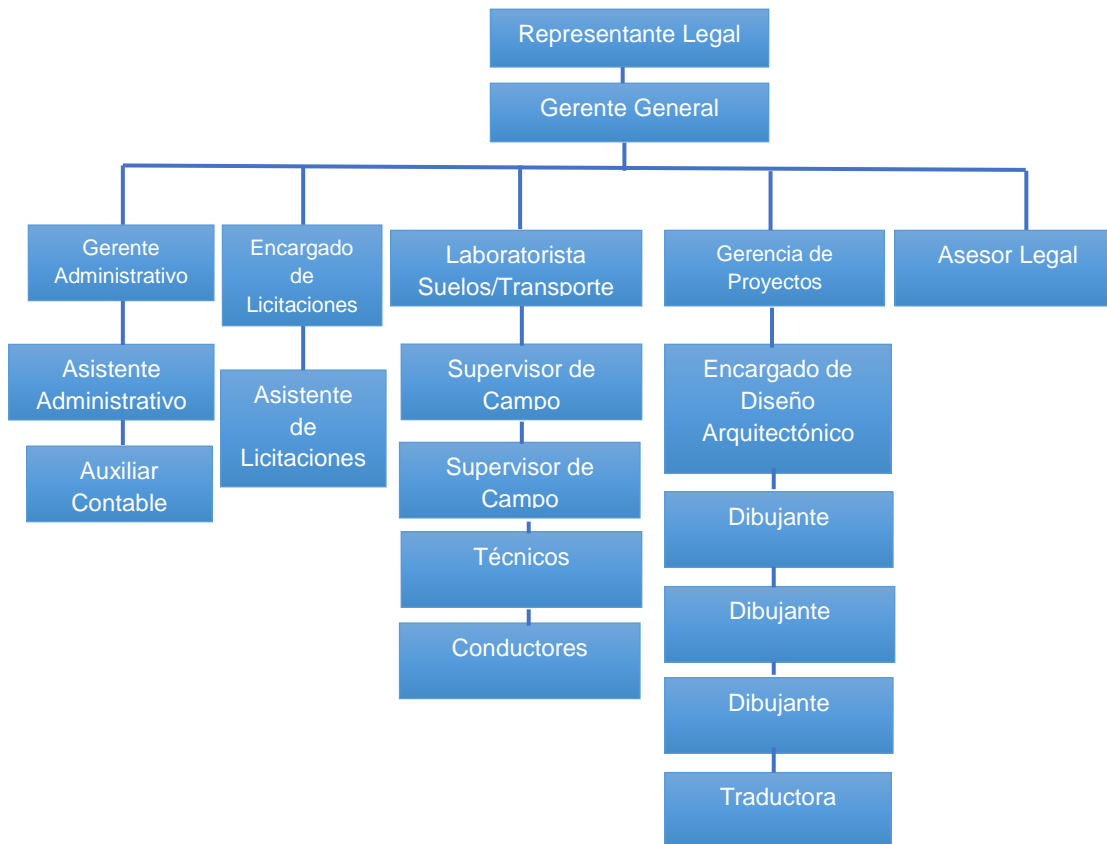
Fuente: Elaboración propia

1.3.2.2. Estructura Funcional

DYSCONCSA está conformada por 47 trabajadores, de ellos 37 registrados en planilla y 10 con contratos definidos, distribuidos en las diferentes áreas de la empresa. Actualmente la administración de DYSCONCSA está a cargo de los socios, que ocupan el cargo de gerente general y representante legal, mostrado en el Gráfico N° 1.6. Cargos funcionales de DYSCONCSA.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Gráfico N° 1.6. Cargos funcionales de DYSCONCSA



Fuente: Elaboración propia

DYSCONCSA ha realizado análisis de los recursos humanos que incluye un organigrama que representa la estructura jerárquica de la empresa, pero no está documentado, además no posee fichas ocupacionales de ningún cargo.

Debido a que la organización de la empresa está limitada a una estructura jerárquica rígida, impide muchas veces la comunicación directa entre los puestos de trabajo y evita que exista una concordancia laboral entre los trabajadores, el 41.67% de los trabajadores considera que los jefes casi siempre crean una buena atmósfera de trabajo con sus empleados, un 22% considera que siempre hay buena atmósfera laboral entre jefe y empleado y el 11.11% valora que nunca existe esa comunicación entre ambos.

En DYSCONCSA hay exceso de trabajo, debido a que la cantidad de trabajadores debería incrementar, estos tendrían mejor desempeño de sus funciones lo que beneficiaría a la empresa en tiempo y calidad en la entrega de sus proyectos.

1.3.2.3. Factor humano

El recurso humano es el conjunto de capital humano que está bajo control de la empresa en una relación directa de empleo que llevan a cabo las actividades de la DYSCONCSA. El personal que labora en la empresa se divide en:

- **Personal administrativo:** comprende las funciones de dirección general, formulación de políticas institucionales y adopción de planes.
- **Personal de licitaciones:** se encarga de realizar el proceso de contrataciones públicas, dando cumplimiento a las políticas, lineamientos y directrices establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas, participando además en la selección de la propuesta más favorable para la institución.
- **Personal de laboratorio:** son las personas responsables de la toma de muestras y análisis de resultados.
- **Personal operativo:** son personas encargadas de realizar las actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Un elemento importante para el buen desempeño es tener a los empleados satisfechos con su trabajo y que colaboren en conjunto para lograr los objetivos de la empresa. La satisfacción de los trabajadores está estrechamente relacionada con la aportación que tiene cada uno de estos para con las metas de la empresa, el 44.44% de los trabajadores declara que la gerencia, algunas veces toma en cuenta su opinión y sugerencias, el 22.22% argumenta que siempre se toma en cuenta sus sugerencias, admitiendo así que con su desempeño aportan al desarrollo de la empresa.

Aunque en la empresa no hay fichas ocupacionales de los trabajadores que estipulen específicamente las actividades que deben realizar, el 36.11% de ellos afirma que siempre realiza las tareas y actividades que se les fue asignada al momento de ser contratados, sólo el 2.78% alega que sí realiza otras actividades o colabora en otras áreas de la empresa.

1.3.2.4. Administración de sueldos y salarios

DYSCONCSA determina sus salarios teniendo en cuenta la tabla de salario mínimo que emite el MITRAB (*Anexo N° 4 Tabla de salario mínimo*). Esto le permite a la empresa conseguir personal cualificado, ya que compensaciones del salario deben ser suficientes para competir en el mercado laboral manteniendo a los trabajadores satisfechos.

Se garantiza además la igualdad en la empresa, tanto interna como externa, es decir que hay una igualdad de salarios entre los trabajadores de la empresa en sus puestos y con respecto a los trabajadores de otras empresas. Además el pago debe ir en función del puesto y de las responsabilidades que asume el trabajador, una buena política de salario y compensaciones es muy importante para lograr el mejor desempeño en el puesto de trabajo.

También es importante controlar los costos, una correcta administración de los salarios ayuda a obtener y retener la fuerza laboral a los costos más adecuados y conseguir los mejores resultados.

La empresa no hace reestructuración de salarios periódicamente, según resultados de la encuesta a los trabajadores, el 33.33% de ellos están siempre de acuerdo con la asignación salarial y un 38.89% nunca están de acuerdo del pago por su trabajo, el resto considera que algunas veces o muy pocas veces están satisfechos con su salario.

1.3.2.5. Entrevistas y contratación

El éxito de una empresa radica considerablemente en el reclutamiento de personal que sea capaz e indicado para desempeñar los cargos que se encuentran disponibles.

DYSCONCSA no hace reclutamiento de personal, cuando se necesita a personas, principalmente para cargos relacionados con el área de laboratorio y área operativa, se realiza a través de los mismos trabajadores de la empresa pidiendo referencias de personas que puedan desempeñar las funciones necesarias, no se publican anuncios en redes sociales ni en su página web correspondiente.

El proceso de contratación se hace a través de una entrevista que la realiza el Gerente general, el cual evalúa considerablemente el desenvolvimiento de la persona entrevistada. No se hace pruebas que muestren el desempeño de los trabajadores antes de ser contratados.

La empresa no tiene definidas políticas y estrategias para realizar la selección y contratación de personal calificado.

1.3.2.6. Motivación del personal

Una de las motivaciones para mantener satisfechos a los trabajadores, son las actividades de integración que podría realizar la gerencia de la empresa, sin embargo el 47.22% de los trabajadores alega que nunca se realizan actividades como convivios, celebraciones, etc. Solamente el 5.56% comunica que casi siempre se realizan este tipo de actividades, lo que se puede observar que los empleados no reciben estimulaciones por parte de la empresa.

El 48.57% de los trabajadores afirma que su trabajo es reconocido casi siempre por sus compañeros y sólo el 5.74% informa que no se toma en cuenta su opinión.

El reconocimiento monetario por el trabajo realizado, es sin duda una retribución importante para mantener el compromiso de los trabajadores y que la empresa sea más productiva y eficiente, aunque también se toma en cuenta el reconocimiento no económico, viéndose reflejado en los cursos y diferentes capacitaciones que brinda la empresa para aumentar los conocimientos profesionales de sus trabajadores, además de facilitar cursos de manejo y apoyo a los que desean obtener estudios más especializados.

En DYSCONCSA el 62.86% de los encuestados afirma que nunca se sienten inestables laboralmente, lo que permite darse cuenta de la motivación de los trabajadores, ya que la estabilidad laboral actúa para la empresa como remedio contra la pérdida de capital humano, genera la experiencia de los trabajadores, la responsabilidad, el trabajo en equipo, además de generar una referencia positiva para el cliente.

Un ambiente laboral apropiado, también constituye motivación para que los trabajadores desempeñen sus funciones de manera eficiente, de los encuestados el 20% afirman que la iluminación entorpece el área de trabajo, el 28.57% informan que no les afecta la iluminación para llevar a cabo sus tareas, mostrándose así la comodidad de los trabajadores en su área de trabajo.

Con respecto a las instalaciones que la empresa ofrece a sus trabajadores, se confirma que el 37.14% afirma que casi siempre se dispone de espacio para realizar las actividades de manera satisfactoria, otro 34.29% indica que nunca tiene espacio en el que se pueda trabajar cómodamente. El 42.86% de los encuestados fundamenta que el ambiente físico del área de trabajo no estimula a realizar las actividades y labores asignadas.

1.3.2.7. Seguridad laboral

La seguridad en el trabajo es uno de los aspectos más importantes de la actividad laboral. Generalmente los trabajos de DYSCONCSA se suelen realizar al aire libre, en las vías públicas, en la mayoría de las ocasiones interfiriendo con otros servicios y a merced de las inclemencias del tiempo, puesto que es importante hacer uso de los equipos de seguridad correspondientes a la actividad que se esté realizando. El uso de equipos seguros es sólo una parte de la solución para que se produzcan menos accidentes en el lugar de trabajo, ya que toda empresa, de cualquier actividad, tiene la obligación de preocuparse por sus empleados.

DYSCONCSA exige a los trabajadores hacer uso de respectivos equipos de seguridad, principalmente a los que pertenecen al área de laboratorio, equipo técnico y supervisores. Según las encuestas realizadas a los trabajadores, el 50% de ellos siempre porta el equipo de seguridad correspondiente cuando realiza actividades que requieran de trabajo físico, mostrando así que la mitad de los trabajadores no ayudan a prever los riesgos durante la realización de los proyectos.

En la empresa no existen normas estipuladas que haga cumplir estrictamente a los trabajadores con las normativas de seguridad. El 34.29% de los trabajadores encuestados afirma que algunas veces se supervisa que ellos hagan uso de los

equipos de seguridad como cascos, guantes, botas, etc. Determinando de esta manera, el incumplimiento por parte de la administración en su papel de controlador y sancionador al no portar el equipo de seguridad necesario.

En caso de incendios DYSCONCSA tiene disponible extintores, ubicados en el laboratorio y en el área de recepción. Esta no tiene señales de advertencia y prevención de accidentes.

1.3.3. Mezcla de mercadotecnia

La empresa Diseño, Supervisión y Control de Calidad (DYSCONCSA), no toma en cuenta los elementos de la mercadotecnia como un conjunto de herramientas tácticas que debe de poseer la empresa para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La empresa sólo presta atención a los elementos como el servicio y el precio, dejando en segundo plano los demás elementos de la mezcla.

1.3.3.1. Servicio

Los servicios ofrecidos por DYSCONCSA son un conjunto de estudios en el área de ingeniería civil: estudios de suelos, estudios geotécnicos de cimentación, perforaciones de suelos, diseño y supervisión de obras, levantamientos topográficos, estudios de agua y saneamiento, estudios de obras, diseños de obras marítimas, estudios de impacto ambiental y estudios de factibilidad técnicos-económicos. El objetivo principal es asesorar a las empresas privadas y públicas en los diferentes proyectos que se ejecutan a nivel nacional mediante la inversión pública y privada. Durante los años que la empresa ha estado inmersa en el mercado ofreciendo la gama de servicios que posee, se ha venido forjando de prestigio y experiencia debido a la calidad de los servicios que ofrece.

a. Características del servicio de DYSCONCSA

El servicio que ofrece DYSCONCSA, como todos los servicios, posee las siguientes características:

➤ **Intangibilidad**

El servicio que reciben las empresas públicas y privadas por parte DYSCONCSA, no puede ser percibido físicamente, su calidad no puede ser comprobada antes de su prestación, el único aspecto tangible de todo el proceso del servicio son las entregas de los resultados de los estudios y/o proyectos ejecutados.

➤ **Inseparabilidad**

Los servicios que brinda la empresa no pueden ser prestados sin que hayan sido solicitados por los clientes, es decir la solicitud va unida al consumo por lo que se da de forma simultánea. La participación de los clientes en el servicio es notorio, ya que estos tienen que brindar toda la información necesaria para que la empresa realice el servicio.

➤ **Heterogeneidad**

La realización del servicio exige interacción y prestación, es normal que cada prestación sea diferente lo que dificulta la estandarización y el control de calidad de realización del servicio. Los servicios ofrecidos por la empresa DYSCONCSA variarán en dependencia de la actitud del cliente, y de la cantidad de servicios solicitados.

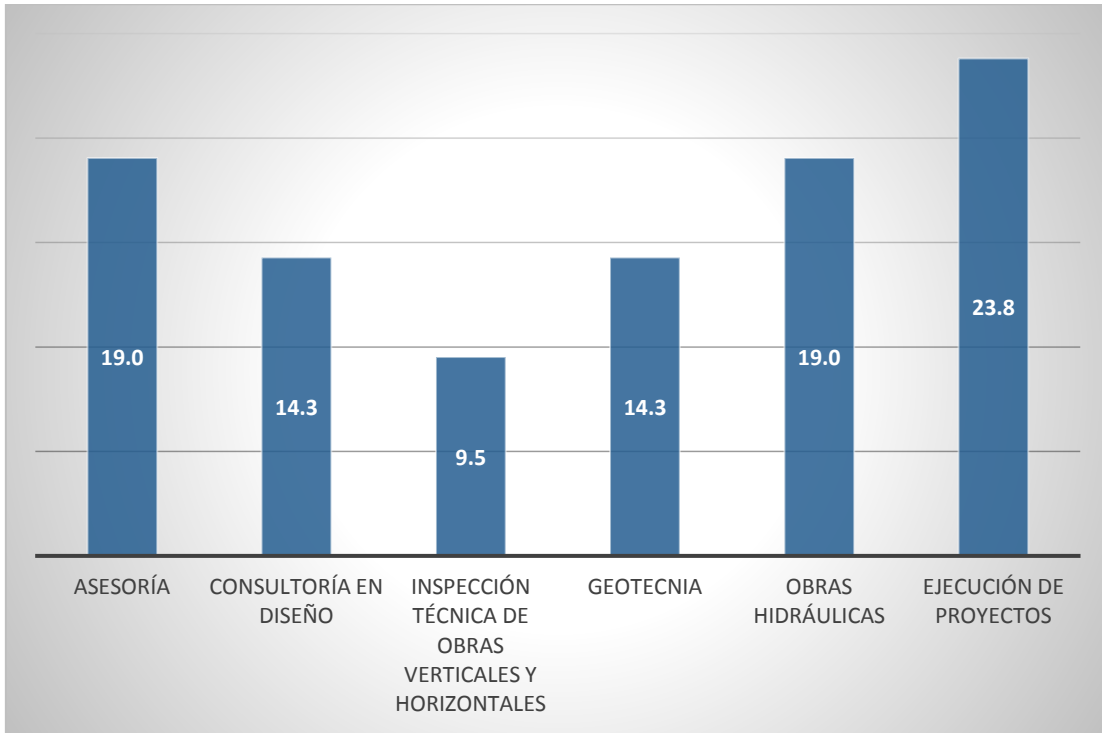
➤ **Perecibilidad**

Los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse lo que supone una oferta en principio inelástica ante una demanda fluctuante. La perecibilidad de los resultados de los estudios o proyectos ejecutados por parte de DYSCONCSA está dada por la aceptación y conformidad del cliente ante dichos resultados.

Los servicios de laboratorios más solicitados según los resultados de la encuesta aplicada a las empresas se pueden apreciar en el Gráfico N° 1.7. Los resultados muestran que los servicios de ejecución de proyectos, obras hidráulicas y asesorías son los más solicitados, es decir existe una creciente demanda por ellos.

Plan Estratégico DYSCONCSA

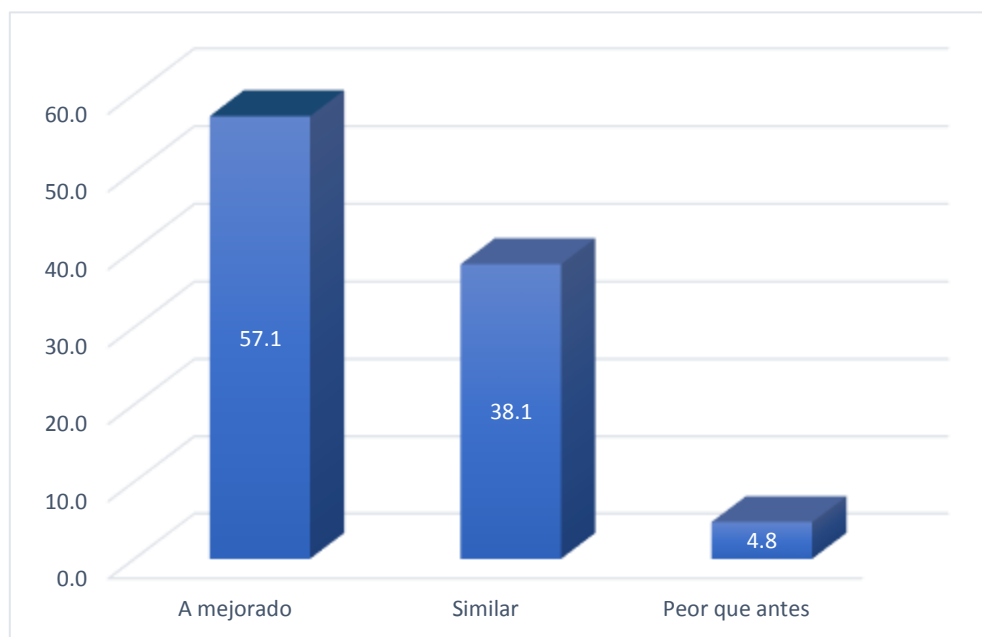
Gráfico N° 1.7. Porcentaje de los servicios más solicitados por los clientes



Aunque el principal servicio de la empresa es el diseño y supervisión de obras, se puede observar una cierta tendencia en la demanda de servicios de ejecución de proyectos.

Según las encuestas aplicadas el 76.2% de los clientes conoce la gama de servicios que ofrece DYSCONCSA, y el 57.14% opina que la calidad del servicio ha mejorado con respecto a visitas anteriores mostrándose estos resultados en el Gráfico 1.8. Valoración de los servicios solicitados con respecto a visitas anteriores. A pesar de ello los clientes sugirieron que deben mejorarse aspectos como las instalaciones de la empresa y dar a conocer más los servicios que se ofrecen.

Gráfico 1.8. Valoración de los servicios solicitados con respecto a visitas anteriores



En la encuesta aplicada el 47.62% de los clientes asegura que los servicios que ofrece DYSCONCSA son muy buenos y el 42.86% destaca que son excelentes, esto equivale a que los servicios prestados son de calidad y el 9.53% opinó que era regular. El 95.24% de los clientes elegiría de nuevo a DYSCONCSA para solicitar otra vez los servicios de asesoría y ejecución de proyectos, lo que demuestra la fidelidad de sus clientes.

Según los clientes el servicio prestado por DYSCONCSA con respecto al brindado por otras empresas consultoras, el 52.38% consideró que el servicio que oferta DYSCONCSA es superior a los demás y el 47.62% destacó que la empresa no sobrepasa la competencia. Por tal razón, ésta debe buscar cómo alcanzar una mayor diferenciación de su servicio con respecto a la competencia.

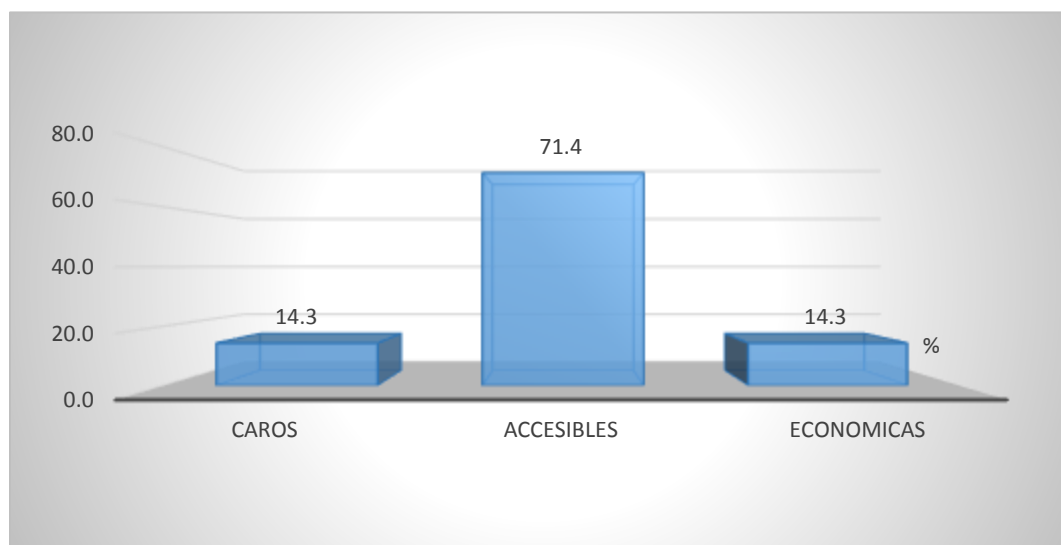
1.3.3.2. Precio

Los precios de los servicios ofrecidos por DYSCONCSA son considerados como accesibles por los clientes que los solicitan, visualizándose en el Gráfico N° 1.9.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Valoración de precios, donde se refleja que el 71.4% de los clientes los valora como accesibles y sólo el 14.3% considera que los servicios son caros.

Gráfico N° 1.9. Valoración de precios



Fuente: Elaboración propia

Los precios de los servicios están en dependencia de la cantidad de tiempo en que se lleva a cabo el servicio solicitado, además del tipo de servicio que sea de interés del cliente, ya que hay ciertos elementos que intervienen como: maquinaria a utilizar, personal que llevará a cabo el servicio y lugar en el que se realizará.

Tabla N° 1.2. Tabla de precios de los servicios

Servicios	Intervalos de precios C\$
Asesoría	400,000.00 - 600,000.00
Consultoría en diseño	4,500,000.00 -14,000,000.00
Inspección técnica de obras verticales y horizontales	480,000.00 - 1,400,000.00
Geotecnia	30,000.00 - 200,000.00
Obras hidráulicas	200,000.00 - 400,000.00
Ejecución de proyectos	6,000,000.00 -15,000,000.00

Fuente: Elaboración propia

El intervalo de precios de los servicios que DYSCONCSA ofrece se muestran en la Tabla 1.2 Tabla de precios de los servicios, cabe mencionar que éstos no son fijos

porque se toman en cuenta los elementos que se necesitan para la elaboración de este y varía de acuerdo al tiempo y tamaño del proyecto.

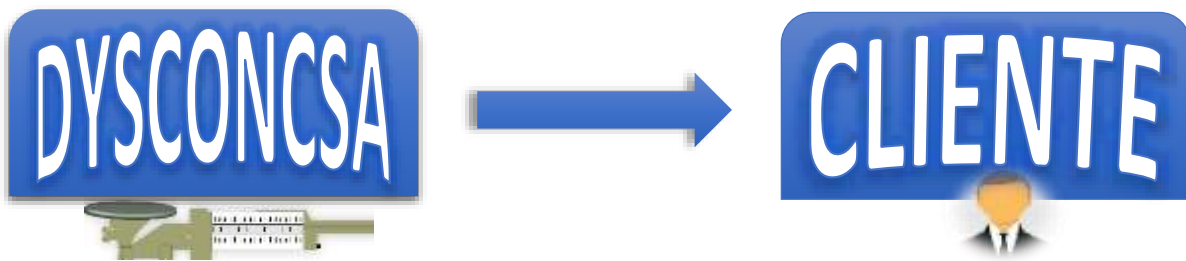
1.3.3.3. Plaza

La empresa de Diseño y Supervisión Control de Calidad S.A. no tiene sucursales a nivel nacional, el 28.57% de los clientes encuestados sugiere que DYSCONCSA debería dar a conocer más sus servicios para tener más presencia en el mercado, además de no favorecerle la posición geográfica donde está ubicada.

DYSCONCSA no tiene convenios con otras empresas, sin embargo en numerosas ocasiones es contratada para llevar a cabo algunos servicios que otras entidades le solicitan.

El canal de distribución utilizado por DYSCONCSA es directo, visualizándose en el Gráfico N° 1.10. Canal de distribución de los servicios. En la prestación de servicios que ofrece la empresa no se incluyen intermediarios, intervienen directamente el cliente y el personal asignado para tratar con éste.

Gráfico N° 1.10. Canal de distribución de los servicios



Fuente: Elaboración propia

1.3.3.4. Publicidad

Este elemento de la mezcla del marketing abarca las diferentes actividades que ejecuta DYSCONCSA para informar, persuadir y recordar las características y ventajas de los servicios que se ofertan.

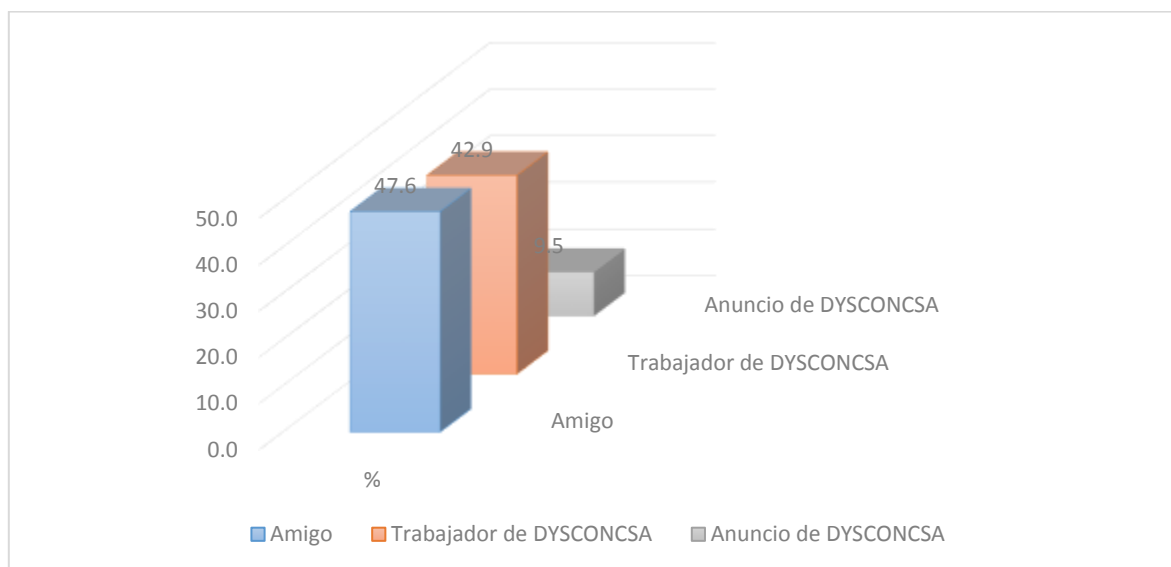
Plan Estratégico DYSCONCSA

La publicidad de DYSCONCSA está determinada por dos medios de acceso común de los clientes:

- **Páginas amarillas:** Existe un cargo fijo pagado a Publicar, por presencia de anuncio en páginas amarillas de las guías telefónicas.
- **Página Web:** La empresa posee una página web en la que muestra los diferentes servicios que oferta, presenta la Misión y Visión que actualmente poseen. Así mismo, presenta un listado de sus principales clientes y los proyectos que ha realizado.

La forma de publicidad que resulta más efectiva para atraer clientes a DYSCONCSA es la transmitida boca a boca, según resultados de la encuesta mostrados en el Gráfico N° 1.11. Fuente de motivación para solicitar los servicios de DYSCONCSA, el 47.62% de los clientes asisten por recomendaciones, y el 42.86% por parte de los mismos trabajadores. Estos resultados muestran que los medios publicitarios que utiliza DYSCONCSA no son efectivos para captar nuevos clientes. Los medios de promoción son pocos y no muy atractivos para atraer clientes, por lo que no aportan ningún tipo de innovación al marketing de la empresa.

Gráfico N° 1.11. Fuente de motivación para solicitar los servicios de DYSCONCSA



Fuente de elaboración propia

1.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), permitirá resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, tecnológica y competitiva de la empresa de Diseño y Supervisión Control de Calidad S.A, así como determinar las principales amenazas y oportunidades del ambiente.

El siguiente paso consiste en asignar un valor a cada factor externo encontrado, la escala está dada por 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

Se debe asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo para indicar la eficacia que responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde 4 corresponde a la respuesta de excelente, 3 a que está por encima del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.

Para obtener un valor ponderado se multiplica el valor de cada factor por su clasificación asignada, y luego se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

En la Tabla N° 1.3 Matriz de factores externos, se presentan los factores que se identificaron durante el proceso de análisis del entorno externo.

Tabla N° 1.3 Matriz de Factores Externos

Matriz Factores Externos (EFE)			
Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
O1. Ejecución de proyectos con las principales administraciones públicas, municipales, organismos privados y empresas constructoras	0.079	4	0.316
O2. Crecimiento gradual del mercado de la construcción	0.049	2	0.098

Plan Estratégico DYSCONCSA

O3. Proyecciones que tiene el Programa de Inversión Pública.	0.057	3	0.171
O4. Negociaciones realizadas bajo la cobertura de normativas y leyes que regulan el sector construcción	0.043	1	0.043
O5. Disponibilidad de proveedores nacionales y extranjeros	0.049	2	0.098
O6. Clientes con libertad de escoger la empresa que satisfaga sus necesidades	0.047	2	0.094
O7. Incremento en la afiliación de trabajadores del sector construcción	0.026	1	0.026
O8. Agilización de los procesos a través de software orientados al diseño, maquinarias y equipos actualizados	0.047	3	0.141
O9 Captación de clientes por referencias de otros clientes o por recomendaciones de los trabajadores	0.048	2	0.096
O10. Cambios culturales ante la innovación del sector construcción	0.039	2	0.078
O11. Implementación de estrategias macroeconómicas, regidas a través de políticas y reglamentos del sector construcción, MITRAB y MTI	0.04	2	0.08
O12. Captación de nuevas fuentes de financiamiento internacional	0.026	1	0.026
Amenazas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
A1. Existencia de empresas consultoras con mayor experiencia en el mercado	0.0385	2	0.077

Plan Estratégico DYSCONCSA

A2. Amplia gama de servicios ofrecidos por la competencia	0.042	3	0.126
A3. Insuficiente proyección de imagen publicitaria en los medios de comunicación	0.0385	1	0.0385
A4. Cambios de políticas del sector construcción o decisiones puntuales del Gobierno	0.048	2	0.096
A5. Disminución en la construcción de edificaciones privadas.	0.021	1	0.021
A6. Dificultad empresarial de adaptación rápida a los cambios	0.043	2	0.086
A7. Elevados costos de adquisición de materiales, equipos y máquinas sofisticadas en el sector construcción	0.05	2	0.1
A8. Preferencia de los clientes por empresas con mayor años de prestigio	0.05	2	0.1
A9. Demanda de mayor calidad en los servicios	0.028	3	0.085
A10. Implementación de nuevas técnicas de marketing y publicidad	0.021	1	0.021
A11. Nuevos servicios con precios más favorables que sustituyen al servicio de control de calidad	0.04	1	0.04
A12. Limitado financiamiento internacional para los proyectos de construcción e infraestructura en el sector público	0.028	3	0.085
Total	1		2.1445

El valor ponderado más alto para DYSCONCSA es de 4.0 , lo que indica ser una empresa que responde a las oportunidades y amenazas presentes dentro del sector de consultorías, el valor ponderado más bajo de la empresa es 1.0, demostrando que esta no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas que se presentan en el entorno.

El análisis de los factores externos por medio de la matriz EFE muestra un valor ponderado de 2.1445, resultado que indica el no aprovechamiento de las oportunidades con respecto a las amenazas de la empresa, partiendo de este criterio se formularán estrategias que permitan pronosticar cambios en el entorno que puedan afectar a DYSCONCSA.

1.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI se usará como instrumento para formular estrategias que resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de DYSCONCSA.

Se debe asignar un peso ente 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso asignado al factor indica la importancia relativa de este para alcanzar el éxito de la empresa.

El siguiente paso es asignar una calificación desde 1 a 4 a cada uno de los factores para indicar si este representa una mayor debilidad (calificación = 1), debilidad menor (calificación = 2), fortaleza menor (calificación = 3) o fortaleza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

En la Tabla Nº 1.4 matriz de factores internos, se presentan los factores que se identificaron durante el proceso de análisis del entorno interno.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Tabla N° 1.4 Matriz de Factores Internos

Matriz Factores Internos (EFI)			
Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
F1. La empresa está formada por profesionales en el área de la Ingeniería Civil con amplios y sólidos conocimientos en los servicios que se ofrecen	0.06	4	0.24
F2. Ofrece servicios personalizados en cada proyecto.	0.05	3	0.15
F3. Rápida gestión y entrega de proyectos	0.048	4	0.192
F4. Responsabilidad social corporativa	0.036	3	0.108
F5. Maquinaria y equipos actualizados	0.03	3	0.09
F6. Buena comunicación del personal con cargos superiores	0.04	3	0.12
F7. Ofrece una gama de servicios en el mercado de la construcción	0.047	4	0.188
F8. Alto poder de negociación con proveedores	0.035	3	0.105
F9. Alto prestigio empresarial	0.039	3	0.117
F10. Alta fidelidad de los clientes	0.034	4	0.136
F11. Servicio superior a las demás empresas de la competencia	0.029	3	0.087
F12. Los precios de los servicios son accesibles	0.03	3	0.09
F13. Brinda estabilidad laboral a sus empleados	0.02	4	0.08

Plan Estratégico DYSCONCSA

F14. Constantes capacitaciones al personal	0.02	3	0.06
Debilidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
D1. Centralización en la toma de decisiones	0.04	1	0.04
D2. Acciones realizadas por la gerencia de manera intuitiva	0.022	1	0.022
D3. Inadecuado espacio de trabajo e instalaciones	0.037	1	0.037
D4. El tiempo insuficiente destinado a la planeación estratégica	0.029	1	0.029
D5. Improvisación en procesos administrativos	0.038	2	0.076
D6. Carencia de actividades de integración del personal	0.033	2	0.066
D7. Políticas empresariales y valores no definidos	0.04	1	0.04
D8. Rigidez en la estructura organizacional	0.037	1	0.037
D9. Inexistencia de manuales de funciones	0.029	2	0.058
D10. Insatisfacción de trabajadores ante los salarios e incentivos	0.02	2	0.04
D11. No se hace reclutamiento de personal	0.031	2	0.062
D12. Modelo de gestión estratégica ineficiente.	0.036	1	0.036
D13. No se toman en cuenta los elementos de la mercadotecnia	0.04	1	0.04

Plan Estratégico DYSCONCSA

D14. Estrategias de publicidad poco eficientes.	0.05	1	0.05
Total	1		2.396

El valor resultante de la matriz fue menor a 2.5, significándose que DYSCONCSA tiene una posición débil en su entorno interno, sin aprovechar eficientemente todos los puntos fuertes de la empresa para desafiar las amenazas del mercado en el que se desarrolla.

Este resultado, permitirá desarrollar estrategias que ayuden a contrarrestar las amenazas que se puedan presenten en el mercado, limitando la dirección integral de la empresa.



CAPITULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CAPITULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico permitirá que DYSCONCSA obtenga con mayor eficiencia una ventaja sostenible sobre sus competidores, mediante la fijación de objetivos y metas, formulación de estrategias y prioridades de actividades. El capítulo contiene la formulación, definición y selección de las estrategias que deberán ser implementadas en la empresa Diseño, Supervisión y Control de Calidad S.A (DYSCONCSA), se utilizó la combinación del método cuantitativo (Regresión Múltiple) y cualitativo (Matriz FODA) para su desarrollo. Éste plan integrador y coordinador que prevé en términos financieros los gastos e ingresos, durante el periodos de 5 años, que generará la ejecución de las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos corporativos planteados.

2.1. Creación y análisis de estrategias

La creación y planteamiento de estrategias para el desarrollo empresarial de la empresa Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A se realiza a través del análisis cualitativo de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades utilizando la matriz FODA.

2.1.1. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de la situación de la empresa se realizó mediante la metodología FODA, considerando los resultados de los factores internos y externos de la empresa encontrados en la etapa de diagnóstico. Posteriormente, se agrupan los aspectos que fueron relevantes en las matrices EFE Y EFI para generar una matriz cruzada FODA que plantee estrategias basadas en el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades de la empresa.

2.1.1.1 Matriz FODA

El planteamiento de estrategias se hará a través de la Matriz FODA, se consideraran aquellos factores importantes determinados en el análisis interno y externo de la empresa. La selección de los factores que se incluyeron en la matriz FODA se realizó

Plan Estratégico DYSCONCSA

tomando como criterio los resultados de los valores ponderados de la matriz EFE Y EFI realizada anteriormente.

En la Tabla 2.1. Matriz cruzada FODA se presentan tanto los factores externos como los factores internos que se detallaron en las matrices EFE y EFI, esto con el fin de definir las estrategias a implementar durante los cinco años del plan estratégico. De esta manera se crean estrategias FO, que buscan fortalecer internamente la empresa mediante oportunidades externas; estrategias DO, contrarrestar las debilidades internas de la empresa mediante las oportunidades externas. Así mismo, con las estrategias FA se busca contrarrestar las amenazas del entorno externo de la empresa mediante las fortalezas internas que posee; y las estrategias DA que servirán como defensiva para reducir las debilidades internas de la empresa y evitar las amenazas externas.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Tabla Nº 2.1. Matriz Cruzada FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F): F1.La empresa está formada por profesionales en el área de la Ingeniería Civil con amplios y sólidos conocimientos en los servicios que se ofrecen. F2.Ofrece servicios personalizados en cada proyecto. F3.Rápida gestión y entrega de proyectos. F4.Responsabilidad social corporativa. F5.Maquinaria y equipos actualizados. F6. Buena comunicación del personal con cargos superiores. F7.Ofrece una gama de servicios en el mercado de la construcción. F8.Alto poder de negociación con proveedores. F9.Alto prestigio empresarial. F10. Alta Fidelidad de los clientes. F11.Servicio superior a las demás empresas de la competencia. F12.Los precios de los servicios son accesibles. F13.Brinda estabilidad laboral F14.Acciones realizadas por la gerencia de manera intuitiva.</p>	<p>Debilidades (D); D1.Centralización en la toma de decisiones. D2.Acciones realizadas por la gerencia de manera intuitiva. D3.Inadecuado espacio de trabajo e instalaciones. D4.El tiempo insuficiente destinado a la planeación estratégica. D5.Improvisación en procesos administrativos. D6.Carencia de actividades de integración del personal. D7. Políticas empresariales no definidas. D8.Rigidez en la estructura organizacional. D9.Inexistencia de manuales de funciones. D10.Insatisfacción de trabajadores ante los salarios e incentivos. D11.No se hace reclutamiento de personal. D12.Modelo de gestión estratégica ineficiente. D13.No se toman en cuenta los elementos de la mercadotecnia. D14. Estrategias de publicidad poco eficientes.</p>
<p>Oportunidades (O): O1.Ejecución de proyectos con las principales administraciones públicas, municipales. Organismos privados y empresas constructoras. O2.Crecimiento gradual del mercado de la construcción. O3.Proyecciones que tiene el Programa de Inversión Pública. O4.Negociaciones realizadas bajo la cobertura de normativas y leyes que regulan el sector construcción. O5.Disponibilidad de proveedores nacionales y extranjeros. O6.Clientes con libertad de escoger la empresa que satisfaga sus necesidades. O7. Incremento en la afiliación de trabajadores del sector construcción. O8. Agilización de los procesos a través de software orientados al diseño, maquinarias y equipos actualizados. O9. Captación de clientes por referencias de otros clientes o recomendaciones de los trabajadores. O10. Cambios culturales ante la innovación del sector construcción.</p>	<p>Estrategias FO (Max F, Max O)</p> <p>F1, F3, F7-O1-> Ampliar gama servicios con el fin de captar nuevos clientes.</p> <p>F2, F5, F9, F11, F12-O3, O8, A12-O12-> Orientar los</p>	<p>Estrategias DO (Max O, Min D)</p> <p>O1-D1, D2, D3, D4, D7, D8, D12, D13, D14--> Reestructuración organizacional y de los procesos administrativos.</p> <p>O3, O8-D5, D6, D9, D10, D11> Promoción de iniciativas e inversión en formación de los recursos humanos.</p> <p>O2, O4, O5, O6, O7, O9, O11-D6, D9, D10, D11 -> Agilizar los procesos</p>

Plan Estratégico DYSCONCSA

<p>O11. Implementación de estrategias macroeconómicas, regidas a través de políticas y reglamentos del sector construcción, MITRAB Y MTI.</p> <p>O12. Captación de nuevas fuentes de financiamiento internacional.</p>	<p>procesos del negocio a las necesidades de los clientes.</p>	<p>operativos a través de la implementación de políticas de atención al cliente.</p>
<p>Amenazas (A):</p> <p>A1.Existencia de empresas consultoras con mayor experiencia en el mercado.</p> <p>A2.Amplia gama de servicios ofrecidos por la competencia.</p> <p>A3.Insuficiente proyección de imagen publicitaria en los medios de comunicación.</p> <p>A4. Cambios de políticas del sector construcción o decisiones puntuales del gobierno.</p> <p>A5. Disminución en la construcción de edificaciones privadas.</p> <p>A6.Dificultad empresarial de adaptación rápida a los cambios.</p> <p>A7. Elevados costos de adquisición de materiales, equipos y maquinas sofisticadas en el sector construcción.</p> <p>A8.Preferencia de los clientes por empresas con mayores años de prestigio.</p> <p>A9.Demanda de mayor calidad en los servicios.</p> <p>A10. Implementación de nuevas técnicas de marketing y publicidad</p> <p>A11. Nuevos servicios con precios más favorables que sustituyen al servicio de control de calidad</p> <p>A12. Limitado financiamiento internacional para los proyectos de construcción e infraestructura en el sector público.</p>	<p>Estrategias FA (Max F, Min A)</p> <p>F1, F3, F7, F10, F13-A3, A5, A10 -> Implementación de los sistemas de información, basados en la gestión de los procesos administrativos y operativos.</p> <p>F2, F4, F5, F6, F8, F9, F11, F12, F14-A1, A4, A6, A7, A8-> Fortalecer los procesos de negociación con proveedores y clientes.</p> <p>F2, F4, F5, F6, F8, F9, F11, F12, F14-A2, A9->Fortalecimiento de mezcla de Marketing.</p>	<p>Estrategias DA (Min A, Min D)</p> <p>A3, A10- D1, D2, D3, D4, D7, D8, D12, D13, D14-> Reestructuración organizacional y de los procesos administrativos.</p> <p>A1, A4, A6, A7, A8-D5, D6, D9, D10, D11-> Crear un programa de fidelización de clientes.</p> <p>A2, A9- D5, D6, D9, D10, D11-> Ofrecer servicios adicionales que incrementen la experiencia de los clientes con la empresa.</p>

2.2. Definición de estrategias

La utilización del método cualitativo permitió el desarrollo y selección de las estrategias más idóneas para la empresa. En la tabla 2.2., se presentan las estrategias que se obtuvieron como producto final de la implementación de la matriz FODA, matriz EFE y EFI.

Tabla 2.2. Definición de estrategias

No	Estrategias	Definición	Origen
E1	Reestructuración organizacional y de los procesos administrativos	Mejoramiento de la calidad, la eficiencia y la productividad de los procesos administrativos	FODA, EFI
E2	Ampliación de la gama de servicios con el fin de captar nuevos clientes.	Ofrecer nuevos servicios para captar una mayor demanda de clientes en el mercado de la construcción.	FODA
E3	Orientación de los procesos del negocio a las necesidades de los clientes.	Adaptar la organización de la empresa con procesos innovadores que brinde una respuesta oportuna a los clientes.	FODA

Plan Estratégico DYSCONCSA

E4	Promoción de iniciativas e inversión en formación de los recursos humanos.	Lograr que el empleado este acto para resolver las complicaciones que se le presenten durante su ocupación en el área asignada o entorno laboral en el que se desenvuelve.	FODA,EFI
E5	Fortalecimiento de los procesos de negociación con proveedores y clientes.	Garantizar los mejores equipos, maquinaria, además de mantener una comunicación activa con los clientes.	FODA
E6	Implementación de los sistemas de información, basados en la gestión de los procesos administrativos y operativos.	Automatización de los procesos operativos y administrativos que mejoran la eficiencia y eficacia del mismo, con el fin de mejorar la toma de decisiones a la ventaja competitiva.	FODA
E7	Agilización de los procesos operativos a través de la implementación de políticas de atención al cliente.	Creación e implementación de directrices, reglas y procedimientos que mejoren la atención al cliente.	EFE
E8	Implementación de nuevos servicios a través de la asistencia de software orientado al diseño.	Desarrollar elementos estructurales que permitan ver los proyectos de manera real, reduciendo tiempos, aumentando calidad y	EFE

Plan Estratégico DYSCONCSA

		optimizando recursos técnicos.	
E9	Fortalecimiento de mezcla de Marketing.	Emplear el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta	FODA, EFE
E10	Programa de fidelización de clientes.	Lograr que el cliente sea fiel a los servicios que ofrece de la empresa.	FODA
E11	Incremento de la rentabilidad mediante el mejoramiento de los servicios de consultoría, a través de la implementación de las TIC's.	Automatización de los procesos operativos, a través del suministro de plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y obtener ventajas competitivas o reducir la ventaja de la competencia.	EFE
E12	Colocación de la calidad entre las principales prioridades de DYSCONCSA.	Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, para la captación de nuevos clientes.	EFE
E13	Alineación de los procesos administrativos	Determinar los parámetros para una adecuada adaptabilidad a los cambios	EFI

Plan Estratégico DYSCONCSA

	con los procesos externos.	imprevistos del entorno en la empresa.	
E14	Inversión en capacitaciones orientadas al servicio al cliente para mejorar el desempeño de los trabajadores y la experiencia de los clientes	Instruir a los trabajadores para brindar servicios de mejor calidad, además de una excelente atención a los clientes.	EFI
E15	Organización de programas de inducción para nuevos trabajadores.	Lograr que los nuevos trabajadores identifiquen la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, de manera que su rendimiento ayude al cumplimiento de los objetivos corporativos.	EFI
E16	Elaboración de políticas internas, manual de funciones y de procedimientos.	Las políticas sirven para establecer la uniformidad, permitiendo conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.	EFI

Plan Estratégico DYSCONCSA

E17	Promoción e inversión en actividades de integración laboral.	Brindar un ambiente laboral adecuado, para mantener satisfechos a sus trabajadores.	EFI
Fuente: Elaboración propia			

2.2.1. Matriz de impacto cruzado de las estrategias

Para realizar una depuración de las estrategias en el análisis FODA se procedió a diseñar una matriz de impacto cruzado que evalué la interrelación de cada una de las estrategias permitiendo así la selección de las estrategias que tienen mayor importancia y que deberían ser relevantes para la empresa.

El diseño de la matriz consiste en la ubicación de las estrategias en columnas y filas de una tabla, en cada intersección de estrategias se le asigna un valor que cuantifica la relación entre ambas. La escala usada para asignación de valores es la siguiente:

Puntuación	Descripción
0	Estrategias sin relación
2	Estrategias con relación de baja influencia.
4	Estrategias con relación de media influencia
6	Estrategias con relación de alta influencia

En la tabla 2.3 Matriz de impacto cruzado de las estrategias, se asigna valores a cada una de las estrategias, midiendo las relaciones de dependencia entre estas, lo que permite realizar el análisis del entorno de la empresa.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Tabla 2.3. Matriz de impacto cruzado de las estrategias

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	Total
E1	-	4	6	4	2	6	6	4	4	0	6	4	0	0	2	0	0	48
E2	0	-	0	2	4	0	0	2	0	4	0	0	4	4	4	6	4	34
E3	4	0	-	2	0	2	4	6	4	6	4	4	0	4	0	0	0	40
E4	0	2	0	-	2	0	0	2	0	2	0	2	4	6	6	4	4	34
E5	0	6	2	4	-	0	0	0	2	4	2	2	4	0	0	4	0	30
E6	6	2	6	2	2	-	4	4	2	4	2	2	4	2	2	0	2	52
E7	4	2	6	0	0	4	-	2	2	6	0	4	0	6	2	0	2	40
E8	4	0	2	0	2	6	4	-	4	2	4	2	0	2	0	0	2	34
E9	2	2	4	2	4	0	2	4	-	2	6	4	0	4	2	2	0	40
E10	4	0	4	2	2	6	6	4	2	-	2	2	0	6	2	0	0	40
E11	2	2	0	0	4	0	0	4	4	0	-	4	0	2	2	0	0	24
E12	4	4	2	4	4	6	0	4	2	4	2	-	2	6	4	2	0	50
E13	0	4	2	4	4	0	0	0	2	2	0	4	-	4	4	6	2	38
E14	2	0	4	4	0	4	6	4	0	2	4	4	2	-	4	0	0	40
E15	2	4	0	4	2	0	2	2	2	2	0	2	4	4	-	2	6	38
E16	2	4	0	2	0	0	2	2	2	2	2	4	2	4	2	-	4	34
E17	0	2	0	6	2	0	0	2	2	0	2	4	4	2	4	2	-	32
Total	34	36	38	42	34	34	38	46	34	44	36	48	30	56	40	28	26	648

El plano cartesiano de la matriz motricidad ayuda a identificar la relación entre cada uno de las estrategias que fueron analizadas en la matriz de impacto cruzado, esto con el fin de conocer las estrategias a implementar en el plan estratégico.

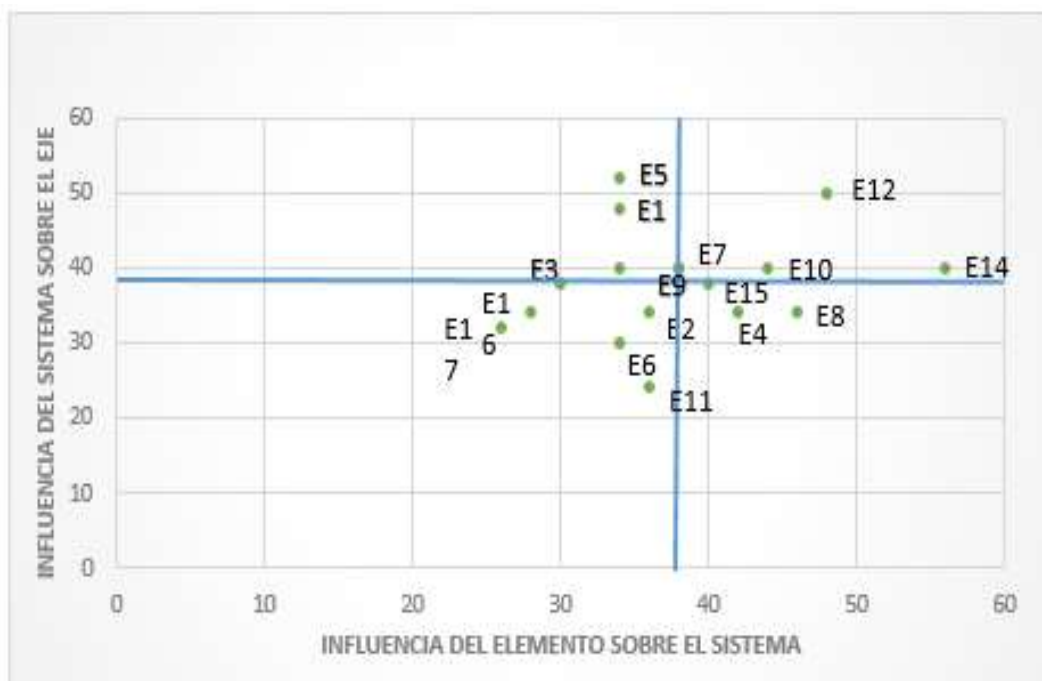
Plan Estratégico DYSCONCSA

Las estrategias en el plano cartesiano se encuentran representadas por “valores x” que indican la influencia que tiene el elemento sobre el sistema y por “valores y” que indican la influencia que tiene el sistema sobre el elemento, dichos valores se obtuvieron de los totales de la tabla de matriz de impacto cruzado de las estrategias. De manera que se obtienen coordenadas (X, Y) que puedan ser graficadas en el plano cartesiano.

El primer cuadrante del plano cartesiano representa el área de motricidad, las estrategias que se ubiquen dentro de esta sección se escogerán para diseñar objetivos y actividades que deben seguirse para su correcta ejecución durante la implantación del plan estratégico, y el segundo cuadrante muestra las estrategias que pueden posiblemente ser implementadas, pero que al momento de implementarse pueden incurrir en algún costo de decisión elevado.

En el Gráfico N° 2.1, se presentan los cuatro cuadrantes y en cada uno de estos se muestran las estrategias que se posicionan según la evaluación de la matriz de impacto cruzado.

Gráfico N° 2.1. Plano cartesiano de la matriz motricidad



Fuente: Elaboración propia

Las estrategias E1, E3, E5, E7 Y E9 se ubicaron dentro del área motriz del plano cartesiano (Cuadrante I), dicha sección representa una baja influencia del sistema sobre el elemento y a la vez alta influencia del elemento sobre el sistema, lo que indica que estas estrategias deben de ejecutarse para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

2.3. Sistemas de objetivos corporativos

2.3.1. Misión y visión

La labor principal del negocio y los objetivos que se pretenden alcanzar, se sintetizan a través de la mejora de la misión y visión que posee la empresa. A continuación se plantea la propuesta de la misión y visión para el empresa Diseño y Supervisión, Control de Calidad, S.A. (DYSCONCSA).

Misión:

“Proveer servicios de alta calidad en consultoría y gestión integral de proyectos públicos y privados del sector construcción, comprometidos con la satisfacción a las necesidades de los clientes, estableciendo una estrecha relación de confianza y lealtad, a través de un equipo de trabajo calificado.”

Visión:

“Ser una de las empresas líderes en brindar servicios de consultoría y control de calidad a nivel nacional e internacional dentro del campo de la construcción; a través del desarrollo de los proyectos en tiempos óptimos, la mejora continua de los procesos y la gestión de capital humano.”

2.3.2. Políticas Empresariales

Las políticas empresariales son una de las vías para hacer operativas las estrategias. Suponen un compromiso de la empresa y definen las normas que rigen la conducta de

Plan Estratégico DYSCONCSA

los trabajadores de la empresa, y los lineamientos que debe emitir ésta hacia sus clientes y colaboradores.

Las políticas que se proponen para DYSCONCSA son las siguientes:

1. La gerencia deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura organizacional de la empresa enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.
2. Las áreas operativas de la empresa deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización del trabajador, cada proceso debe contar con un responsable que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
3. El desarrollo de proyectos de la empresa, incluido el desarrollo de nuevos servicios deberá obedecer a un proceso de planeación que garantice su continuidad y culminación.
4. Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente y Responsable del área. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos.
5. El desempeño de la Gerencia, se medirá en función de indicadores de gestión y reportes gerenciales, los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas.
6. El trabajador que participe de los postgrados o cursos, debe comprometerse a cumplir con el Plan de Estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la empresa, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

7. La empresa deberá cumplir con los estándares y normas técnicas nacionales e internacionales en todos los niveles de su plataforma tecnológica.

2.3.3. Valores

DYSCONCSA debe impulsar valores corporativos que le permitan tener un marco de referencia que inspire y regule de la empresa. Los principales valores que transmiten la misión y visión propuesta son:

1. **Ética:** mantener el sigilo de la información de los proyectos, cumplir con los estándares técnicos y profesionales. Entidad que aprende de sus errores con alto nivel de responsabilidad, además de competir en el mercado de manera íntegra y transparente.
2. **Confianza:** ser productivos e innovadores si se aumenta significativamente los niveles de confianza con todos los empleados, otorgando la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades y ejercer liderazgo e inteligencia colectiva.
3. **Honestidad:** un empleado honesto es aquel que aspira a observar los códigos de conducta y ética más elevados, que es leal a los principios de la empresa u organización en la que labora y cuyas decisiones se basan en discernir claramente entre lo que es correcto y lo que es erróneo.
4. **Seguridad:** garantizar que el servicio que presta la empresa se ejecute con altos estándares reconocidos en el mercado en que se desarrolla.
5. **Disponibilidad al cambio:** capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

6. **Lealtad:** actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa, manifestándose en las cosas a las que los subordinados están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización.
7. **Trabajo en equipo:** dos o más empleados en conjunto forman un equipo. Se trata de una necesidad de la empresa de trabajar abiertamente y con apoyo en equipos, ya sea formal o informal.

2.3.4. Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales son de responsabilidad de la alta dirección, estos son los encargados de señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro.

- ✓ Propiciar lealtad y preferencia de los clientes, por medio de mejoras permanentes en los mecanismos de obtención de prioridades, necesidades y evaluación del servicio ofrecido.
- ✓ Ampliar la participación en el mercado de la consultoría y gestión de proyectos en el sector construcción, a través de la innovación continua de los procesos administrativos y operativos.
- ✓ Transmitir confianza a proveedores, clientes, competidores y sociedad en general, a través del desarrollo integral de cada una de las unidades de control de la empresa.
- ✓ Contar con personal calificado a través del continuo desarrollo profesional y personal, fomentando un ambiente propicio para la receptividad a cambios administrativos y operativos de la empresa.

2.4. Análisis de las estrategias seleccionadas

El análisis del área motriz permitió seleccionar las estrategias E1, E3, E6, E7 y E9, las cuales serán de mayor prioridad para el cumplimiento de la estrategia global que consiste en el desarrollo empresarial de la empresa Diseño y Supervisión Control de

Calidad. Las estrategias seleccionadas se derivan de los análisis de la matriz FODA, matriz EFE y matriz EFI.

A continuación se describe el contenido de cada una de las estrategias y se definen metas, objetivos y actividades que deberán ejecutarse:

E1. Reestructuración organizacional y de los procesos administrativos

La reestructuración organizacional sirve como base para llevar a cabo una estructura organizacional definida, ya que ayudará a ahorrar tiempos en la ejecución de tareas asignadas, llevando los procesos o procedimientos de manera precisa y ordenada, logrando la máxima eficiencia y eficacia. Además permitirá, lograr un alto bienestar tanto de la empresa como de los trabajadores, facilitando las herramientas para establecer mejores relaciones entre el empleador y el trabajador.

Meta: Lograr maximizar el beneficio de los recursos tanto intangibles como tangibles de la empresa, mejorando el clima laboral e induciendo a los trabajadores a realizar su labor por medio de objetivos y metas.

Objetivos:

O1-1 Adecuar las fuerzas de trabajo a las estrategias de la empresa y a sus procesos

O1-2. Indicar las relaciones de trabajo y líneas de autoridad, minimizando puntos de conflicto, superposición y desconexión entre las unidades organizacionales

O1-3. Mejorar la comprensión del funcionamiento de los procesos de negocio y de decisión por parte de los empleados de la empresa

E3. Orientación de los procesos del negocio a las necesidades de los clientes.

La permanencia de la empresa en el mercado depende en gran medida de los clientes, ya que ellos juegan un papel de suma importancia en la prestación de servicios de análisis de consultoría, supervisión y control de calidad, es por esto que esta estrategia estará dirigida a fortalecer la satisfacción de los clientes para ganar ventaja ante la competencia logrando diferenciar el servicio.

Meta: Incremento de los ingresos de la empresa, como resultado de brindar a los clientes de DYSCONCSA un servicio con calidad, orientado a la satisfacción de sus necesidades.

Objetivos:

O3-1. Implementar métodos de retroalimentación para obtener la perspectiva del cliente en cuanto al servicio adquirido

O3-2. Motivar al personal a equilibrar su empatía hacia los objetivos y políticas de la empresa

O3-3. Registrar el comportamiento de los proveedores y clientes.

E5. Fortalecimiento de los procesos de negociación con proveedores y clientes.

Negociar con eficacia implica aprender, desarrollar, asumir, además de poner en práctica una serie de habilidades, técnicas, capacidades de imprescindible cumplimiento, donde los proveedores y los clientes deben adoptar un contrato adecuado sobre calidad, cantidades, precios, condiciones de entrega y métodos de pago. El proveedor es responsable de dar un nivel de calidad que satisfaga plenamente al cliente, el cual permite detectar que el proveedor vive del negocio del cliente y el cliente vive de la capacidad del proveedor para hacerlo posible.

Meta: Alcanzar la mayor calidad de servicio a un precio adecuado.

Objetivos:

O5-1. Establecer procedimientos acerca de las negociaciones con proveedores en búsqueda de la identificación de las opciones apropiadas

O5-2. Confirmar que los servicios brindados, cumplen las necesidades solicitadas por los clientes

O5-3. Identificar el tipo de clientes que atiende el proveedor

O5-4. Mantener constante comunicación con los clientes de la empresa

O5-5. Asegurarse de que los productos comprados, cumplen con los requisitos solicitados

O5-6. Minimizar costos.

E7. Agilización de los procesos operativos, a través de la implementación de políticas de atención al cliente.

Los clientes siempre han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un servicio, esto seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables de respuesta, precios, constante innovación en los procesos operativos y administrativos al momento de ofrecer el servicio, por lo que se debe de buscar alternativas para enriquecer las exigencias de los clientes.

Meta: Cumplir con la satisfacción del cliente mostrando una buena imagen de la empresa, y ofrecerles un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, de tal manera que el cliente se sienta servido con dedicación y eficacia.

Objetivos:

O7-1. Aprobar políticas de atención al cliente

O7-2. Brindar una respuesta óptima a las solicitudes de los clientes

E9. Fortalecimiento de la mezcla de marketing

La mezcla de marketing es una estrategia clave para tener éxito en el mercado. Esta ayudará a satisfacer las necesidades o deseos de los clientes, para obtener resultados exitosos y de esa manera auxiliar a que se tome una excelente toma de decisiones.

Meta: Ofrecer servicios de calidad para cubrir las necesidades de los clientes.

Objetivos:

O9-1. Mantener informado a los trabajadores de los alcances de los servicios

O9-2. Implantar imagen pública competitiva

O9-3. Maximizar utilidades.

2.5. Plan de acción

El plan de acción comprende la planificación de las actividades para el desarrollo de las estrategias seleccionadas, los tiempos de duración y la prioridad con la que debe ejecutarse cada actividad.

2.5.1. Definición de tareas por actividad

En esta sección se descompone cada estrategia en una serie de actividades para cumplir con los objetivos y metas definidos anteriormente. La referencia para cada actividad se define a partir del número de estrategia a la que pertenece, acompañado de un número particular para concretar la actividad.

E1: Estrategia seleccionada

A1: Actividad a realizar de su respectiva estrategia

E1-A1. Realizar organigrama de la empresa

Es importante que DYSCONCSA posea un buen y adecuado esquema de las relaciones jerárquicas y competenciales. El organigrama representa la estructura organizacional de la empresa, siendo imprescindible para su éxito, ya que es fundamental que se encuentre bien representado para el buen funcionamiento de la misma. Ésta debe de ser ajustada en base a sus condiciones y necesidades que se presenten en el futuro.

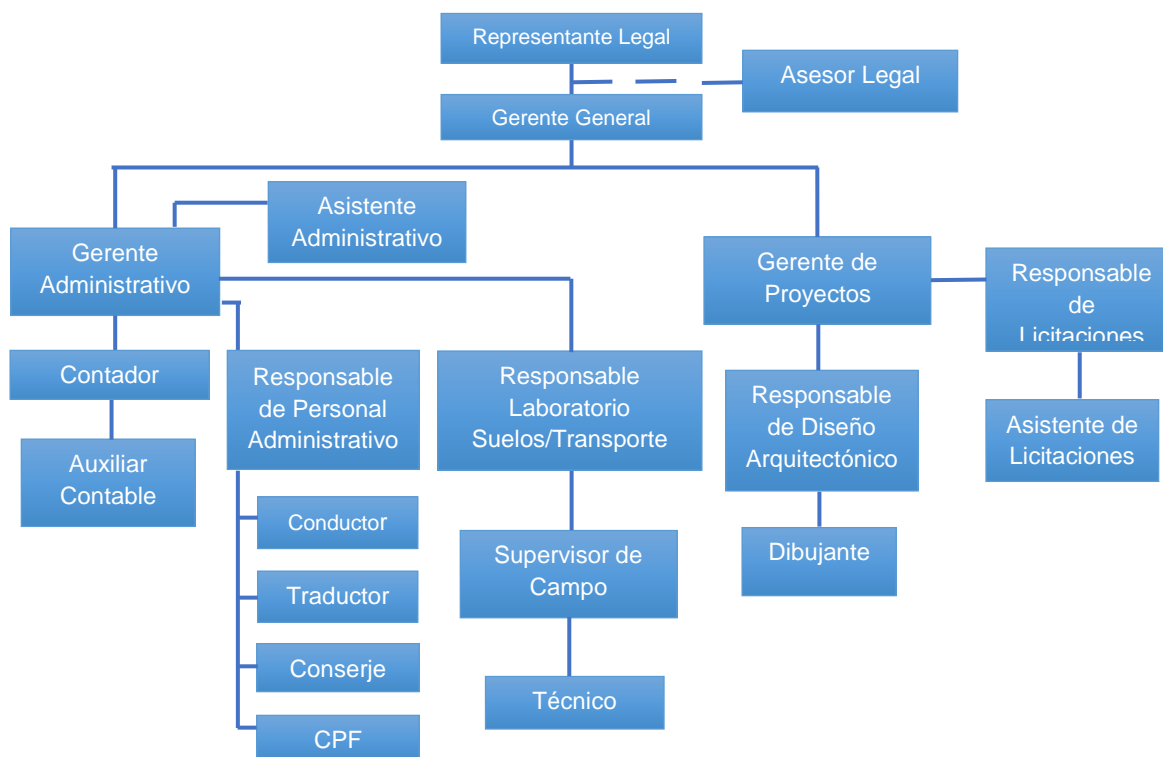
La estructura organizacional de DYSCONCSA está distribuida por los siguientes niveles:

- a) Jerarquía máxima:** Compuesta por el representante legal, y el gerente general.
- b) Gerencia administrativa:** Gerente administrativo, asistente administrativo, contador, auxiliar contable, responsable de personal administrativo, conductor, traductor, conserje, cuerpo de protección física, responsable de laboratorio de suelos, supervisor de campo y técnico.
- c) Gerencia de Proyectos:** Gerente de proyectos, responsable de diseño arquitectónico, dibujante, responsable de licitaciones y asistente de licitaciones.

Plan Estratégico DYSCONCSA

En el gráfico N° 2.2 Organigrama propuesto, se muestra el organigrama que se le diseñó a DYSCONCSA. Presentando de manera gráfica cada uno de los niveles de jerarquía que posee la empresa.

Gráfico N° 2.2. Organigrama propuesto



E1-A2. Elaboración de manual de funciones y procedimientos

La elaboración del manual de funciones crea un mejoramiento en las actividades que realiza cada departamento de la empresa, garantizando la productividad y competitividad de DYSCONCSA, además tiene como objetivo principal, agilizar las tareas que se realizan y designar a los responsables para su debida ejecución. Así mismo, la empresa debe de tener definido sus puestos de trabajo mediante las fichas ocupacionales y realizar una debida valuación de puestos de trabajo (*Ver Anexo 5 Ejemplo de Propuesta de Manual de Funciones y Fichas ocupacionales*).

Para que la empresa realice sus gestiones administrativas adecuadamente, debe realizar un manual de procedimientos, éste manual servirá como guía para el cumplimiento e implementación de las acciones relacionadas con el quehacer de

DYSCONCSA. Por tanto, es indispensable que DYSCONCSA realice la elaboración de su manual de funciones y procedimientos, fichas ocupacionales y la valuación de puestos de trabajo.

E3-A1. Diseñar un programa de entrenamiento profesional para los trabajadores

El propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Este programa de entrenamiento profesional se hará a través de posgrados, cursos de capacitación y actualización continua relacionados directamente con el área de ingeniería civil, ofrecidos en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Los posgrados tienen un costo de \$ 1,000.00 dólares, dos de los diferentes posgrados se brindarán anualmente a cinco de sus trabajadores. (*Ver Anexo 6 Proforma de Posgrados*)

En la Tabla 2.4. *Costo de posgrados*, se muestra detalladamente los costos en que se incurrirán con la implementación de estudios de posgrados.

Tabla 2.4 Costo de posgrados

Postgrados	Cantidad de trabajadores	Costo postgrado C\$	Costo total anual C\$
1	2	29,922.6	59,845.20
2	3	29,922.6	89,767.80
Total			C\$ 149,613.00

Los cursos de capacitación y actualización continua tienen un costo de \$ 100.00 dólares, que serán brindados dos de estos ofrecidos por la UNI, a diez de sus trabajadores anualmente. (*Ver Anexo 7: Proforma de cursos de capacitación y actualización continua*).

En la *Tabla N° 2.5 Costo de cursos de capacitación y actualización*, se muestra detalladamente los costos en que se incurrirán con la implementación de los cursos.

En la Tabla N° 2.5 Costo de cursos de capacitación y actualización

Cursos	Cantidad de trabajadores	Costo curso C\$	Costo total anual C\$
1	5	2,992.26	14,961.30
2	5	2,992.26	14,961.30
			C\$ 29,922.60

El costo total anual que se necesitará para impartir cursos y posgrados a trabajadores es de C\$ 179,535.60 córdobas.

E3-A2. Implementación de métodos de retroalimentación para conocer la opinión y percepción de los clientes

La implementación de esta actividad mejorará y corregirá las deficiencias expuestas por los clientes, se utilizarán como método de retroalimentación de seguimiento a los clientes las llamadas telefónicas y correos electrónicos, esto estará a cargo de la recepcionista de DYSCONCSA, lo cual servirá para conocer la opinión de los clientes respecto a los servicios que le brinda la empresa. Estos métodos se aplicarán semestralmente, una vez que se haya finalizado el proyecto.

Otro de los métodos de retroalimentación es la implementación de un buzón de quejas o sugerencias, tanto físicas como virtuales, que estarán ubicados en la página web de la empresa y en el área de recepción respectivamente.

Las sugerencias y quejas de los clientes se revisarán semestralmente, en una reunión convocada por el gerente general de DYSCONCSA, donde los trabajadores tendrán la oportunidad de expresar sus comentarios para colaborar en el mejoramiento de los servicios prestados. (Ver Anexo 8. Proforma de buzón de sugerencias). Los costos asignados a éste método, se detallan en la *Tabla N° 2.6 Costo de método de retroalimentación.*

Tabla N° 2.6 Costo de método de retroalimentación

Método de retroalimentación	Presentación	Cant.	Costo Unitario C\$	Costo Anual C\$
Buzón de sugerencias	Acrílico lechoso 0.4x400 mts	1	1,351.93	C\$ 1,351.93

E3-A3. Proporcionar al personal una identificación

La identificación personalizada de los empleados con la imagen corporativa de la empresa sirve para verificar a primera vista la identidad de su portador gracias a los datos personales y a la fotografía de cada empleado. De tal manera que al entrar en contacto con el cliente, éste se sienta identificado con quien lo está atendiendo beneficiando de esta manera una mejor relación entre ambas partes.

Las identificaciones se darán hacer en la empresa “PBS Nicaragua S.A, el costo total de 47 carnet es de C\$ 9,093.3547 córdobas. (Ver *Anexo 9: Proforma de carnet de identificación*).

La inversión de estas identificaciones se presenta en la *Tabla Nº 2.7 Costo de tipos de identificación*, donde anualmente por motivo de deterioro, pérdidas o cambios en el personal, estas se actualizarán.

Tabla Nº 2.7 Costo de tipo de identificación

Tipo de identificación	Descripción	Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Anual C\$
Carnet	PVC Full color, 1 cara	47	112.2850	5,277.3934
Porta carnet	Horizontal o vertical	47	24.1845	1,136.6693
Cordón plano	Plano con broche metálico	47	57.0062	2,679.2920
Total				C\$ 3,815.96

E5-A1. Elaborar documentación objetiva de proveedores y clientes.

Es necesario obtener una documentación objetiva de proveedores y clientes que permita seguir su evaluación y comportamiento, presentada a través de formatos que ayudarán a mejorar el rendimiento de clientes y proveedores.

La documentación objetiva para proveedores permite fácilmente identificar a los que ofrecen precios más accesibles y productos de mejor calidad. Lo que conlleva a optimizar las decisiones de pedido evitando errores de apreciación subjetiva. Una

evaluación objetiva, permitirá indicar al proveedor los puntos en que deberá mejorar al mantenerse en constante valorización. Para ello se hará una ficha de proveedor, presentada en el *Anexo 10. Formato de seguimiento a proveedores*.

Con respecto a la documentación objetiva de los clientes sirve para dar una valoración a la percepción de los estos sobre la actuación de la empresa como proveedor y utilizar posteriormente esta información para mejorar el rendimiento en aquellas áreas que contribuyen a aumentar la satisfacción del cliente. Esta herramienta ayudará a que la empresa pueda incrementar sus beneficios. Se hace mediante una plantilla que permite tener el expediente de cada uno de los clientes. (*Ver anexo 11. Formato de seguimiento a clientes*).

E7-A1. Crear políticas de atención al cliente.

Las políticas de atención al cliente, permiten que la empresa dirija sus acciones para dar una mejor atención, que el cliente se sienta seguro y satisfecho del servicio que recibirá por parte de la empresa. La aplicación de esta actividad ayudará a mejorar la atención al cliente. A continuación se mencionan reglas para la buena atención y servicio al cliente:

- ✓ El cliente responderá en la misma magnitud con que recibe la atención de un trabajador de la empresa.
- ✓ El cliente tiende agregar elementos negativos en el momento en que se siente mal atendido.
- ✓ La primera impresión, en servicio es la más importante, ya que el cliente se formará una opinión con base en ella sobre la empresa.
- ✓ La buena actitud por parte de los trabajadores de la empresa puede minimizar un mal servicio.
- ✓ El cliente tomará como medida de efectividad la palabra que el trabajador de la empresa le está dando en el momento de ser atendido.
- ✓ El cliente tendrá la razón aunque no la tenga.

Plan Estratégico DYSCONCSA

- ✓ Para un cliente el parámetro de evaluación será el mejor servicio que haya recibido en la empresa. Esa expectativa no puede ser disminuida ya que afectará la recepción del cliente sobre la calidad.
- ✓ Si el empleador mantiene felices a sus empleados, mantendrá felices a sus clientes.

Tomando en cuenta cada una de las reglas anteriormente mencionadas, se desarrollan políticas que permitan la satisfacción del cliente por medio de la atención brindada.

Políticas de atención y servicio al cliente:

- ✓ La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad para la empresa. La administración deberá asegurarse que la organización esté orientada a servir con efectividad al cliente, utilizando normas de cortesía, amabilidad, profesionalismo, disposición y cordialidad.
- ✓ Deben estar a disposición del cliente, áreas de atención debidamente adecuadas con la infraestructura necesaria y personal capacitado.
- ✓ Los servicios que se brinden deberán estar acordes con el mercado en el que se desarrolla la empresa y directamente proporcional a la cantidad de clientes que cada esta posea.
- ✓ Deberá existir un plan estratégico específico de acuerdo al desarrollo y crecimiento de la empresa, tomando en consideración la cantidad de clientes existentes, el mercado y la demanda que esta posea.
- ✓ El personal que tenga contacto directo con los clientes, deberá ser seleccionado en función de un perfil específico y estar capacitado para atender cualquier necesidad del cliente, simplificando los procesos y la eficiencia al brindar el servicio.
- ✓ Se deberá dar comodidad y agilidad a los clientes, reales y potenciales, que hacen gestiones en las áreas de atención, para lo cual la empresa deberá contar con sistemas automatizados de gestión que permitan mantener un ambiente de trabajo organizado, reducir tiempos de espera y evaluar la gestión de servicio del personal.

Plan Estratégico DYSCONCSA

- ✓ La administración deberá eliminar cualquier trámite burocrático o requisito superfluo de documentación para la obtención de servicios por parte de los clientes.
- ✓ Todo material de publicidad, o cualquier información que promocióne los productos y servicios, deberán estar a disposición del público en general.
- ✓ La administración deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada, la eficiencia en las instalaciones y oportuna disponibilidad de entrega de los proyectos.
- ✓ La administración deberá generar acciones que deberán ser medidas y evaluadas constantemente mediante el desarrollo de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del cliente.

E9-A1. Promocionar los servicios en medios de comunicación.

Con la promoción de nuestros servicios, se pretende tener la mayor captación de clientes del gremio construcción tanto del sector privado como público, poniendo en marcha los servicios de diseño arquitectónico y vicios ocultos de construcción, los que se caracterizan por la facilidad de adquisición monetaria, resguardando siempre la calidad, sobre todo la garantía en tiempo y forma de los resultados esperados por el cliente.

Para alcanzar el posicionamiento en el mercado se llevará a cabo la elaboración de brochures, camisetas, lapiceros, llaveros, termos con slogan de la empresa. Se necesitaran 100 unidades anuales de cada uno de los tipos de publicidad mencionados anteriormente.

El diseño del brochure se muestra en el *Anexo 12. Diseño de Brochure*. Para la elaboración de brochures, se necesitará del servicio ofrecido por "Centro de copias e Impresiones". (*Ver Anexo 13. Proforma de elaboración de brochures*)

Los precios de la elaboración de brochures se detallan en la *Tabla Nº 2.8 Costo de elaboración de brochures*.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Tabla N° 2.8 Costo de elaboración de brochures

Tipo de Publicidad	Descripción	Presentación	Cantidad	Costo unitario o C\$	Costo Anual C\$
Brochures	Impresión a doble cara	Full color	100	12	C\$ 1,200.00

Para la elaboración de camisetas, lapiceros, llaveros y termos con slogan de DYSCONCSA, se solicitarán los servicios a “Grabados Gonper”, (*Ver Anexo 14. Proforma de elaboración de camisetas, lapiceros y llaveros*) Se muestran los precios ofrecidos en la Tabla N° 2.9 *Costo de elaboración de camisetas, lapiceros, llaveros y termos.*

Tabla N° 2.9 Costo de elaboración de camisetas, lapiceros, llaveros y termos

Tipo de Publicidad	Presentación	Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Mensual C\$	Costo Anual C\$
Camisetas	Camiseta hawaiana	100	190.00	1,583.33	6,000.00
Lapiceros	Lapicero touch	100	24.00	200.00	2,400.00
Llaveros	Llaveros lámpara	50	80.00	333.33	4,000.00
	Llaveros abre lata	50	50.00	208.33	2,500.00
Termos	Termos con forma abre lata	100	140.00	1,166.67	14,000.00
				Total	C\$ 28,900.00

E9-A2 Ambientar el área de espera para proporcionar un entorno más agradable

La aplicación de ésta actividad requiere la ejecución de las siguientes tareas:

- Para brindar una mayor comodidad a los clientes o visitas, se ubicarán dos televisores pantalla plana de 14 pulgadas en la sala de espera con imágenes de proyectos realizados por la empresa. Los televisores se adquirirán en la casa comercial “COPASA”, su costo total asciende a C\$ 9,499.00 córdobas cada uno. (*Ver Anexo 15. Proforma de compra de televisores*).
- Se adquirirán los soportes metálicos para fijar los Tv en la pared con el propósito de optimizar el espacio, se comprarán en la distribuidora “La

Plan Estratégico DYSCONCSA

Universal” a un costo de C\$ 456.69 córdobas cada uno. (Ver Anexo 16. Proforma de compra de soportes metálicos para TV).

- Colocar una mesa en la sala de espera con material de lectura como revistas Cosmopolitan, TVyNovelas, Vanidades, periódicos nacionales y flyers publicitarios de la empresa.

En la Tabla Nº 2.10. *Costo de material de lectura para el primer año de ejecución del plan estratégico*, se muestran los costos relacionados con la ambientación del área de la sala de espera, para el primer año de ejecución del plan estratégico.

Tabla Nº 2.10. Costo de material de lectura para el primer año de ejecución del plan estratégico

Concepto	Precio (C\$)	Cantidad mensual	Total mensual (C\$)	Total anual (C\$)
Cosmopolitan	42	2	84	1,008
TVyNovelas	38	2	76	912
Revistas de Construcción	53	2	106	1,272
El nuevo diario	7	26	182	2,184
Flyers	2	100	200	2,400
Total				C\$ 7,776.00

E9-A3. Anunciar los servicios disponibles en periódico y página web de la empresa

El propósito de esta actividad es informar a la población sobre la existencia de DYSCONCSA, de los servicios que brinda y sus horarios de atención. El periódico es uno de los medios publicitarios que se utilizará para dar a conocer a la población sobre la empresa, se hará a través de un anuncio desplegado en el periódico “El Nuevo Diario”, que será presentado en blanco y negro una vez por semana en las páginas internas de este. El diseño del anuncio, se muestra en el *Anexo 17. Diseño de anuncio en periódico*. También con la utilización de las redes sociales como medio publicitario para ofertar los servicios de la empresa, dar a conocer cada uno de los proyectos en los que ha participado y el Sitio WEB que posee la empresa, se espera llegar a los clientes potenciales tanto para empresas públicas como privadas.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Los costos de esta actividad se detallan en la Tabla N° 2.11 *Costo de anuncio en periódico*.

Tabla N° 2.11 Costo de anuncio en periódico

Tipo de Publicidad	Presentación	N° de publicaciones	Costo unitario	Costo Mensual C\$	Costo Anual C\$
Anuncio desplegado	Blanco y Negro	1 anuncio x semana	2,408.7693	9,635.0772	C\$ 115,620.9264

El anuncio a cerca de los servicios que se brindan en DYSCONCSA, se llevará a cabo por medio de un boletín informativo digital que se envíe a correos de los clientes semanalmente. El diseño de este, se visualiza en el *Anexo 18. Diseño de boletín informativo*.

Para la debida ejecución del plan de acción en la tabla 2.12 *Cronograma de actividades del plan de acción*, se presentan cada una de las actividades y el período de cumplimiento en que éstas se deben de ejecutar.

Tabla N° 2.12 Cronograma de actividades del plan de acción

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	PERIODO DE CUMPLIMIENTO DE EJECUCION DEL PLAN	AREA RESPONSABLE
E1. Reestructuración organizacional y de los procesos administrativos	1. Realizar propuesta de organigrama empresarial	1er mes de ejecución	ADMINISTRATIVA
	2. Elaboración de manual de funciones y procedimientos	1er trimestre de ejecución	ADMINISTRATIVA
E3. Orientación de los procesos del negocio a las necesidades de los clientes	1. Diseñar programa de entrenamiento profesional para los trabajadores	2do trimestre de ejecución	ADMINISTRATIVA
	2. Seguimiento a clientes mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y buzón de sugerencias.	Durante su ejecución	ADMINISTRATIVA
E5. Fortalecimiento de los procesos de negociación con proveedores y clientes	1. Elaborar formatos de seguimiento a los proveedores y clientes.	1er mes	ADMINISTRATIVA
E7. Agilización de los procesos operativos a través de la implementación de políticas de	1. Redacción y ratificación de políticas de atención al cliente.	1er trimestre de ejecución	ADMINISTRATIVA
E9. Fortalecimiento de la mezcla de marketing	1- Gestión de ambientación del área de espera para proporcionar un entorno más agradable	2do trimestre de ejecución	ADMINISTRATIVA
	2. Promocionar nuestros servicios en medios de comunicación.	2 veces al año	ADMINISTRATIVA

2.6 Presupuesto

Se elaboró un presupuesto de gastos e ingresos, durante el periodo de cinco años que generará la ejecución de las estrategias seleccionadas, para alcanzar los objetivos corporativos planteados.

2.6.1. Estimación de ingresos

El crecimiento en los ingresos que ha obtenido DYSCONCSA con respecto a años anteriores, ha sido variable. La implementación de cada estrategia brindará estabilidad a la empresa y tomando en cuenta la variación porcentual que presentan los ingresos, según los datos históricos reflejados en los estados financieros en el rango de años 2013-2016 (*ver Anexo 19. Estados Financieros de DYSCONCSA*). El cálculo de la estimación de los ingresos se obtiene a través del método de Regresión Lineal, con el objetivo de que dichos ingresos sean más exactos.

En la *Tabla N° 2.13. Variación de los ingresos de la empresa en años anteriores*, se muestra el cambio en los ingresos que ha obtenido DYSCONCSA en los últimos años debido al crecimiento del sector construcción y los proyectos de inversión. A pesar que ha tenido un crecimiento significativo en sus ingresos, DYSCONCSA aún no se encuentra consolidada en el mercado en que se desarrolla.

Tabla N° 2.13. Variación de los ingresos de la empresa en años anteriores

Variación de los Ingresos								
Años		Variación	Años		Variación	Años		Variación
2013	2014		2014	2015		2015	2016	
C\$8,005,541.32	C\$14,236,363.01	43%	C\$14,236,363.01	C\$22,278,634.56	36%	C\$22,278,634.56	C\$24,205,319.72	8%
Porcentaje de estimación de los ingresos								29%

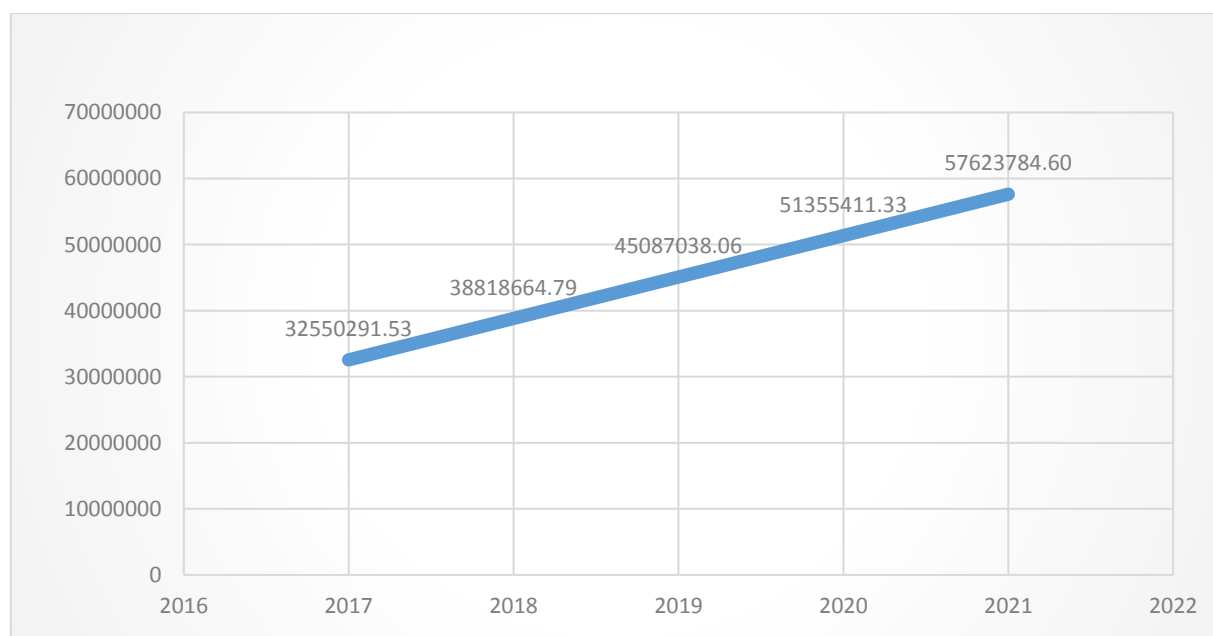
Históricamente DYSCONCSA presenta variaciones en sus ingresos año con año. En el intervalo de años que se tomó como referencia (2013-2016), se observó que en los primeros años hubo un incremento significativo en los ingresos, entre el año 2013-2014 se presenta una variación del 43%, para los años 2014-2015 se estima una variación

Plan Estratégico DYSCONCSA

del 36%, mientras que en los años 2015-2016, el incremento de los ingresos presenta una variación del 8%, lo cual es significativamente menor en relación a los años anteriores.

En el gráfico N° 2.3. *Pronóstico de ingresos*, se muestra el incremento de los ingresos que obtendrá la empresa en los años de la ejecución del plan estratégico 2017-2021. Se prevé que con el impacto que tengan las estrategias en DYSCONCSA, este crecimiento de los ingresos sea constante, siempre y cuando la empresa decida seguir con el plan estratégico.

Gráfico N° 2.3. Pronóstico de ingresos



En la *Tabla N° 2.14. Tabla de estimación de los ingresos*, se presenta la proyección de los ingresos para los cinco años de vida del plan para la empresa DYSCONCSA.

Tabla N° 2.14. Estimación de los ingresos

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Servicios	C\$ 32,550,291.53	C\$ 38,818,664.79	C\$ 45,087,038.06	C\$ 51,355,411.33	C\$ 57,623,784.60

2.6.3. Estimación de los costos

La implementación de las estrategias involucrará costos que deben ser cubiertos periódicamente en dependencia de las actividades que sean ejecutadas durante el desarrollo del plan estratégico. Para la proyección de dichos costos es necesario tomar en consideración la tasa de inflación.

Para establecer la proyección de los costos se utilizará un promedio de las tasas de inflación desde diciembre del año 2011 hasta diciembre del año 2016⁹, la cual se presenta en el *Anexo 20. Inflación acumulada al cierre de cada año*. El porcentaje obtenido del promedio de la tasa de inflación es del 5.48%, dicho porcentaje se utilizará en la proyección de los costos.

2.6.3.1. Gastos de ventas

✓ Publicidad

La estrategia de mezcla de marketing incluye varias formas de llegar a los clientes metas, con el objetivo de aumentar la demanda de los servicios. Los costos para cada actividad fueron detallados anteriormente en el plan de acción pero se utilizará la *Tabla N° 2.15. Resumen de costo de publicidad*, para resumir el costo total proyectado para la ejecución de esta estrategia.

Tabla N° 2.15. Resumen de costo de publicidad

Publicidad	2017	2018	2019	2020	2021
Brochures	C\$1,200.00	C\$1,265.76	C\$1,335.12	C\$1,408.29	C\$1,485.46
Camisetas, lapiceros, llaveros y termos	C\$28,900.00	C\$30,483.72	C\$32,154.23	C\$33,916.28	C\$35,774.89
Material de lectura	C\$7,776.00	C\$7,781.48	C\$8,207.91	C\$8,657.70	C\$9,132.14
Anuncio periódico	C\$115,620.92	C\$121,956.95	C\$128,640.19	C\$135,689.68	C\$143,125.47
Total	C\$153,496.92	C\$161,487.91	C\$170,337.45	C\$179,671.95	C\$189,517.96

⁹ www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflación/2016

2.6.3.2. Gastos administrativos

✓ **Cursos y posgrados**

Para reforzar los conocimientos de los trabajadores de la empresa, se brindarán cursos y posgrados, relacionados con el trabajo que desempeñan. Los cursos y posgrados que se impartirán, serán los mismos durante los cinco años del plan estratégico, pero serán concedidos a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa durante este período.

Los costos de los cursos y posgrados, se detallan en la *Tabla N° 2.16. Resumen de costo de cursos y posgrados*, proyectados para la ejecución de dicha acción.

Tabla N° 2.16. Resumen de costo de cursos y posgrados

Cursos y posgrados	2017	2018	2019	2020	2021
	C\$179,535.60	C\$189,374.15	C\$199,751.85	C\$210,698.26	C\$222,244.52

La variación de los costos de cursos y posgrados, incrementan año con año, debido al porcentaje de inflación aplicado para la proyección de los costos en el período de implementación del plan estratégico.

✓ **Carnets de identificación**

Para brindar una mejor presentación de los trabajadores a los clientes, se asignará carnet de identificación, brindados en el primer año de ejecución del plan estratégico, los costos proyectados de estos ascienden a C\$ 9,093.35.

✓ **Buzón de sugerencias**

Para dar seguimiento a inquietudes, sugerencias y opiniones de los clientes, será ubicado un buzón de sugerencias, el cual asciende a un costo de C\$ 1,351.93.

Plan Estratégico DYSCONCSA

✓ Material de lectura

Para dar una mejor atención cuando los clientes visitan la empresa, se ubicará material de lectura, los costos proyectados se muestran en la *Tabla N° 2.17. Costos de material de lectura.*

Tabla N° 2.17. Costos de material de lectura

Material de lectura	2017	2018	2019	2020	2021
	C\$7,776.00	C\$8,202.12	C\$8,651.60	C\$9,125.71	C\$9,625.80

2.7. Presupuesto propuesto a DYSCONCSA

En el presupuesto de DYSCONCSA se detallan las fuentes de información más importante para la empresa, es decir, los ingresos, costos y gastos. Al conocer los ingresos y gastos que tendrá la empresa durante los cinco años, se obtendrá el saldo final que conducirá a la toma de decisiones por parte de la gerencia.

En la Tabla N° 2.18. *Presupuesto para los cinco años*, se muestra la estimación de los ingresos, gastos y la utilidad neta que obtendrá la empresa a final de cada año. Estas son proyecciones para los cinco años de ejecución del plan estratégico.

Tabla N° 2.18. Presupuesto para los cinco años

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Servicios	C\$ 32,550,291.53	C\$ 38,818,664.79	C\$ 45,087,038.06	C\$ 51,355,411.33	C\$ 57,623,784.60
Gastos de Venta					
Publicidad	153,496.93	161,487.91	170,337.45	179,671.95	189,517.96
Gastos de Administración					
Salarios	5,092,729.70	5,371,811.29	5,666,186.55	5,976,693.57	6,304,216.38
Cursos y Posgrados	179,535.60	189,374.15	199,751.85	210,698.26	222,244.52
Carnets de identificación	9,093.35	-	-	-	-
Material de lectura	7,776.00	8,202.12	8,651.60	9,125.71	9,625.80
Buzón de sugerencias	1,351.96	-	-	-	-
Total Egresos	5,443,983.54	5,730,875.47	6,044,927.45	6,376,189.49	6,725,604.66
Utilidad antes de Impuesto	27,106,307.99	33,087,789.32	39,042,110.61	44,979,221.84	50,898,179.94
Impuesto Sobre la Renta	8,131,892.40	9,926,336.80	11,712,633.18	13,493,766.55	15,269,453.98
Utilidad Neta	18,974,415.59	23,161,452.53	27,329,477.43	31,485,455.29	35,628,725.96

2.8. Indicadores del plan estratégico

El éxito del plan estratégico requiere de indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las actividades para cada una de las estrategias, así lograr un mejor ajuste a los pronósticos y presupuesto que fueron establecidos en el diseño del plan.

La Tabla N° 2.19. *Indicadores del plan estratégico*, muestra la descripción y metas que se deben cumplir para el correcto funcionamiento del plan estratégico, estos indicadores están basados en la medición de las metas determinadas en el plan estratégico. A continuación se precisa cada indicador del plan estratégico.

Tabla N° 2.19. Indicadores del plan estratégico

Indicadores orientados a la administración

Indicador global	Cumplimiento de actividades en plan estratégico
Descripción	Porcentaje de actividades ejecutadas del Plan Estratégico que permiten el desarrollo eficaz y eficiente de la organización.
Responsable del análisis	Dirección
Resultado planificado	95% de las actividades se realizan de acuerdo a la planificación.
Fórmula	$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$
Fuente de información	Evaluaciones anuales
Frecuencia de la toma de datos	Una vez al año

Plan Estratégico DYSCONCSA

Indicadores orientados al servicio

Indicador	Satisfacción del cliente
Descripción	Índice que representa la satisfacción de los clientes como respuesta del servicio brindado por parte de DYSCONCSA.
Responsable del análisis	Dirección
Resultado planificado	90% de los clientes están satisfechos con el servicio.
Fórmula	$\text{Cliente satisfecho} = \frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}$
Fuente de información	Encuestas semestrales
Frecuencia de la toma de datos	2 veces al año

Indicador	Cumplimiento en tiempos de servicio
Descripción	Índice que representa el cumplimiento en los tiempos de servicio para cada área. Obtener un valor menor a 1 significa tiempos de servicio más cortos y un valor mayor que 1 significa que se están realizando los servicios en tiempos mayores a los planificados.
Responsable del análisis	Gerente de proyectos
Resultado planificado	Holgura de índice ± 0.05
Fórmula	$\text{Ind. Cumplimiento} = \frac{\text{Tiempo promedio de área}}{\text{Tiempo promedio de área planificado}}$
Fuente de información	Muestras aleatorias
Frecuencia de la toma de datos	Semanal

Indicador	Clientes con quejas del servicio
-----------	----------------------------------

Plan Estratégico DYSCONCSA

Descripción	Porcentaje de clientes con quejas hacia el servicio recibido
Responsable del análisis	Gerente de proyectos
Resultado planificado	Menor del 4%
Fórmula	$\% \text{ paciente queja} = \frac{\text{No.de clientes con quejas}}{\text{No.Clientes atendidos}}$
Fuente de información	Buzón de sugerencia a partir de formato de quejas establecido
Frecuencia de la toma de datos	Mensual

Indicadores orientados a las ventas

Indicador	Referencia de clientes
Descripción	Indicador que establece la efectividad en las diferentes formas de captación de nuevos clientes.
Responsable del análisis	Dirección
Resultado planificado	Inversión per cápita debe ser controlada a partir del ingreso promedio percibido por los clientes.
Fórmula	<p>Inversión per cápita publicidad</p> $= \frac{\text{Cantidad clientes referidos por publicidad}}{\text{Inversión total en medios publicitarios}}$ <p>Inversión per cápita de referencias personales =</p> $\frac{\text{Cantidad clientes referidos por clientes de emp.}}{\text{Inversión en mejoramiento del servicio al cliente}}$
Fuente de información	Encuestas semestrales
Frecuencia de la toma de datos	2 veces al año

Indicador	Margen de utilidad
-----------	--------------------

Plan Estratégico DYSCONCSA

Descripción	Margen de utilidad durante el desarrollo del plan.
Responsable del análisis	Dirección
Resultado planificado	Margen de utilidad mayor al 30%
Fórmula	$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ingreso anual}}{\text{Utilidad bruta anual}}$
Fuente de información	Flujo neto de efectivo anual
Frecuencia de la toma de datos	Una vez al año

Indicador	Crecimiento de clientes atendidos
Descripción	Margen de incremento en la cantidad de clientes.
Responsable del análisis	Recepción
Resultado planificado	Margen de incremental de clientes mayores al 14%.
Fórmula	$\text{Margen de incremento de clientes} = \frac{\text{Clientes mes anterior} - \text{clientes mes actual}}{\text{Clientes mes anterior}} \times 100$
Fuente de información	Informe de ventas mensuales
Frecuencia de la toma de datos	Mensual

Por medio de los indicadores se verá reflejada la eficacia de las actividades que realizará la empresa de acuerdo a la planificación, el porcentaje de clientes que están satisfechos con el servicio, el cumplimiento de los tiempos planificados para cada área de DYSCONCSA, el porcentaje de clientes con quejas hacia el servicio recibido. Además, se tendrá el control de la captación de nuevos y el margen de utilidad obtenido durante el desarrollo del plan estratégico.

CONCLUSIONES

- ✓ Como resultado del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se identificó una serie de factores críticos que afectan a esta. Dentro del entorno interno, se pudo identificar que DYSCONCSA encuentra las mejores soluciones para brindar satisfacción a sus clientes en cuanto a costos, plazos y calidad. Sin embargo, carece de objetivos organizacionales, pronósticos, estrategias, valores, desarrollo de políticas, organización, estructura funcional y procesos de reclutamiento en el cumplimiento de sus metas.

- ✓ En el entorno externo de la empresa, uno de los factores que aporta un efecto positivo a esta es el avance que tiene el país, creciendo de manera estable. No obstante, nuevas leyes que han sido aprobadas tienden a afectar significativamente el desarrollo integral que ha obtenido el país en los últimos años, abriendo una brecha a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para suplir la inversión pública, privada nacional, y a la inversión extranjera, y de esta manera generar estabilidad para todos al brindar oportunidades de trabajo y ayudar al desarrollo del país.

- ✓ DYSCONCSA se desarrolla en un ambiente competitivo, ya que existen empresas que con los años se han consolidado en el mercado, abarcando un gran porcentaje de la demanda. A pesar de esto, al igual que DYSCONCSA, han surgido empresas jóvenes que buscan posicionarse dentro del área de la construcción, estas han logrado mejores resultados en comparación a DYSCONCSA, debido a la innovación de los procesos de captación de clientes, a través de las mejoras continuas del servicio, inversión en publicidad, implementación de tecnología e incluso mejoras en su infraestructura.

- ✓ Los resultados del análisis de la situación de DYSCONCSA, conlleva a la necesidad de la ejecución de un plan estratégico que toma en cuenta la situación actual de la empresa, proponiendo la fijación de objetivos y establecimiento de políticas empresariales, pronósticos, modificación de misión y visión, valores,

Plan Estratégico DYSCONCSA

además de la selección de estrategias, fortalecimiento de los procesos de negociación tanto con proveedores como clientes, agilización de los procesos operativos a través de la implementación de políticas de atención al cliente así como el fortalecimiento de la mezcla de marketing, reestructuración organizacional y de los procesos administrativos.

- ✓ Las estrategias planteadas se llevarán a cabo con el fin de cumplir el objetivo global de la empresa, teniendo en cuenta que con la ejecución de estas, la gerencia tomará las mejores decisiones al poseer una estructura organizacional y funcional, que permitirá a DYSCONCSA, tener una mejor participación competitiva en el mercado de la construcción y consultoría.
- ✓ El periodo de realización del plan estratégico es equivalente a cinco años, este incluye la elaboración de un presupuesto, mediante el cálculo de gastos e ingresos, además del establecimiento de indicadores necesarios para el desarrollo de las actividades y la ejecución de las estrategias.
- ✓ Con la implementación de las estrategias, DYSCONCSA obtendrá un crecimiento en sus ingresos, por lo que en el primer año obtendrá ingresos por C\$ 32, 550,291.53 hasta llegar a obtener ingresos de C\$ 57, 623,784.60 en el último año. Para obtener la proyección de los costos se utilizó un promedio de las tasas de inflación del año 2011 hasta el año 2016, siendo este el 5.48% lo que conlleva al total de los costos del año 2017 a un total de C\$ 5, 443,983.54 hasta C\$ 6,725,604.66 perteneciente al último año. DYSCONCSA llegará a obtener en el primer año utilidades netas de C\$ 18, 974,415.59, de esta manera incrementará año con año, hasta llegar a obtener utilidad neta de C\$ 35, 628, 725.96.

RECOMENDACIONES

Se consideran las siguientes recomendaciones para mejorar el funcionamiento operacional de DYSCONCSA:

- ✓ Se debe hacer una reestructuración organizacional, donde se lleven los procesos y procedimientos de manera ordenada, para ahorrar tiempos logrando así, la máxima eficiencia y eficacia empresarial.
- ✓ La dirección de la empresa, deberá diseñar un sistema de medición al cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan.
- ✓ Se debe controlar los costos de las actividades no planificadas, exceptuando aquellas que aporten al desarrollo empresarial de DYSCONCSA, con el fin de evitar el sobregiro de proyecciones financieras realizadas en el plan estratégico.
- ✓ Debe realizarse el análisis de los resultados obtenidos de las evaluaciones dirigidas a los clientes, que permitan tomar acciones directas ante sugerencias y críticas que estos puedan brindar.
- ✓ La empresa debe mejorar el sistema de gestión de calidad, mediante la certificación de las normas ISO.
- ✓ La dirección de la empresa deberá someter a revisión el Plan Estratégico, con el objetivo de aprobarlo y llevar a cabo su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, P. K.-G. (Sexta Edición). *Fundamentos de Marketing*.
- Contrucción, C. N. (2016). Obtenido de www.construcción.or.ni/pgroma-de-inversion-publica-2016/
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México : Pearson Educación.
- Jorge E. Burbano Ruíz, A. O. (1995). *Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
- Marín, R. U. (2011). *Costo para la Toma de Decisiones*. McGraw-Hill.
- Nicaragua, B. C. (2016). *Inflación*. Obtenido de www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflación/2016
- Nicaragua, B. C. (2017). *Indicadores Económicos Mensuales*. Obtenido de www.bcn.gob.ni/estadisticas/indicadores
- Nicaragua, N. B. (2016). *Informe de Contrucción Privada*. Managua. Obtenido de www.bcn.gob.ni
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Harvard Business Review.
- prensa, L. (s.f.). *Economía*. Obtenido de www.laprensa.com.ni/2017/01/02/economia/2158420-construccion-privada-registra-mal-ano
- Rayburn, L. G. (1999). *Contabilidad y Administración de Costos*. México: McGraw-Hill.
- Sabate, F. T. (1998). *Decisiones de Inversión en la Empresa*. Hispano Europea.
- Solano, E. R. (2008). *Moneda, Banca y Estado Financiero*. México: Pearson Educación.
- Torres, M. M. (2006). *Logística y Costo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Transporte, M. d. (2014). *Licencias Actualizadas-Empresas Constructoras*.



ANEXOS

Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 1: Formato Encuesta de Opinión del Usuario

Encuesta a los clientes

Se realiza la entrevista con el objetivo de obtener información acerca de los servicios que brinda DYSCONCSA, para valorar el nivel de satisfacción de los clientes, ayudando dicha información a la elaboración de la propuesta de plan estratégico para la empresa.

I. Datos generales del cliente

Empresa _____ Fecha: _____

¿A qué sector pertenece su empresa?

Público Privado

II. Datos del servicio solicitado

1. ¿Conoce la gama de servicios que ofrece DYSCONCSA?

Sí No

2. ¿Cuál de los servicios que ofrece DYSCONCSA, ha sido de su necesidad?

Asesoría Geotecnia
Consultoría en Diseño Obras Hidráulicas
Inspección Técnica de Obras verticales Ejecución de proyectos
y horizontales

3. Con respecto a la pregunta anterior, colocar el precio por el servicio demandado.

Servicio	Precio C\$
Asesoría	
Geotecnia	
Consultoría en Diseño	
Obras Hidráulicas	

Plan Estratégico DYSCONCSA

Inspección Técnica de Obras verticales y horizontales	
---	--

4. Colocar X, según estime conveniente :

Escalas Áreas de Servicios	Caros	Accesibles	Económicos
Asesoría y consultoría			
Ejecución de proyectos			

5. ¿Cómo ha sido el servicio que le ha brindado la empresa?

A mejorado Similar Peor que antes

6. ¿Quién le recomendó la empresa?

Amigo Trabajador de DYSCONCSA Anuncio de DYSCONCSA

III. Evaluación del servicio

Afirmaciones	SI	NO
Las instalaciones físicas son atractivas, modernas, limpias organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio.		
El servicio que le brindó la empresa satisface los requerimientos demandados.		
El tiempo de realización del servicio es eficiente.		
Accedería contratar los servicios de la empresa.		
En comparación con los servicios ofrecidos por las otras empresas, DYSNCONSA se destaca por la superioridad de su servicio.		

7. Mencione otras empresas en los que usted ha solicitado servicios como los que ofrece DYSCONCSA.

8. Sugerencias que daría a DYSNCOCONSA para mejorar su servicio.

Anexo 2: Empresas Consultoras en Managua

Plan Estratégico DYSCONCSA

Empresas Nacionales Constructoras y Consultoras		
No.	Empresa	Dirección
1	INGENNYA, S.L.	
2	LAMSA	Km 6 Carretera Norte 150 vrs al lago Barrio La Primavera
3	EDICRO S.A	Managua Colonia Mantica 2do
4	CONDISA	Residencial Bolonia, canal 2 TV, 1c al sur, 1c al oeste
5	DYSCONCSA	Loma Verde semáforos Seminario 1 cuadra al norte, 1 cuadra al oeste
6	GETINSA-PAYMA	-
7	IMPULSO	De los semáforos de Enel Central 1 cuadra al sur, 1 cuadra arriba 10 varas al sur
8	EMDECO	-
9	PRODECON	-
10	CEAVIT	-
11	C.P.S DE INGENIERIA S.A.C.	-
12	LLANSA S.A	SIEMENS 150 varas al lago
13	INGENIEROS S.A	Hospital Lenin Fonseca 25 mts al sur
14	CACISA	-
15	ICC	Portón trasero mercado Roberto Huembés 1 cuadra al sur
16	TEC S.A	Colonia 9 de Junio Iglesia católica 1 cuadra al norte, mano derecha.
17	NICASOLUM, S.A	Semáforos Portezuelo 4 cuerdas al sur, ½ cuadra abajo
18	NICARAGUA INGENIEROS S.A	Villa Venezuela Sandak Iván Montenegro 2 cuadra al este, 20 varas al sur
19	EDICO	Costado noroeste Parque Las Palmas 30 varas al norte
20	ASP	-

Plan Estratégico DYSCONCSA

21	COERCO	Barrio Julio Buitrago, Instituto de Medicina Legal 175 varas al oeste
22	INSUMA	De Lugo Rent a car ½ cuadra al norte, Reparto El Carmen
23	IDISA	Bo. San Luis, del Edificio Armando Guido 5cuadras al sur, 1 ½ abajo
24	PROINTEC	
25	CISCONCO	Avenida Bolívar, frente al Hospital Militar
26	Arquitecto Ingeniero asociados	Villa Fontana, edificio Escala módulo 7-F, costado sur del edificio principal del Banco Procredit
27	CAEM	-
28	INCOYDESA	-
29	CORASCO	Estatua Montoya 1 ½ cuadra norte
30	PEYCO	-
31	CMBW CONSULTORES	-
32	EUROESTUDIOS	-
33	Carvajal y Vado Ingeniería	Centro Comercial Masaya, Modulo #10, 2do. Piso
34	IDOM	-
35	DOHWA	
36	CETEC S.L	-
37	TECOPY S.A.U	-
38	TECHNIPLAN	-
39	ICA	Iglesia El Calvario 1 cuadra al sur, ½ cuadra al oeste, ½ cuadra al sur
40	DEPSA	Shell Plaza El Sol 1 cuadra al sur, 17 varas abajo
41	LJM CONSULTORES, S.A	Reparto Las Brisas, Frente a Rotulo de INIFO

Fuente: Ministerio de Transporte e Infraestructura

Anexo 3: Resultados de las encuestas

El tipo de estudio se caracteriza por ser descriptivo-correlacional ya que se pretende identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación, además de descubrir y comprobar la posible asociación de las variables que intervienen en el que hacer de las actividades de la empresa que permitan deducir situaciones a partir de eventos para que la empresa esté preparada ante problemas futuros.

El universo de la investigación está representado por el total de clientes que posee DYSCONCSA. Según información de la gerencia se atiende a 105 clientes, ya sean de empresas privadas o públicas. DYSCONCSA tiene una fuerza laboral de 35 personas que se encuentran distribuidos en los diferentes cargos que posee la empresa.

Las empresas que solicitan los servicios de DYSCONCSA tienen mucha influencia a nivel nacional e internacional y debido al giro de negocio en que se desarrollan, el instrumento de medición se llevó a través de una muestra, que fue un porcentaje representativo del 20% de los clientes totales que son 105, por lo que se aplicaron un total de 21 encuestas. Esta muestra se planteó en base a la dificultad de acceso a la información por parte de los clientes de DYSCONCSA.

En el caso de los aspectos organizacionales, en lugar de tomar una muestra, se aplicó la encuesta a todos los trabajadores de la empresa como fuente primaria para obtener información acerca de las actividades que se realizan y las condiciones que perciben en el ambiente laboral.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Resultados de la encuesta aplicada a los clientes

P1. ¿A qué sector pertenece su empresa?		
Respuestas	Total	%
Privada	6	28.6
Publica	15	71.4
Total General	21	100%

P2. ¿Conoce la gama de servicios que ofrece DYSCONCSA?		
Respuestas	Total	%
SI	16	76.2
NO	5	23.8
Total General	21	100%

Respuestas	Total	%
Asesoría	4	19.0
Consultoría en Diseño	3	14.3
Inspección Técnica de Obras verticales y horizontales	2	9.5
Geotecnia	3	14.3
Obras Hidráulicas	4	19.0
Ejecución de proyectos	5	23.8
Total General	21	100.0

Plan Estratégico DYSCONCSA

P4. Con respecto a la pregunta anterior, colocar el precio por el servicio demandado.

Servicio solicitado	Respuestas	Total	%
Asesoría	C\$ 10 000	1	4.8
Geotecnia	C\$ 12 000 000	1	4.8
Consultoría en Diseño	C\$ 14 000 000	1	4.8
Obras Hidráulicas	C\$ 14 000	1	4.8
Consultoría en Diseño	C\$ 15 000	1	4.8
Asesoría	C\$ 17 000 000	1	4.8
Obras Hidráulicas	C\$ 20 000	2	9.5
Consultoría en Diseño	C\$ 25 000	1	4.8
Geotecnia	C\$ 30 000	2	9.5
Asesoría	C\$ 350 000	1	4.8
Ejecución de Proyectos	C\$ 4 500 000	1	4.8
Ejecución de Proyectos	C\$ 40 000	1	4.8
Ejecución de Proyectos	C\$ 400 000	1	4.8
Geotecnia	C\$ 450 000	1	4.8
Inspección Técnica de Obras Verticales y horizontales	C\$ 500 000	2	9.5
Asesoría	C\$ 600 000	2	9.5

P5. ¿Cómo ha sido el servicio que le ha brindado la empresa?

Respuestas	Total	%
A mejorado	12	57.1
Similar	8	38.1
Peor que antes	1	4.8
Total General	21	100%

P9. Sugerencias que daría a DYSNCONSA para mejorar su servicio.

Respuestas	Total	%
	11	52.4
Dar a conocer más sus servicios	6	28.6
Mejores instalaciones	4	19.0
Total General	21	100.0

Plan Estratégico DYSCONCSA

P6. ¿Quién le recomendó la empresa?		
Respuestas	Total	%
Amigo	10	47.6
Trabajador de DYSCONCSA	9	42.9
Anuncio de DYSCONCSA	2	9.5
Total General	21	100%

P7. ¿Cómo evalúa la atención brindada por DYSCONCSA?		
Respuestas	Total	%
Las instalaciones físicas son atractivas, modernas, limpias organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio.	2	9.5
El servicio que le brindó la empresa satisface los requerimientos demandados.	4	19.0
El tiempo de realización del servicio es eficiente.	5	23.8
Accedería contratar los servicios de la empresa.	6	28.6
DYSCONCSA se destaca por la superioridad de su servicio con respecto a otras empresas	4	19.0
Total General	21	100.0

P8. Mencione otras empresas en los que usted ha solicitado servicios como los que ofrece		
Respuestas	Total	%
CONSTRUCTORES NICARAGUENSES Y ASOCIADOS	2	9.5
COREA Y ASOCIADOS, S.A	3	14.3
LLANSA INGENIEROS, S.A	8	38.1
NICASOLUM	7	33.3
NINGUNO	1	4.8
Total General	21	100.0

Plan Estratégico DYSCONCSA

Formato de Encuesta de Opinión de los Trabajadores

Encuesta a los trabajadores

Con el objetivo de mejorar continuamente la calidad del servicio que ofrece DYSCONCSA, le agradeceríamos que colabore marcando con una **X**, según estime conveniente. La información recolectada tendrá fines educativos. Ante cualquier duda, consulte al personal que le entregó este documento.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
I.Relaciones Personales					
Los miembros del grupo toman en cuenta mi opinión					
Soy aceptado por mi grupo					
Los miembros son distantes conmigo					
Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo					
El grupo de trabajo valora mis aportes					
Cree que la empresa fomenta el trabajo en equipo					
II.Estio de dirección					
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
¿La gerencia general realiza actividades de integración (convivios, celebraciones, etc.?)					
III. Desempeño Laboral					
Las tareas y actividades que realizo cotidianamente están contempladas en mi ficha ocupacional					
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
Estoy de acuerdo con la asignación salarial					
En ocasiones, necesito supervisión para realizar mis actividades					
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa					
La empresa toma en cuenta mis opiniones o sugerencias como trabajador					
Los comentarios que hago a mis amigos con respecto a la empresa, denotan excelente sitio para laboral.					
En ocasiones, me siento inestable laboralmente					
IV. Disponibilidad de los recursos.					
El espacio al cual dispongo diariamente es adecuado para realizar las actividades y labores asignadas.					
El ambiente físico de mi sitio de trabajo me estimula a realizar mis actividades y tareas.					
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
En ocasiones, la iluminación de mi área de trabajo entorpece la realización de mis labores.					
En ocasiones, se supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad.					
Esporadicamente, cuando hago algún tipo de actividad que requiere de trabajo físico porto con el equipo de seguridad correspondiente.					
La empresa actualiza frecuentemente los equipos y materiales utilizados en los servicios que se ofertan					

Plan Estratégico DYSCONCSA

Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores

P1. Los miembros del grupo toman en cuenta mi opinión		
Respuestas	Total	%
	1	2.8
Siempre	10	27.8
Casi siempre	17	47.2
Algunas veces	6	16.7
Muy pocas veces	2	5.6
Total General	36	100%

P2.Soy aceptado por mi grupo		
Respuestas	Total	%
	1	2.8
Siempre	13	36.1
Casi siempre	20	55.6
Algunas veces	2	5.6
Total General	36	100%

P3. Los miembros son distantes conmigo		
Respuestas	Total	%
	1	2.8
Casi siempre	2	5.6
Algunas veces	16	44.4
Muy pocas veces	2	5.6
Nunca	15	41.7
Total General	36	100%

Plan Estratégico DYSCONCSA

P4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo		
Respuestas	Total	%
	1	2.8
Siempre	3	8.3
Casi siempre	5	13.9
Algunas veces	8	22.2
Muy pocas veces	6	16.7
Nunca	13	36.1
Total General	36	100%

P5. ¿Cree que la empresa fomenta el trabajo en equipo?		
Respuestas	Total	%
	1	2.8
Siempre	13	36.1
Casi siempre	9	25.0
Algunas veces	10	27.8
Muy pocas veces	1	2.8
Nunca	2	5.6
Total General	36	100%

P6. El grupo de trabajo valora mis aportes		
Respuestas	Total	%
	1	2.8
Siempre	11	30.6
Casi siempre	6	16.7
Algunas veces	14	38.9
Muy pocas veces	1	2.8
Nunca	3	8.3
Total General	36	100%

Plan Estratégico DYSCONCSA

P7. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.

Respuestas	Total	%
Siempre	8	22.2
Casi siempre	15	41.7
Algunas veces	8	22.2
Muy pocas veces	1	2.8
Nunca	4	11.1
Total General	36	100%

P8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

Respuestas	Total	%
Siempre	4	11.1
Casi siempre	5	13.9
Algunas veces	12	33.3
Muy pocas veces	1	2.8
Nunca	14	38.9
Total General	36	100%

P9. ¿La gerencia general realiza actividades de integración (convivios, celebraciones, etc.?)

Respuestas	Total	%
Siempre	4	11.1
Casi siempre	2	5.6
Algunas veces	9	25.0
Muy pocas veces	4	11.1
Nunca	17	47.2
Total General	36	100%

Plan Estratégico DYSCONCSA

P10. Las tareas y actividades que realizo cotidianamente están contempladas en mi ficha ocupacional

Respuestas	Total	%
Siempre	13	36.1
Casi siempre	12	33.3
Algunas veces	10	27.8
Nunca	1	2.8
Total General	36	100%

P10. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa

Respuestas	Total	%
Siempre	9	25.0
Casi siempre	16	44.4
Algunas veces	4	11.1
Muy pocas veces	2	5.6
Nunca	5	13.9
Total General	36	100%

P11. Estoy de acuerdo con la asignación salarial

Respuestas	Total	%
Siempre	12	33.3
Casi siempre	1	2.8
Algunas veces	7	19.4
Muy pocas veces	2	5.6
Nunca	14	38.9
Total General	36	100%

Plan Estratégico DYSCONCSA

P12.En ocasiones, necesito supervisión para realizar mis actividades

Respuestas	Total	%
Algunas veces	18	50.0
Muy pocas veces	3	8.3
Nunca	15	41.7
Total General	36	100%

P13.Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

Respuestas	Total	%
Siempre	2	5.6
Casi siempre	1	2.8
Algunas veces	4	11.1
Muy pocas veces	1	2.8
Nunca	28	77.8
Total General	36	100%

P14. La empresa toma en cuenta mis opiniones o sugerencias como trabajador

Respuestas	Total	%
Siempre	8	22.2
Casi siempre	3	8.3
Algunas veces	16	44.4
Muy pocas veces	2	5.6
Nunca	7	19.4
Total General	36	100%

Plan Estratégico DYSCONCSA

P15. Los comentarios que hago a mis amigos con respecto a la empresa, denotan excelente sitio para laboral.

Respuestas	Total	%
Siempre	25	69.4
Casi siempre	7	19.4
Algunas veces	1	2.8
Nunca	3	8.3
Total General	36	100%

P16. En ocasiones, me siento inestable laboralmente

Respuestas	Total	%
Siempre	9	25.0
Casi siempre	1	2.8
Muy pocas veces	3	8.3
Nunca	23	63.9
Total General	36	100%

P17. El espacio al cual dispongo diariamente es adecuado para realizar las actividades y labores asignadas.

Respuestas	Total	%
Siempre	5	13.9
Casi siempre	14	38.9
Algunas veces	3	8.3
Muy pocas veces	2	5.6
Nunca	12	33.3
Total General	36	100%

Plan Estratégico DYSCONCSA

P18. El ambiente físico de mi sitio de trabajo me estimula a realizar mis actividades y tareas

Respuestas	Total	%
Siempre	4	11.1
Casi siempre	11	30.6
Algunas veces	2	5.6
Muy pocas veces	4	11.1
Nunca	15	41.7
Total General	36	100%

P19. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.

Respuestas	Total	%
Siempre	11	30.6
Casi siempre	3	8.3
Algunas veces	13	36.1
Muy pocas veces	1	2.8
Nunca	8	22.2
Total General	36	100%

P20. En ocasiones, la iluminación de mi área de trabajo entorpece la realización de mis labores.

Respuestas	Total	%
Siempre	2	5.6
Casi siempre	15	41.7
Algunas veces	5	13.9
Muy pocas veces	4	11.1
Nunca	10	27.8
Total General	36	100%

Plan Estratégico DYSCONCSA

P21. En ocasiones, se supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad.

Respuestas	Total	%
Siempre	8	22.2
Casi siempre	2	5.6
Algunas veces	12	33.3
Muy pocas veces	2	5.6
Nunca	12	33.3
Total General	36	100%

P22. Esporádicamente, cuando hago algún tipo de actividad que requiere de trabajo físico porto con el equipo de seguridad correspondiente.

Respuestas	Total	%
Siempre	15	41.7
Casi siempre	1	2.8
Algunas veces	8	22.2
Nunca	12	33.3
Total General	36	100%

P23. La empresa actualiza frecuentemente los equipos y materiales utilizados en los servicios que se ofertan.

Respuestas	Total	%
Siempre	20	55.6
Casi siempre	1	2.8
Algunas veces	7	19.4
Muy pocas veces	2	5.6
Nunca	6	16.7
Total General	36	100%

Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 4. Tabla de salario mínimo que emite el MITRAB.

COMISION NACIONAL DE SALARIO MINIMO


ACTA NO. 1
CNSM- 17 /02/17

En la ciudad de Managua, a las diez y cincuenta de la mañana del día diecisiete de febrero del año dos mil diecisiete, reunida la Comisión Nacional de Salario Mínimo, presidida por la Ministra del Trabajo, doctora Alba Luz Torres Briones, y después de comprobarse el quórum de la misma, el plenario ha acordado lo siguiente:


CONSIDERANDO

I. De conformidad a la política de alianza, diálogo y consenso establecida en la Constitución Política de Nicaragua y a la búsqueda constante de los actores económicos y sociales del tripartismo. Y en el marco de la Ley 625, Ley de Salario Mínimo, acordamos que los nuevos salarios mínimos entran en vigencia a partir del uno de marzo del año dos mil diecisiete hasta el veintiocho de febrero del año dos mil dieciocho, los cuales serán los siguientes:

Sector de actividad económica	Vigente a partir 1 de marzo de 2017 al 31 de agosto 2017		Vigente a partir 1 de septiembre de 2017 al 28 de febrero 2018	
	PORCENTAJE	MENSUAL	PORCENTAJE	MENSUAL
Agropecuario 1/	4.125%	3,624.32	4.125%	3,773.82
Pesca	4.125%	5,510.88	4.125%	5,738.20
Minas y Canteras	4.125%	6,509.11	4.125%	6,777.61
Industria manufacturera	4.125%	4,873.29	4.125%	5,074.31
Industrias sujeta a régimen especial 2/	8.00%	5,044.69	8.00%	5,044.69
Micro y pequeña industria artesanal de producción y turística nacional.	4.125%	3,894.13	4.125%	4,054.76
Electricidad y Agua Comercio, Restaurantes y Hoteles Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	4.125%	6,647.72	4.125%	6,921.93



Plan Estratégico DYSCONCSA



Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

2017
TIEMPOS DE VICTORIAS!
 Por Gracia de Dios!

Construcción	4.125%	8,110.87	4.125%	8,445.44
Establecimientos Financieros y Seguros				
Servicios Comunes, Sociales, y Personales	4.125%	5,080.90	4.125%	5,290.48
Gobierno Central y Municipal	4.125%	4,519.69	4.125%	4,706.12

1/ Más alimentación
 2/ Vigente a partir del 1º enero de 2017

Tres.- Los nuevos salarios mínimos serán aplicados a aquellas pensiones de jubilación que así estén consideradas en la Ley de Seguridad Social.

Cuatro.- En los casos en que el salario sea estipulado en base a normas de producción o rendimiento, las unidades de medidas deberán mantenerse sin ninguna alteración, en consecuencia debe revalorizarse cada operación o pieza como efecto del incremento en el salario mínimo.

Cinco.- Se ratifica el acuerdo salarial para las industrias de zona franca, en reajustar el salario mínimo en un 8% para el año 2017, con vigencia a partir del uno de enero del corriente año.

Seis.- Se convoca a la Comisión Nacional de Salario Mínimo para el diecisiete de agosto del año en curso, a fin de ratificar lo aquí acordado.

Igualmente queda convocada la Comisión Nacional de Salario Mínimo para la segunda semana de enero del año 2018 para discutir los salarios de ese periodo.

Ministerio del Trabajo:

Dra. Alba Luz Torres Briones
 Dr. José León Arguello M

Anexo 5 Ejemplo de propuesta de Manual de funciones y Fichas Ocupacionales.

MANUAL DE FUNCIONES

Gerente Administrativo

La función del Gerente administrativo es planificar, organizar, dirigir y controlar los diferentes procedimientos de la empresa para que de esta manera se tomen las mejores decisiones en beneficio de la organización y sus colaboradores así como darle una atención adecuada a los clientes.

Descripción del puesto

El gerente de administración será el encargado de planificar ,controlar ejecutar, manejar, analizar, comunicar, vincular, liderar, negociar, motivar y tomar decisiones en cuanto a la administración del personal recursos humanos y recursos materiales de la entidad.

Jefe inmediato: Gerente General

Puestos bajo su mando: Asistente administrativo, contador, personal administrativo, Responsable de Laboratorio de suelos y transporte.

Funciones genéricas:

- ✓ Encargarse del manejo adecuado y administración de la empresa.
 - ✓ Organizar procedimientos adecuados para la contratación y manejo del personal.
 - ✓ Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos del área
 - ✓ .Realizar análisis de los presupuestos propuestos por las demás áreas y aplicar técnicas de evaluación y definir el más adecuado en conjunto con las diferentes áreas de la empresa.
-

Plan Estratégico DYSCONCSA

- ✓ Establecer métodos y procedimientos para realizar oportunamente todas las gestiones administrativas y operativas.
 - ✓ Valorar el proceso de Mercadeo que se realiza para los diferentes servicios que oferta la empresa.
 - ✓ Organizar diferentes metodologías y procedimientos que utiliza la empresa para el Servicio al cliente.
 - ✓ Ejecutar la Elaboración de presupuestos de ingresos y egresos.
 - ✓ Establecer las metas de los indicadores de gestión definidos para el área, y efectuar seguimiento al cumplimiento de los mismos.
 - ✓ Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y activos de la empresa, evitando su uso inadecuado.
 - ✓ Coordinar la ejecución de las actividades para la provisión de los servicios administrativos y logísticos que requiera la empresa para su operación.
 - ✓ Controlar y autorizar la adquisición de bienes y servicios, controlar su suministro, almacenamiento, distribución y uso.
 - ✓ Coordinar el manejo y actualización del inventario de los materiales, suministros y bienes utilizados por la empresa.
 - ✓ Detectar situaciones, problemas causados o previsibles en el área a cargo y solucionarlas, previa sustentación ante la Gerencia.
 - ✓ Elaborar informes de gestión para ser presentado a la Gerencia, así como los demás informes sobre el desarrollo de sus funciones que se le soliciten.
-

Plan Estratégico DYSCONCSA

Ficha Ocupacional del Gerente Administrativo

Diseño y Supervisión, Control de calidad S.A (DYSCONCSA)	
A.OBJETIVOS DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar los diferentes procedimientos de la empresa para que de esta manera se tomen las mejores decisiones en beneficio de la organización y sus colaboradores así como darle una atención adecuada a los clientes.	<pre>graph TD; A[GERENTE GENERAL] --> B[GERENTE ADMINISTRATIVO];</pre>
B.DATOS GENERALES	
Título del Puesto	Gerente Administrativo
Departamento	Administración
Número de Empleados	11
Número de empleados en el puesto	1
Depende de	Gerente General
Dependen del puesto	Asistente administrativo, contador, personal administrativo, Responsable de Laboratorio de suelos y transporte.
C.FUNCIONES	a) Encargarse del manejo adecuado y administración de la empresa. b) Organizar procedimientos adecuados para la contratación y manejo del personal. c) Establecer las metas de los indicadores de gestión definidos para el área, y efectuar seguimiento al cumplimiento de los mismos. d) Organizar diferentes metodologías y procedimientos que utiliza la empresa para el Servicio al cliente. e) Detectar situaciones, problemas causados o previsible en el área a cargo y solucionarlas, previa sustentación ante la Gerencia.
D. Requisitos del Puesto	

Plan Estratégico DYSCONCSA

1.-Habilidad	
1.1.-Educación	Contador Público, Licenciado en Administración con experiencia en Finanzas, Banca y Finanzas. También, debe manejar el idioma del inglés. Administración de Recursos Humanos, Contabilidad Financiera, Finanzas para Pymes, Informática, Administrativa con Microsoft Excel y Manejo de software empresarial (ERP)
1.2.- Experiencia	De tres a cinco años de experiencia ejerciendo como Gerente Administrativo.
1.3.- Iniciativa e Ingenio	Deber de ser muy creativo para innovar procesos en el área administrativa que sirva de incentivo tanto a trabajadores como a los clientes.
2.- Esfuerzo	
2.1.- Esfuerzo físico	-
2.2.- Esfuerzo mental	Requiere de mucho esfuerzo mental, debido a la concentración en la que debe someterse al momento de elaborar los reportes que deben de ser entregados a la gerencia.
3.-Responsabilidad en:	
3.1.- Maquinaria y Equipo	Debe de estar pendiente de llevar un inventario de la maquinaria y equipo que hay en toda la empresa. Así mismo, controlar la maquinaria y equipo asignado a cada trabajador de la empresa.
3.2.- Materiales o productos	Es el encargado de supervisar la compra de materiales y productos que se utilizan tanto al momento de llevar un proyecto como los de oficina.
3.3.- Trabajo de otros	Es responsable directo del trabajo de las personas que está bajo su cargo, que cumplan con todas sus debidas funciones para que logren un adecuado y correcto desempeño.
4.- Condiciones de Trabajo	
4.1.- Ambiente de Trabajo	Su trabajo exige que un puesto de trabajo debidamente iluminado, acondicionado y con la ventilación adecuada.
4.2.- Riesgos	No se enfrenta a riesgos físicos en su puesto de trabajo.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 6. Proformas de Posgrados



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
Tu Educación en Manos de Profesionales

PROFORMA

FECHA: 31 DE MAYO DEL 2017

EMPRESA: DYSCONCSA

PARTICIPANTE: 1

DESCRIPCIÓN	NO. CURSOS	COSTO CURSO	PARTICIPANTES	TOTAL
DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS DE AGUAS MUNICIPALES E INDUSTRIALES Horario Sábado 8.00 a.m. a 5.00 p.m. Domingos de 8.00 a.m. a 05.00 p.m. Regular de Martes a Jueves de 06.00 p.m a 08.00 p.m.	5	\$200.00	1	\$1.000.00
Seminario Coaching Ejecutivo y Team Building Descuento 10% al cancelar el total Posgrad (No aplica para el seminario) Horas total del posgrado: 160	1	C\$ 30.00	1	\$30.00
				\$100.00
*Precio del seminario para alumno Activo de Dirección de Posgrado			TOTAL UNITARIO	\$930.00

El costo incluye material didáctico en digital y certificado de aprobación emitido por la UNI.

- Para mayor información llamar a los teléfonos 2278-1457 / Mov. 7706-7762/8866-7609 / Claro 8405-6554.
correos: dirposgrado@pstg.uni.edu.ni / dirposgrado@yahoo.com

Emitir Cheque a nombre de UNI-DIRECCION DE POSGRADO. Estamos exentos del 2% del IR y el IVA.

Banpro cuenta córdobas 10021904594127 UNI-DIRECCION DE POSGRADO

Banpro cuenta dólares 10021914586445 UNI-DIRECCION DE POSGRADO

Para pagos en efectivo o tarjeta de crédito dirigirse a caja ubicada en el Edificio de Posgrado-UNI



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 6.2. Proforma de posgrado en Tecnología del Concreto



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
Tu Educación en Manos de Profesionales

PROFORMA

FECHA: 31 DE MAYO DEL 2017

EMPRESA: DYSCONCSA

PARTICIPANTE: 1

DESCRIPCIÓN	NO. CURSOS	COSTO CURSO	PARTICIPANTES	TOTAL
TECNOLOGIA DEL CONCRETO	5	\$200.00	1	\$1.000.00
Horario: Sábado 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Domingos de 8:00 a.m. a 05:00 p.m. Regular de Martes a Jueves: de 06:00 p.m a 08:00 p.m.				
Seminario Coaching Ejecutivo y Team Building	1	C\$ 30.00	1	\$30.00
Descuento 10% al cancelar el total Posgrad (No aplica para el seminario)				\$100.00
Horas total del posgrado: 160				
*Precio del seminario para alumno Activo de Dirección de Posgrado			TOTAL UNITARIO	\$930.00

El costo incluye material didáctico en digital y certificado de aprobación emitido por la UNI.
Para mayor información llamar a los teléfonos 2278-1457 / Mov. 7706-7762/8866-7609 / Claro 8405-6554.
correos: dirposgrado@pstg.uni.edu.ni / dirposgrado@yahoo.com


Emitir Cheque a nombre de UNI-DIRECCION DE POSGRADO. Estamos exentos del 2% del IVA y el IMI.
Banpro cuenta córdobas 10021904594127 UNI-DIRECCION DE POSGRADO
Banpro cuenta dólares 10021914588445 UNI-DIRECCION DE POSGRADO

Para pagos en efectivo o tarjeta de crédito dirigirse a caja ubicada en el Edificio de Posgrado UNI



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 6.3. Proforma de posgrado en Gestión al Sistema Constructivo de Electromallas.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
Tu Educación en Manos de Profesionales

PROFORMA

FECHA: 31 DE MAYO DEL 2017


EMPRESA: DYSCONCSA
PARTICIPANTE: 1

DESCRIPCIÓN	NO. CURSOS	COSTO CURSO	PARTICIPANTES	TOTAL
GESTIÓN AL SISTEMA CONSTRUCTIVO DE ELECTROMALLAS Horario Sábado 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Domingos de 8:00 a.m. a 05:00 p.m. Regular de Martes a Jueves de 06:00 p.m a 08:00 p.m.	5	\$200.00	1	\$1.000.00
Seminario Coaching Ejecutivo y Team Building Descuento 10% al cancelar el total Posgrad (No aplica para el seminario)	1	C\$ 30.00	1	\$30.00
Horas total del posgrado: 160				\$100.00
*Precio del seminario para alumno Activo de Dirección de Posgrado			TOTAL UNITARIO	\$930.00

El costo incluye material didáctico en digital y certificado de aprobación emitido por la UNI.
 Para mayor información llamar a los teléfonos 2278-1457 / Mov. 7706-7762/8866-7609 / Claro 8405-8554.
 correos: dirposgrado@pstg.uni.edu.ni / dirposgrado@yahoo.com

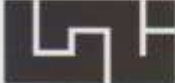
Emitir Cheque a nombre de UNI-DIRECCION DE POSGRADO. Estamos exentos del 2% del IR y el IVA.
 Banpro cuenta córdobas 10021904584127 UNI-DIRECCION DE POSGRADO
 Banpro cuenta dólares 10021914586445 UNI-DIRECCION DE POSGRADO

Para pagos en efectivo o tarjeta de crédito dirigirse a caja ubicada en el Edificio de Posgrado-UNI



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 6.3. Proforma de posgrado en Gerencia de Proyectos de Construcción.



León en Ciencia y Tecnología

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
Tu Educación en Manos de Profesionales

PROFORMA

FECHA: 31 DE MAYO DEL 2017

EMPRESA: DYSCONCSA
PARTICIPANTE: 1

DESCRIPCIÓN	NO. CURSOS	COSTO CURSO	PARTICIPANTES	TOTAL
GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Horario Sábado 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Domingos de 8:00 a.m. a 05:00 p.m. Regular de Martes a Jueves de 06:00 p.m a 08:00 p.m.	5	\$200.00	1	\$1.000.00
Seminario Coaching Ejecutivo y Team Building	1	C\$ 30.00	1	\$30.00
Descuento 10% al cancelar el total Posgrad (No aplica para el seminario)				\$100.00
Horas total del posgrado: 160				
*Precio del seminario para alumno Activo de Dirección de Posgrado			TOTAL UNITARIO	\$930.00

El costo incluye material didactico en digital y certificado de aprobacion emitido por la UNI.
 Para mayor información llamar a los telefonos 2278-1457 / Mov. 7706-7762/8866-7609 / Claro 8405-8554.
correos: dirposgrado@pstg.uni.edu.ni/dirposgrado@yahoo.com

Emitir Cheque a nombre de UNI-DIRECCION DE POSGRADO. Estamos exentos del 2% del IR y del I.M.
 Banpro cuenta córdobas 1002190459427 UNI-DIRECCION DE POSGRADO
 Banpro cuenta dólares 10021914586445 UNI-DIRECCION DE POSGRADO.

Para pagos en efectivo o tarjeta de credito dirigirse a caja ubicada en el Edificio de Posgrado-UNI.



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 6.4. Proforma de posgrado en Gerencia de Proyectos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
Tu Educación en Manos de Profesionales

PROFORMA

FECHA: 31 DE MAYO DEL 2017

EMPRESA: DYSCONCSA

PARTICIPANTE: 1

DESCRIPCIÓN	NO. CURSOS	COSTO CURSO	PARTICIPANTES	TOTAL
GERENCIA DE PROYECTOS Horario: Sábado 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Domingos de 8:00 a.m. a 05:00 p.m. Regular del Martes a Jueves de 06:00 p.m a 08:00 p.m.	5	\$200.00	1	\$1.000,00
Seminario Coaching Ejecutivo y Team Building Descuento 10% al cancelar el total Posgrad (No aplica para el seminario)	1	C\$ 30.00	1	\$30.00
Horas total del posgrado: 160				\$100.00
*Precio del seminario para alumno Activo de Dirección de Posgrado			TOTAL UNITARIO	\$930.00

El costo incluye material didáctico en digital y certificado de aprobación emitido por la UNI.
Para mayor información llamar a los teléfonos 2278-1457 / Mov. 7706-7762/8866-7609 / Claro 8405-6554
correos: dirposgrado@pstg.uni.edu.ni / dirposgrado@yahoo.com

Emitir Cheque a nombre de UNI-DIRECCION DE POSGRADO. Estamos exentos del 2% del IVA el IMI.
Banpro cuenta córdobas 10021904594127 UNI-DIRECCION DE POSGRADO
Banpro cuenta dólares 10021914586445 UNI-DIRECCION DE POSGRADO

Para pagos en efectivo o tarjeta de crédito dirigirse a caja ubicada en el Edificio de Posgrado-UNI



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 6.5. Proforma de posgrado en Supervisión de Obras Verticales.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
Tu Educación en Manos de Profesionales

PROFORMA

FECHA: 31 DE MAYO DEL 2017

EMPRESA: DYSCONCSA
PARTICIPANTE: 1

DESCRIPCIÓN	NO. CURSOS	COSTO CURSO	PARTICIPANTES	TOTAL
SUPERVISIÓN DE OBRAS VERTICALES	5	\$200,00	1	\$1.000,00
Horario: Sábado 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Domingos de 8:00 a.m. a 05:00 p.m. Regular de Martes a Jueves de 06:00 p.m a 08:00 p.m.				
Seminario Coaching Ejecutivo y Team Building	1	C\$ 30,00	1	\$30,00
Descuento 10% al cancelar el total Posgrad (No aplica para el seminario)				\$100,00
Horas total del posgrado: 160				
*Precio del seminario para alumno Activo de Dirección de Posgrado		TOTAL UNITARIO		\$330,00

El costo incluye material didáctico en digital y certificado de aprobación emitido por la UNI.
 Para mayor información llamar a los teléfonos 2278-1457 / Mov. 7706-7762/8866-7609 / Claro 8405-6554.
correos: dirposgrado@pstg.uni.edu.ni/dirposgrado@yahoo.com

Emitir Cheque a nombre de UNI-DIRECCION DE POSGRADO. Estamos exentos del 2% del IVA y el ICI.
 Banpro cuenta córdobas 1002190459427 UNI-DIRECCION DE POSGRADO
 Banpro cuenta dólares 10021914586445 UNI-DIRECCION DE POSGRADO

Para pagos en efectivo o tarjeta de crédito dirigirse a caja ubicada en el Edificio de Posgrado-UNI



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 7. Proforma de cursos de capacitación y actualización continúa



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
Tu Educación en Manos de Profesionales

PROFORMA

FECHA: 31 DE MAYO DEL 2017

EMPRESA: DYSCONCSA

PARTICIPANTE: 14

DESCRIPCIÓN	Participantes	Costo Unitario	TOTAL
Cursos Especializados de Capacitación y Actualización Continua			
SUPERVISION DE OBRAS CIVILES VERTICALES Sábado Vespertino 1:00 p.m. a 5:00 p.m.	2	\$ 100.00	\$ 200.00
MANEJO DE ESTACION TOTAL Horario: Sábado Vespertino 1:00 p.m. a 5:00 p.m.	3	\$ 100.00	\$ 300.00
COSTO Y PRESUPUESTO DE OBRAS CIVILES Sábado Vespertino 1:00 p.m. a 5:00 p.m. Domingo Matutino (8:00am a 12:00pm)	1	\$ 100.00	\$ 100.00
AUTO CAD 2D 2017 Sábado Matutino (8:00am a 12:00pm) Regular (Lunes y Miércoles 6:00 p.m. a 8:00 p.m.) Domingo Matutino (8:00am a 12:00pm)	4	\$ 100.00	\$ 400.00
DISEÑO GRAFICO I Domingo Matutino (8:00am a 12:00pm)	4	\$ 100.00	\$ 400.00
*Descuento 10%			\$ 140.00
Inicio: 29, 30, 31 Julio 2017			
Con un total de 32 horas clases			
		TOTAL UNITARIO	\$ 1,260.00

* Descuento aplica de cancelar el monto total antes de la fecha de inicio

El costo incluye material didáctico en digital y certificado de aprobación emitido por la UNI
Para mayor información llamar a los teléfonos 2278-1457 / Mov. 7706-7762/8866-7609 / Claro 8405-6554
correos: dirposgrado@pstg.uni.edu.ni / dirposgrado@yahoo.com

Emitir Cheque a nombre de UNI- DIRECCION DE POSGRADO. Estamos exentos del 2% del IR y el ICI
Banco cuenta córdobes 1002190458427 UNI-DIRECCION DE POSGRADO
Banco cuenta dolares 10021914586445 UNI-DIRECCION DE POSGRADO

Para pagos en efectivo o con tarjeta de credito dirigirse a la UNI Central, Avenida Universitaria, Dirección de Posgrado



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 8. Proforma de Buzón de sugerencia



Nuestros servicios

IMPRESIONES OFFSET - IMPRESIÓN DIGITAL
DISEÑO DE VENTANAS - FOLLETOS DE
PRESENTACIÓN - AEROSOL - BANNERS
BANDAS DONADAS Y MEGACAFETAS

ALTAMIRA D'ESTE, DISTRIBUIDORA VICKY 2 ½ C. AL SUR. CASA N° 11 PBX: 22771344 MANAGUA, NICARAGUA

Sr: INGRID CENTENO

Fecha: 05 de junio del 2017

Empresa: PUBLICAR PUBLICIDAD Y MULTIMEDIA S.A.S

FAX: -

PROFORMA N°: 0000870

COD	DESCRIPCION	TAMAÑO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
246	Buzón de sugerencias en acrílico lechoso (IMPRESIÓN EN VINYL ADHESIVO, FULL COLOR, PARA EL FRENTE.)	0.40X0.40MTS	1	US\$5.00	US\$5.00
TIEMPO DE ENTREGA: 5 DIAS				SUB-TOTAL	US\$ 45.00
Forma de pago 60% de adelanto y 40% contra entrega				IVA	US\$6.75
				TOTAL	US\$51.75

Todo Cheque hacerlo a nombre de BARRETO URIARTE & CIA LIMITADA RUC# J0910000180269
Toda devaluación del córdoba con respecto al dólar sera asumido por el cliente

Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 9. Proforma de elaboración de carnet de identificación



PBS Nicaragua S.A.
Docucentro Central
COPIA E IMPRESIONES LASER A COLOR Y NEGRO
DISEÑO GRAFICO
REPRODUCCION DE PLANOS HASTA 36" DE ANCHO
GIGANTOGRAFIA HASTA 60" DE ANCHO

22559020
vilma.gutierrez@grouppbs.com

PROFORMA No. 0000015844

Nombre del Cliente: DYSCONCSA Fecha: 05-jun-17
Dirección: PBS Tel: 266-3388
Atención a: _____ Fax: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNIT	DESCUENTO	TOTAL
40	PORTA CARNET (HORIZONTAL O VERTICAL)	0.7000	0.00 %	28.00
40	CORDON PLANO CON BROCHE METALICO	1.6500	0.00 %	66.00
40	CARNET PVC FULL COLOR 1 CARA	3.2500	0.00 %	130.00
			SUB-TOTAL	US\$ 224.00
			DESCUENTO	US\$ 0.00
			+ 15 % I.V.A.	US\$ 33.60
			TOTAL	US\$ 257.60

TIC: C\$ 20.0428

Esta PROFORMA es válida por 15 días a partir de la fecha de emisión.
Elaborar cheque a nombre de PBS Nicaragua S.A. RUC No. J0310000006202.
Somos exentos de IR e IML.


Autoriza Elaboracion
Una vez firmada la proforma, el cliente se compromete a cancelar el trabajo.

CHRISTELL PONCE VARGAS
Vendedor / Operador

AGRADECIENDO EL PERMITIRNOS ATENDERLES
Docucentro Central
MAS CERCA DE USTED

Observaciones:

Plan Estratégico DYSCONCSA

RESPONSABLE:		
Seguimiento a proveedores		 <small>DISEÑO Y SUPERVISIÓN, CONTROL DE CALIDAD S.A.</small>
Diseño y Supervisión, Control de calidad S.A (DYSCONCSA)		
<u>FICHA DE PROVEEDOR – HOJA 1/n</u>		
Nombre:	Fecha de evaluación:	
Productos/servicios involucrados:		
MÉTODO DE EVALUACIÓN: 1. Certificaciones u homologaciones 2. Historial de fiabilidad 3. Calidad en primeras entrega	RESULTADO: A. Aprobado B. No Aprobado	
OBSERVACIONES:		
SEGUIMIENTO DEL PROVEEDOR		
Servicio/producto	Anomalías (si las hubiese)	Fecha
DICION:		
FECHA:		
RESPONSABLE:		

Anexo 12. Diseño de Brochure



"Al diseñar y supervisar, nos aseguramos de cumplir con los requerimientos necesarios para no provocar impactos ambientales en la realización de los proyectos."



DYSCONCSA
Año 2017

Servicios de consultoría, diseño, supervisión y control de calidad.



Qué hacemos

Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A., es una empresa formada por profesionales en el área de la Ingeniería Civil con amplios y sólidos conocimientos en:

- Diseño
- Inspección técnica de obras
- Geotecnia y gestión ambiental
- Saneamiento
- Obras hidráulicas
- Ejecución de proyectos

Nuestra historia

DYSCONCSA fue fundada en el año 2007, desde sus inicios ha trabajado con las principales administraciones públicas, así como con organismos privados y empresas constructoras.

DYSCONCSA aporta valor a sus proyectos, brindándole sus clientes la mayor satisfacción mediante los costos, plazos y calidad. Todo esto con el fin de ofrecer servicios personalizados.

Nuestros éxitos

Entre los proyectos más importantes que DYSCONCSA ha ejecutado son:

- Estudio geotécnico de cimentación para diseño de edificios corporativos del FDL sucursal Huembes.
- Estudio geotécnico de cimentación para construcción de bodegas Gallo más Gallo en Jinotega.
- Estudio geotécnico de cimentación para el diseño de las construcciones y reemplazos, ampliaciones y/o mejoramiento de los muelles y caminos de Laguna de Perla, Comiland y Bluefields.
- Proyecto de sistema de abastecimiento de agua potable para la ciudad de Bluefields, RAAS.
- Estudio geotécnico para el estudio y diseño de las obras exteriores de la IV etapa del Puerto Salvador Allende.



Quiénes somos

DYSCONCSA tiene como misión proveer servicios de consultoría y gestión integral de proyectos públicos y privados con la más alta calidad en el mercado de la construcción, satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes antes, durante y después, estableciendo una estrecha relación de confianza; generando oportunidades de desarrollo y bienestar para nuestros trabajadores, y fortaleciendo vínculos estratégicos con los proveedores."

"Ser una de las empresas líderes y exitosas en brindar servicios de consultoría y control de calidad, confiabilidad y excelencia a nivel nacional e internacional dentro del campo de la construcción; a través del desarrollo de los proyectos en tiempos óptimos, la mejora continua de nuestros procesos, la gestión de capital humano; para así brindar siempre servicios de calidad a nuestros clientes."

Póngase en contacto con nosotros

DYSCONCSA
Reparto Loma Verde, Semáforo del Seminario 1c al norte 1c al oeste.
Managua, Nicaragua

2250-0010 / 8369-1910 (C) / 7530-7910 (M)
Dysconcsa@gmail.com

Consulta nuestra web:
www.dysconcsa.com

Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 13. Proforma de elaboración de brochures

CALIFORNIA
Centro de Copias e Impresiones
Avenida Universitaria Frente a la UNI
Email: cybercalifornia1@gmail.com
Teléfono: (505) 8626 5460

Managua, 31 Mayo del 2017

Tatiana Sandoval
DYSCONCSA

Reciba un cordial saludo, deseándole que todas sus actividades se desarrollen satisfactoriamente.

Queremos tener la oportunidad de darle a conocer nuestro total compromiso en satisfacer las demandas que en este ramo tenga **DYSCONCSA** por lo que nos ponemos a su disposición en nuestras instalaciones ubicadas frente a la UNI..

En esta oportunidad estamos presentándole nuestra oferta económica, a los pedidos solicitados:

PROFORMA

CANTIDAD	DESCRIPCION	Precio Unitario	TOTAL
500	Impresiones a color doble cara estilo Broshure (2 pag)	12	C\$ 12,000.00
	TOTAL	C\$	C\$ 12,000.00

Favor elaborar CK a nombre Claudia Porras Larios

Atentamente,

Roberto Chevez
Servicio en Atencion al Cliente
Telf: 8552-8131



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 14. Proforma de elaboración de camisetas, lapiceros y llaveros.



GRABADOS GONPER

HAZEL PAMELAGONZALEZ PEREIRA
CENTRO COMERCIAL MANAGUA MODULO C-35

CLIENTE: *DYSCONCSA*
FECHA: *02/06/2017*

CANTIDAD	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	PRECIO UNITARIO
500	<i>LAPICERO TOUCH</i>	<i>PU 24 = 12.000</i>
500	<i>UNIVERSIDAD de Absoluta</i>	<i>PU 50 = 25.000</i>
500	<i>UNIVERSIDAD de Absoluta</i>	<i>PU 80 = 40.000</i>
500	<i>TOUCH con botones Absoluta</i>	<i>PU 148 = 74.000</i>
500	<i>CARTELA ABSOLUTA</i>	<i>PU 190</i>
		SUBTOTAL 7.95,000
		DESCUENTO
		TOTAL

EMITIR CHEQUE A NOMBRE: HAZEL GONZALEZ PEREIRA	
50% ANTICIPO A SU COMPRA	

8805 75 90
MARLON JIMENEZ



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 15. Proforma de compra de televisores

wilman1704@gmail.com
 A1 NARRAEZ WILFREDO
 84758999
 MZA

33882
31/05/2017

DYSCONCSA (X)
 RUC / CED "CONTADO"
 31/05/2017 8749-2524

Cuotas: 1

Item	Descripción	Uda	Cant	Unit Price	Total Price
6363742	T T 1 SONY T.V. SO 32" KDL-32R225C	UDA	1.00	8,260.00	8,260.00
6364719	T T 1 SONY T.V. SO 40" KDL-40W6550	UDA	1.00	13,564.35	13,564.35

*** ULTIMA LINEA ***



REF. PROFORMA VALIDA POR 7 DIAS

10% Descuento Contado

SUB-TOTAL	21,824.35
IVA 18%	3,273.65
TOTAL CE	25,098.00

Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 16. Proforma de compra de soportes metálicos para TV

Distribuidora "LA UNIVERSAL"
SUPPLY METROCENTRO
Importadora y Distribuidora de Artículos de Oficina, Escolares,
Accesorios de Computadoras y Papelería en General.
Metrocentro, Modulo PA 36 y 37
tel.: 2276-8001/ 2271-9132 Fax: 2271-9134 Email: supply@launiversal.com.
RUC No. 001-101158-0048X

PROFORMA
No: P03-00078033

Día	Mes	Año
31	5	2,017

CLIENTE: 03 DYSCONCSA ATENCION: NO
DIRECCION: Managua VENDEDOR: Melissa Soto(MC) CONDICIONES: CONTADO VENCIMIENTO: 0
TELEFONO: NO

CODIGO	CANT.	DESCRIPCION	UM	Bod.	P. UNIT.	TOTAL
00055-033	2	SOPORTE SLIM P/TV LCD 35"-45" KLIP KPM-955 132LBS MAX	UND	903	397.12	794.24

<p>* PRODUCTOS NO GRABABLES</p> <p>Nota:</p> <p>Esta proforma es representada al tipo de cambio oficial de 29.9226 X 10\$ Y es válida solamente con el sello de la empresa</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: none;">SUBTOTAL:</td> <td style="text-align: right; border: none;">794.24</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">DESCUENTO:</td> <td style="text-align: right; border: none;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">I.V.A:</td> <td style="text-align: right; border: none;">119.14</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">TOTAL:</td> <td style="text-align: right; border: none;">913.38</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">TOTAL US</td> <td style="text-align: right; border: none;">30.52</td> </tr> </table>	SUBTOTAL:	794.24	DESCUENTO:	0.00	I.V.A:	119.14	TOTAL:	913.38	TOTAL US	30.52
SUBTOTAL:	794.24										
DESCUENTO:	0.00										
I.V.A:	119.14										
TOTAL:	913.38										
TOTAL US	30.52										



Firma del Ejecutivo de Ventas

Firma del Cliente

El valor de la cotización es válido por 9 días. En caso de una devaluación mayor, será revalorizada con respecto al cambio del día 31/05/2017

Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 17. Diseño de anuncio en periódico

DYSCONCSA

La empresa de Diseño y Supervisión, Control de Calidad,
ofrece sus servicios de

CONSULTORÍA

en el ramo de la construcción

Estamos ubicados de los semáforos de Linda Vista 2 C/abajo.
Teléfonos: 8821-5897 / 5827-1475.

Anexo 18. Diseño de boletín informativo

Resumen Informativo



DYSCONCSA
ESTABLECIDA EN 1980, ESPECIALIZADA EN
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS, IS 24

Empresa estadounidense muestra interés en sector de la construcción en Nicaragua

Flex Building Systems es una empresa estadounidense de varios años en el mercado de las construcciones sostenibles. Su llegada a Nicaragua fue anunciada con el objetivo de establecer sociedades que permitan se inicie a invertir en una fábrica con materiales flexibles como el PVC para la construcción de estructuras (casas, bodegas, edificios, etc.) que resultarían menos costosas que los materiales tradicionales.



Volúmen 1, nº 1
Fecha del boletín 08 de Junio del 2017

Puntos de interés especial:

- Estudio geotécnico de cimentación para diseño de edificios corporativos del FDL sucursal Huembes.
- Supervisión de las obras de construcción de Laboratorio de Microbiología de Alimentos - IJGA

AVANZA CONSTRUCCION DEL MEGA PROYECTO "LA SANTA MARIA"

Avanza la construcción del primer megaproyecto de desarrollo turístico-inmobiliario de San Juan del Sur. Este martes se realizó su lanzamiento oficial.

Toda su infraestructura es construida con material de primer mundo.

"La tierra de lagos y volcanes" se edifica como el país más atractivo para la inversión a nivel mundial por su emblemática seguridad y clima de inversión estable. tipo de inversiones que pretende recibir al turismo de crucero.

Instituto Nicaragüense de Energía anuncia incremento del 2% en la tarifa energética

El incremento del dos por ciento que aprobó el Instituto Nicaragüense de Energía (INE) en la tarifa, que se aplicará a partir de junio, a juicio de José Adán Aguero, presidente del Consejo Superior de la Empresa Privada (Cosep), es menor al calculado, ya que por los costos actuales de los combustibles y sus derivados, pudo haber superado el 8 por ciento.

No obstante, reconoció que indudablemente habrá un impacto en el sector, porque "nadie quiere pagar más, esa es la realidad. Entonces en este sentido hay una alza y va a tener un impacto, pero lo positivo es que hemos logrado que ese impacto sea menor al que los números reflejaban".



COMBUSTIBLES EN SUBE Y BAJA

El precio de la gasolina súper subirá de precio este próximo fin de semana, mientras que la regular y el diésel bajarán, confirmaron este viernes, informaron fuentes petroleras.

La gasolina súper se cotizará en C\$ 103.51 córdobas, con

"Estos precios podrían variar de acuerdo a la estación de servicio."

un alza de 0.95 centavos por galón. El litro de gasolina costará C\$ 27.97 córdobas.

En el caso del galón de gasolina regular tendrá un costo de C\$ 99.88 córdobas, con una baja de 0.42 centavos.

El galón de diésel bajará un córdoba y se cotizará en C\$82.28 córdobas. Por litro costará C\$27.02 córdobas.

Alcaldía de Managua avanza vía alterna por Sabana Grande

Si las lluvias no atrasan los trabajos, a finales de junio la Alcaldía de Managua proyecta tener concluido el tramo en construcción Cuatro Esquinas-Country Club, que forma parte del nuevo circuito de vía alterna para entrar

a Managua, para evitar la saturada Carretera a Masaya.

Los obreros a paso acelerado convierten el



Fle de imagen o gráfico.

polvoso camino de 1.4 kilómetros longitud en uno de concreto hidráulico, con cuatro carriles.

ENACAL trabaja en el Plan Nacional de Recursos Hídricos en el país

Erving Barrera, Presidente Ejecutivo de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL), informó que por instrucciones del Presidente Daniel Ortega y la Vicepresidenta Compañera Rosario Murillo, Enacal junto a otras instituciones del estado entre estas el DNETER, FISE, MARENA e INIFON elaborarán el Plan Nacional de Recursos Hídricos, con el acompañamiento del Banco Mundial.

"Hemos venido trabajando alre-

dedor de un año en los estudios de interpretación e investigaciones de datos, información y estadísticas que tenemos acumuladas, y hemos avanzado en la conformación de un diagnóstico de los recursos hídricos del país, en esa elaboración del informe llegamos a determinar cuál es la disponibilidad de agua que tenemos en el país por cada una de las regiones, así como su calidad", expresó Barrera.



Foto de imagen o gráficos.

Ingenieros y arquitectos de Nicaragua buscar ser colegiados

Calidad en los profesionales nicaragüenses y extranjeros de la ingeniería y arquitectura que construyen en el país, son algunos aspectos a los que apuestan los gremios de tales carreras tras firmar la semana pasada el convenio marco de cooperación.

Calidad en los profesionales nicaragüenses y extranjeros de la in-

"La firma se consumó el viernes 5 de mayo, en el nuevo auditorio del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI)."

geniería y arquitectura que construyen en el país, son algunos aspectos a los que apuestan los

gremios de tales carreras tras firmar la semana pasada el convenio marco de cooperación.

Jorge Corea, presidente del CIN, explicó a LA PRENSA que la firma es un paso importante para garantizar la calidad en el ramo de la construcción.

Polideportivo Alexis Argüello lleva 52% de construcción

La construcción del polideportivo Alexis Argüello que albergará los XI Juegos Deportivos Centroamericanos en 2017, lleva el 52% de avance en su construcción, de acuerdo a lo informado por Fidel Moreno, secretario general de la alcaldía de Ma-

nagua.

La estructura que será parte de la Nueva etapa del Parque Luis Alfonso Velásquez Flo-



res, avanza en tiempo y forma y se tiene previsto que concluya entre septiembre y octubre de este año.



Diseño y Supervisión, Control de Calidad S.A., es una empresa formada por profesionales en el área de la Ingeniería Civil con amplios y sólidos conocimientos en diseño, inspección técnica de obras, geotecnia, gestión ambiental, saneamiento, obras hidráulicas y ejecución de proyectos. Desde su fundación, en el año 2007, ha trabajado con las principales administraciones públicas de Nicaragua, así como también con organismos privados y empresas constructoras.

Inician urbanización turística de US\$40 millones en San Juan del Sur

El grupo nicaragüense La Santa María inauguró ayer una obra urbanística en el turístico balneario de San Juan del Sur, cerca de la frontera con Costa Rica, con una inversión de US\$40 millones.

El proyecto será construido con estilo mediterráneo en una área de 20,000 metros cuadrados en las costas de la playa de San Juan del Sur, en el departamento de Rivas, al sur de Nicaragua, y generará 500 empleos directos,

dijo el presidente de la junta directiva del grupo La Santa María, Horacio Argüello Lacayo, durante

la inauguración.

El proyecto consta de dos etapas, la primera comprende ocho villas, tres edificios de apartamentos, zona comercial, casa club con piscina, gimnasio, juegos infantiles, cancha multiusos, seguridad y muro perimetral, detalló el ejecutivo durante el acto, transmitido por medios oficiales.



Plan Estratégico DYSCONCSA

Anexo 19. Estados Financieros 2013-2016

DISEÑO SUPERVISION Y CONTROL DE CALIDAD, S.A. ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013



	<u>Mes</u>	<u>Acumulado</u>
<u>Ingresos</u>		
Ingresos por Servicios	4,271,898.52	8,005,541.32
Otros Ingresos	-	48,548.63
Total Ingresos	4,271,898.52	8,054,089.95
Costos de Proyectos	521,334.09	1,903,687.66
<u>Gastos Operativos</u>		
<u>Gastos Administrativos</u>		
Sueldos y Salarios	201,659.93	1,520,139.28
Prestaciones Sociales	74,718.43	638,537.31
Servicios	- 103,672.96	626,764.60
Materiales y Suministros	21,495.89	271,249.97
Mantenimiento y Reparaciones	40,870.87	531,898.45
Gastos de Personal	- 213,416.24	603,369.51
Combustible y Lubricantes	23,270.00	687,806.36
Impuestos	750.00	67,795.40
Amortización y Depreciación	206,157.04	427,997.48
Gastos Financieros	4,614.20	34,641.01
Varios	37,593.34	472,933.31
Total Gastos Administrativos	294,040.50	5,883,132.68
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	3,456,523.93	267,269.61

DISEÑO SUPERVISION Y CONTROL DE CALIDAD, S.A.

Plan Estratégico DYSCONCSA

ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



	<u>Mes</u>	<u>Acumulado</u>
<u>Ingresos</u>		
Ingresos por Servicios	2,700,524.64	14,236,363.01
Otros Ingresos	-	-
Total Ingresos	2,700,524.64	14,236,363.01
Costos de Proyectos	2,147,242.38	6,418,151.28
<u>Gastos Operativos</u>		
<u>Gastos Administrativos</u>		
Sueldos y Salarios	218,266.67	1,974,939.28
Prestaciones Sociales	93,854.67	881,336.98
Servicios	98,079.71	657,957.84
Materiales y Suministros	16,522.49	420,817.44
Mantenimiento y Reparaciones	58,648.83	347,748.62
Gastos de Personal	29,000.00	650,369.51
Combustible y Lubricantes	32,696.29	585,895.23
Impuestos	27,755.25	151,363.63
Amortización y Depreciación	211,570.40	451,570.40
Gastos Financieros	4,373.84	67,957.43
Varios	-	471,248.41
Total Gastos Administrativos	790,768.15	6,661,204.77
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	- 237,485.89	1,157,006.96

DISEÑO SUPERVISION Y CONTROL DE CALIDAD, S.A.
ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

Plan Estratégico DYSCONCSA



	<u>Mes</u>	<u>Acumulado</u>
<u>Ingresos</u>		
Ingresos por Servicios	4,499,578.07	22,278,634.56
Otros Ingresos	66,259.89	66,259.89
Total Ingresos	4,565,837.96	22,344,894.45
Costos de Proyectos	3,536,050.61	11,500,531.46
<u>Gastos Operativos</u>		
<u>Gastos Administrativos</u>		
Sueldos y Salarios	296,039.17	3,262,261.64
Prestaciones Sociales	130,257.23	1,435,395.12
Servicios	131,669.19	975,030.28
Materiales y Suministros	9,850.80	504,980.93
Mantenimiento y Reparaciones	58,648.83	675,105.15
Gastos de Personal	107,735.80	269,339.51
Combustible y Lubricantes	12,589.60	602,500.40
Impuestos	45,745.78	231,786.35
Amortización y Depreciación	122,753.66	1,172,112.58
Gastos Financieros	14,450.16	151,586.82
Varios	93,976.32	401,023.51
Total Gastos Administrativos	1,023,716.54	9,681,122.29
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	6,070.81	1,163,240.70

DISEÑO SUPERVISION Y CONTROL DE CALIDAD, S.A.

ESTADO DE RESULTADO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

Plan Estratégico DYSCONCSA



	<u>Mes</u>	<u>Acumulado</u>
<u>Ingresos</u>		
Ingresos por Servicios	5,174,514.78	24,205,319.72
Otros Ingresos	-	-
Total Ingresos	5,174,514.78	24,205,319.72
Costos de Proyectos	3,536,050.61	11,500,531.46
<u>Gastos Operativos</u>		
<u>Gastos Administrativos</u>		
Sueldos y Salarios	361,167.79	4,828,147.23
Prestaciones Sociales	171,939.54	2,153,092.68
Servicios	88,218.36	1,238,288.46
Materiales y Suministros	6,698.54	696,873.68
Mantenimiento y Reparaciones	71,551.57	877,636.70
Gastos de Personal	4,417.17	110,429.20
Combustible y Lubricantes	11,330.64	566,350.38
Impuestos	78,436.50	435,758.34
Amortización y Depreciación	643,489.81	2,144,966.02
Gastos Financieros	30,778.84	318,332.32
Varios	-	368,941.63
Total Gastos Administrativos	1,468,028.76	13,738,816.63
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	170,435.41	- 1,034,028.37

Anexo 20. Inflación acumulada del cierre de cada año

Las tasas de inflación acumulada servirán para conocer la tasa de inflación contante que se le aplicara a los gastos en los que incurrirá la empresa durante los cinco años de ejecución del plan estratégico.

Plan Estratégico DYSCONCSA

Diciembre 2011	7.95 %
Diciembre 2012	6.62 %
Diciembre 2013	5.67 %
Diciembre 2014	6.48 %
Diciembre 2015	3.05 %
Diciembre 2016	3.13 %
Estimación Diciembre 2017	5.5%
