



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019.

AUTORES

Br. Edwin Francisco Valdivia Flores

Br. Marvin Agustín Obando Castro

Br. Julio José Soza

TUTOR

Ing. Pietro Marcelo Silvestri Jirón

Managua, 19 de agosto del 2017

DEDICATORIA

A Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestros caminos a aquellas personas que han sido un pilar importante y compañía durante todo el periodo de estudios.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por habernos guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar, a cada uno de los que son parte de nuestra familia nuestros padres; por siempre habernos dado su fuerza y apoyo incondicional que nos han motivado y llevado hasta donde estamos hoy que es la última etapa de finalización de nuestro proyecto. Por último, a nosotros porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a nuestro tutor de trabajo monográfico quién nos ayudó en todo momento, Ing. Pietro Marcelo Silvestri Jirón.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| Antecedentes..... | 3 |
| Planteamiento de la situación | 4 |
| Justificación..... | 5 |
| Objetivos..... | 6 |
| Objetivos Generales..... | 6 |
| Objetivos específicos | 6 |
| Marco Teórico..... | 7 |
| Plan estratégico | 7 |
| Características del plan estratégico | 7 |
| Proceso de la Planeación estratégica | 8 |
| Matriz EFI | 8 |
| Matriz EFE | 8 |
| Matriz IE (Grafico)..... | 8 |
| Paso 1: Análisis de la situación..... | 9 |
| Paso 2: Determinación de la Misión | 10 |
| Paso 3: Determinación de la visión | 11 |
| Paso 4: Formulación de objetivos..... | 11 |
| Paso 5: Generación de estrategias opcionales | 12 |
| Modelo De Norton Y Kaplan: “Cuadro De Mando Integral” | 13 |
| Mapas Estratégicos:..... | 16 |
| Planeación y Estrategia..... | 17 |
| Funciones de la planeación..... | 17 |
| Importancia..... | 17 |
| Principios..... | 17 |
| Niveles de planeación | 18 |
| Nivel Operativo | 18 |
| Nivel estratégico | 19 |
| Nivel Táctica | 19 |
| Tipos de planes | 19 |
| Planes estratégicos en comparación con operacionales..... | 19 |
| Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo..... | 20 |

| | |
|--|----|
| Planes específicos comparados con planes direccionales | 20 |
| Frecuencia de Uso..... | 21 |
| Niveles de diversificación y planeación | 22 |
| Fases de la planeación | 22 |
| Estrategia | 22 |
| Objetivos | 22 |
| Importancia..... | 23 |
| Instrumentos..... | 23 |
| Diseño Metodológico..... | 24 |
| Tipo de estudio | 24 |
| Población..... | 25 |
| Método | 26 |
| Fuentes y Técnicas de recolección de información | 26 |
| Proceso de Investigación | 27 |
| Diagnóstico Estratégico..... | 29 |
| Diagnóstico Externo | 30 |
| Factores Político – Legales | 30 |
| Factores Económicos | 31 |
| Importancia del factor económico..... | 35 |
| Factores Sociales – Geográficos..... | 36 |
| Factores Tecnológicos..... | 37 |
| Diagnóstico Interno..... | 38 |
| Descripción General de la Empresa | 38 |
| Organización de la Empresa..... | 39 |
| Propuesta de Estructura Organizativa | 40 |
| Situación a diciembre 2016..... | 41 |
| Aspectos Tecnológicos..... | 41 |
| Perspectiva a Corto Plazo | 41 |
| Planeación Estratégica..... | 42 |
| Misión | 43 |
| Visión..... | 43 |
| Valores | 44 |
| Factores Claves de Éxito..... | 45 |

| | |
|--|----|
| Análisis FODA | 46 |
| a. Fortalezas | 46 |
| b. Oportunidades | 46 |
| c. Amenazas | 47 |
| d. Debilidades..... | 47 |
| Matriz FODA..... | 48 |
| Matriz EFI | 51 |
| Matriz EFE..... | 53 |
| Objetivos Estratégicos..... | 56 |
| Objetivo Estratégico General No. 1: Lograr un crecimiento económico de la entidad. | 56 |
| Objetivo Estratégico General No. 2: Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios de artes gráficas. | 56 |
| Objetivo Estratégico General No. 3: Mejoras en Procesos de Gestión..... | 57 |
| Objetivo Estratégico General No. 4: Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal. | 57 |
| Mapa Estratégico | 58 |
| Matriz estratégica | 59 |
| Propuestas de planes de acción..... | 61 |
| Objetivo Estratégico General No. 1: Lograr un crecimiento económico de la entidad. | 62 |
| Objetivo Estratégico General No. 2: Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios de artes gráficas. | 63 |
| Objetivo Estratégico General No. 3: Mejoras en Procesos de Gestión..... | 64 |
| Objetivo Estratégico General No. 4: Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal. | 66 |
| Propuesta de plan de negocios..... | 67 |
| Proyección de ejecución por año..... | 68 |
| Para el año 2017 se está proyectando impulsar la creación de los siguientes productos: ... | 68 |
| En el año 2018 se está proponiendo: | 68 |
| Para el año 2019 se propone: | 68 |
| Proyecciones Financieras-Balance General | 69 |
| Proyecciones Financieras – Estado de Resultados..... | 70 |
| Conclusión..... | 71 |
| Recomendaciones..... | 74 |
| Anexos..... | 76 |

| | |
|-----------------------|----|
| Glosario | 87 |
| Índice de Siglas..... | 91 |
| Bibliografía | 92 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Propuesta de Organigrama por Áreas..... | 40 |
| Figura 2 Clasificación según el Factor | 52 |
| Figura 3 clasificación de los factores determinantes para el éxito. | 54 |
| Figura 4 Grafico de toma de decisiones..... | 55 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Crecimiento del PIB real mundial..... | 32 |
| Tabla 2 Índice mensual de actividad económica | 33 |
| Tabla 3 Crecimiento económico centroamericano..... | 34 |
| Tabla 4 Matriz FODA | 48 |
| Tabla 5 Análisis matriz FODA. | 49 |
| Tabla 6 Continuación de Matriz FODA..... | 50 |
| Tabla 7 Análisis de Matriz de Factores Internos | 51 |
| Tabla 8 Matriz de Análisis de Factores Externos..... | 53 |
| Tabla 9 Mapa Estratégico..... | 58 |
| Tabla 10 Matriz Estratégica..... | 59 |
| Tabla 11 Balance General | 69 |
| Tabla 12 Estado de Resultados | 70 |

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Introducción

El avance de las PYMES a nivel mundial es un tema de estudio relevante que en los últimos años ha demostrado no solo ser importante en el desarrollo económico de un país sino también en su progreso social.

La problemática surge a partir de cuatro aspectos fundamentales: la situación del país, el acceso al financiamiento, el apoyo del estado y el acceso a la tecnología. Cuando estos elementos no funcionan a favor de la empresa, afectan el desarrollo de ésta externamente en la interacción con el entorno e internamente, obstaculizando su crecimiento y permanencia en el mercado.

El estudio se llevará a cabo en una empresa del sector de Artes Gráficas, permitirá descubrir que además de estos factores, las PYMES también se enfrentan a problemas organizacionales como la falta de una administración eficiente enfocada en la planeación que brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz.

El trabajo monográfico tiene como objetivo definir una propuesta de plan estratégico para el periodo 2017-2019 en la Empresa KARED S.A y está estructurado de la siguiente manera:

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Se describe todo lo relacionado a la organización y su situación actual. Mediante un análisis situacional de los principales factores que, tanto a lo interno de la Institución como en el entorno en que se desenvuelve, inciden en su orientación estratégica, complementando dicho análisis con una síntesis de los principales logros alcanzados en la ejecución de la estrategia.

Tiene como contenido el fundamento del enfoque del plan estratégico. Preparando las metas que se deben hacer para alcanzar los objetivos.

También se plantea la propuesta del plan estratégico para la Empresa KARED S.A. Presentando un planteamiento de la visión que quiere alcanzarse durante la presente administración.

Así mismo, se realiza una evaluación a través de conclusiones y recomendaciones de la implementación del modelo de gestión basado en competencias. Para finalizar con algunas recomendaciones de estrategia que deberán enfatizarse para aprovechar las ventajas competitivas de la entidad en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Antecedentes

La Empresa KARED S.A es una empresa familiar, formada en 1997 en la ciudad de Managua, Nicaragua para brindar el servicio de impresiones.

A través del tiempo se han diversificado para suplir las nuevas necesidades de impresión. Su Servicio Consiste en proporcionar la solución definitiva a sus necesidades de publicidad impresa, parten desde la recepción de su idea, se basan en su experiencia y conocimientos artísticos que datan desde 1997 para lograr satisfacerles al máximo la necesidad de publicidad.

La Empresa KARED S.A cuenta con capital propio, siendo este una de sus principales fortalezas, mismo que usa como fuente de financiamiento para proyectos de adquirir nuevos equipos y desarrollo en sus servicios.

Su portafolio de servicios se oferta: artículos promocionales, artículos publicitarios, banners, calcomanía, camisetas para propaganda, carnets, editoriales, imprentas, impresión digital, papelerías, publicidad, rótulos, Stickers, Entre otros servicios, orientado a todo tipo de público.

La presente propuesta es la primera en llevarse a cabo en la empresa, por lo tanto, este proyecto marcará el inicio de una serie de cambios en lo que a la estructura organizacional refiere.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Planteamiento de la situación

La junta directiva de la entidad se ve en la necesidad de definir un plan estratégico, a seguir en el mediano y largo plazo. Del cual se van a definir planes operativos para cada puesto de trabajo, alineados a la estrategia institucional.

Actualmente la empresa de servicio no cuenta con un plan estratégico, por lo tanto, se guían de las instrucciones que los dueños (Jefes) les han ido dando para la atención a cada una de sus funciones.

A inicios del 2017 la alta dirección en la entidad ha planteado la necesidad de definir una estrategia, a través de un plan estratégico, con el propósito de definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben ejecutarse para alcanzarlos.

Ayudando con esto a una mejor gestión de la entidad al hacerla más eficiente, asignando proyectos, tareas con sus respectivos indicadores de medición, alineando así los objetivos de cada puesto con los de la institución.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Justificación

Debido a que no se cuenta con ninguna estrategia de fortalecimiento y la falta de evaluación, se ve la necesidad de realizar una propuesta de Plan Estratégico 2017-2019 con el fin de planificar los proyectos estratégicos con los objetivos institucionales para alinearse a alcanzar los principales indicadores de eficiencia y efectividad, la propuesta también debe cumplir con el propósito de incluir en sus lineamientos mejorar la cultura organizacional en base a nuevas directrices y fortalecer las competencias del personal y así fortalecer la imagen institucional para lograr una mayor presencia y posicionamiento de la marca.

Con este trabajo, se beneficiarán los funcionarios, los clientes y la organización:

Los funcionarios se benefician, ya que, con la mejora de los procesos se logrará a través del análisis de motivación organizacional, permitirá una mayor objetividad en las métricas de seguimientos de metas y competencias de puestos de trabajo.

Los clientes se beneficiarán, ya que los procesos de cada uno de los servicios, se realizarán con estándares de calidad en los tiempos establecidos y se diversificara el portafolio de servicios.

La organización se beneficiará, ya que estará alineada a una estrategia que promueva mejorar la cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal, así como fortalecer el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos. Permitiendo “hacer más con menos”.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Objetivos

Objetivos Generales

Elaborar una propuesta de plan estratégico en la empresa KARED S.A. para el período 2017-2019.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa KARED S.A. mediante de un análisis interno y externo.
2. Proponer una misión, visión y valores de los procesos de gestión de la Empresa.
3. Establecer los objetivos estratégicos en base a la matriz FODA
4. Diseñar un mapa y matriz estratégica alineada a los objetivos para establecer un crecimiento constante en dicha empresa.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Marco Teórico

Plan estratégico

Contreras, Jarquín, Chagoya y Ambrosio sostienen que: “La Planeación estratégica es un proceso que permite actuar y tomar decisiones de forma eficiente, lo cual fortalece la filosofía institucional y apoya a la organización en el logro de sus objetivos, siendo una acción reflexiva anterior a cualquier tarea o labor que se pretenda emprender”. (p. 25)

Respecto a la planeación estratégica, J.M. Bryson (1995), citado por Contreras et al., define que “... es un conjunto de conceptos, procedimientos y herramientas que han sido diseñadas para ayudar a líderes, directores y planificadores con la finalidad de que piensen y actúen de manera estratégica”. (p.26)

Características del plan estratégico

- Sistemático y organizado
- Basado en un análisis objetivo, pero incluye en menor grado un análisis subjetivo o experimental.
- Permite llevar a cabo una Gestión basada en resultados, donde la toma de decisiones se lleva a cabo con base en el conocimiento sobre el contexto, el análisis de recursos y la identificación de áreas de oportunidad.
- Plasma de manera estratégica lo que se planifica de manera intuitiva.
- Se ocupa del impacto futuro de las decisiones actuales, no de las decisiones futuras en sí.
- No busca eliminar riesgos, sino que estos sean detectados a tiempo y una vez detectados, las consecuencias se asuman y sobrelleven de manera adecuada.
- Continúo de planeación.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Proceso de la Planeación estratégica

Al respecto Robbins y Coulters (2005) aseguran que “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas” (p. 180).

“El proceso de la administración estratégica comprende etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. La implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente”. (Robbins & Coulters, 2005, p. 182).

Matriz EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Matriz IE (Grafico)

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

Toma de decisiones. Es una matriz de decisión es un gráfico que permite a un equipo o un individuo identificar y analizar la tasa de la fuerza de las relaciones entre conjuntos de información. Una matriz de decisión se utiliza con frecuencia durante las actividades de planificación de la calidad para seleccionar producto / servicio, características y objetivos y desarrollar los procesos y sopesar las alternativas.

Paso 1: Análisis de la situación

Aunque precede a la planeación, y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender que problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de las oportunidades. La finalidad del análisis interno y externo donde se desarrolla el plan estratégico consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales de una organización le afectarán indirectamente y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc.

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una evaluación FODA, la cual identifican y juzgan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para cumplir su misión una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas las cuales constituyen una consideración importante en la formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial, la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

Paso 2: Determinación de la Misión

Según Robbins, "Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. Esta es la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados".

En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Paso 3: Determinación de la visión

Según Robbins, “La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva”.

Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración.

- 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 compañía.

Paso 4: Formulación de objetivos

Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes.

Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Congruentes entre si
- Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Paso 5: Generación de estrategias opcionales

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos.

La generación de estrategias opcionales ayuda a evitar este problema ya que reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras. Primero, las estrategias deben enunciarse en términos generales.

El proceso de planeación no termina mientras la empresa no cuenta por lo menos con una estrategia operacional. Una estrategia operacional describe:

- Las tareas que deben llevarse a cabo.
- Quien es el responsable de cada tarea.
- Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea.
- Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea.
- La forma en que las tareas se relacionan entre sí.

Las estrategias operacionales se convierten en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa: finanzas, producción, administración y mercadeo. Las estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras: Primero, examinando las opciones en forma explícita, es probable que la empresa encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en funcionamiento. Segundo, debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tiene preparados planes opcionales, la empresa está en posición para responder con éxito.

Opcionalmente puede escoger una estrategia que cumpla sus propósitos, aun en el caso de que cambie el medio ambiente.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Modelo De Norton Y Kaplan: “Cuadro De Mando Integral”

A lo largo de este trabajo de aplicación profesional se ha decidido utilizar como modelo base el Cuadro de Mando Integral propuesto por los consultores Robert S. Kaplan y David P. Norton, uno de los modelos más conocidos y con mayor aceptación hasta el momento. Se les considera las figuras más reconocidas en materia de gestión y control.

Este modelo teórico ha sido elegido debido a que es uno de los únicos que tiene en cuenta dentro de la gestión aspectos no financieros que durante años se consideraban imposibles de medir y a su vez permite gestionar el funcionamiento de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos en base a cuatro perspectivas que involucran al funcionamiento global de la empresa, yendo de los aspectos más intangibles a los más tangible.

Kaplan Robert S., Norton David P. nos dicen “El cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización” (pág.4).

Lo que pretende hacer esta herramienta es convertir la visión y estrategia de la organización en una serie de objetivos con sus respectivos indicadores estratégicos que permita lograr una gestión eficiente. El modelo adoptado por Norton y Kaplan analiza a la organización con base en cuatro perspectivas diferentes: perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Este enfoque que le dan sus autores al cuadro de mando integral permite su utilización como parte del proceso de dirección estratégica dentro de una empresa, así como para el control de gestión.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

La creación del cuadro de mando integral surge como algo más que un sistema de mediciones. Al crearse esta herramienta se pensó en la misma como un medio que permita comunicar y alinear a la organización con sus nuevas estrategias, ya que era muy común que las empresas que utilizaban sistemas de mediciones al realizar las mismas no las alineaban con la estrategia de la empresa.

Debido a que las organizaciones se encuentran sumergidas en un entorno cada vez más complejo y teniendo en cuenta el alto grado de competencia que existe actualmente, es imprescindible que las organizaciones actuales tengan un claro conocimiento de cuáles son los objetivos que se deben alcanzar y que a su vez tengan en cuenta cuáles son los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral (CMI)

1. Procesos de gestión de operaciones:

Son los procesos más elementales y cotidianos a través de los cuales las empresas fabrican o producen sus productos y servicios y los entregan a sus clientes objetivo. En las empresas manufactureras los procesos de gestión de operaciones son:

- “adquirir materias primas de los proveedores.
- Convertir las materias primas en productos terminados.
- Distribuir los productos terminados a los clientes.
- Gestionar el riesgo.”¹

“Los procesos de operaciones de las empresas de servicios producen y entregan los servicios usados por los clientes.”²

¹ Kaplan Robert.S, Norton, David. P- “Mapas estratégicos” – Ediciones Gestión 2000-Edición 2004
Barcelona- Cap. 2. Pág. 74

² Kaplan Robert S., Norton David P. Op. Cit – Cap .2. Pág.75

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

2. -Procesos de gestión de clientes:

Estos procesos suelen basarse en una ampliación y profundización de las relaciones con los clientes de la empresa. Dentro de este proceso se pueden identificar cuatro procesos:

- “seleccionar los clientes objetivo.
- Adquirir los clientes objetivo.
- Mantener los clientes
- Aumentar los negocios con los clientes.”³

3. Procesos de innovación:

Consisten en el desarrollo de productos, servicios y procesos totalmente innovadores, que permiten que la empresa pueda llegar a nuevos mercados o segmentos de clientes con estas ofertas. Dentro de este proceso innovador encontramos cuatro tipos de procesos:

- “Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.”⁴

4. Procesos reguladores y sociales:

Estos procesos “ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales imponen estándares a las prácticas de las empresas. Muchas de ellas, sin embargo, buscan ir más allá del cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por las regulaciones.”⁵

³ Kaplan Robert S., Norton David P. Op. Cit – Cap .2. Pág.75

⁴ Kaplan Robert S., Norton David P. Op. Cit – Cap .2. Pág.75

⁵ Kaplan Robert S., Norton David P. Op. Cit – Cap .2. Pág.77

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Mapas Estratégicos:

Teniendo en cuenta que un cuadro de mando integral bien confeccionado es aquel que nos permite visualizar cuál es la estrategia de la organización a través de una serie de relaciones de causa-efecto entre los indicadores de las distintas perspectivas, el mapa estratégico es una especie de arquitectura que nos describe estas relaciones. “El mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas”⁶

Estos mapas permiten que las organizaciones puedan visualizar de manera coherente, integrada y sistemática, sus estrategias y permite que el sistema de gestión pueda aplicarla de manera rápida y eficiente.

⁶ Kaplan, Robert S. Norton David P. “Como utilizar el cuadro de mando integral” – Ediciones Gestión 2000, Edición 2001, Barcelona. Cap. 3- Pág. 79

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Planeación y Estrategia

Funciones de la planeación

Del sitio web, (EspTmGDST, 2010) Se obtiene que, Si una organización quiere ser exitosa en su labor debe saber tratar con el cambio y adaptarse a él. La planeación es la única herramienta que tiene la gerencia de una organización para poder adaptarse al cambio y saber tratar con ese cambio.

Hellriegel y Slocum, citado por (EspTmGDST, 2010), en la filmina número cuatro establece que, "...una organización que no planee su futuro no va a tener futuro. La forma más efectiva de tratar con el cambio es ayudar a crearlo. La planeación sin acción es fútil pero la acción sin planeación es fatal".

Importancia

La importancia de un plan radica en la necesidad para obtener financiamientos, búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos, entre otros factores. Un plan bien elaborado constituye una evidencia de la capacidad del empresario o interesados para planear y administrar sus actividades.

Principios

Según Sallenave (2012), en su libro Gerencia y Planeación Estratégica, establece que, la planeación tiene tres principios fundamentales, siendo los siguientes: Precisión, Flexibilidad y Unidad.

a) Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible para regir acciones concretas. La importancia de este principio se hace evidente cuando se carece de un plan preciso, y por lo tanto cualquier negocio no es otra cosa que un juego de azar, una aventura; ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinan serán necesariamente ineficaces parcial o totalmente.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

b) Flexibilidad

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en este. Esto se refiere a la flexibilidad, entendida como parte de algo que tiene una dirección básica, pero que permiten pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección.

c) Unidad

Los planes deben ser de naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todo lo que se aplique en la empresa, debe estar coordinado e integrado, que formen un solo plan general.

El proceso de planeación debe proporcionar un marco de trabajo para analizar el cambio, que también debe mejorar la toma de decisiones, así como las comunicaciones. Uno de los resultados de una planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos.

Niveles de planeación

Nivel Operativo

Del sitio web (PLANEACION203, 2009), se obtiene que, la planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Cubre periodos reducidos
- Su parámetro principal es la eficiencia
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Nivel estratégico

Según (Prera, Academia.edu, s.f.), se establece que, en nivel estratégico se refiere a la determinación de la dirección global del desarrollo de la función social de la institución, para lo cual deberá establecer su visión, misión, valores compartidos y estrategias generales de desarrollo.

Nivel Táctica

El sitio Web (Prera, Academia.edu, s.f.) Sostiene que el nivel táctico, se refiere al establecimiento de los medios y recursos a ser asignados, en el tiempo y en el espacio, para dirigir a la Organización, definida a nivel del planeamiento estratégico.

Tipos de planes

Planes estratégicos en comparación con operacionales

Los planes estratégicos, tienen aplicación en toda la organización y establecen los objetivos generales de la empresa, buscando posicionar a la organización en términos de su entorno. En cuanto a los planes operacionales, son aquellos que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales.

La diferencia entre los dos tipos de planes son los siguientes: marco temporal, ámbito y si incluyen o no una serie de objetivos conocidos de la organización.

Los planes operacionales tienden a cubrir períodos más cortos. Como ejemplo se presentan situaciones en que los planes mensuales, semanales y diarios de una organización casi siempre son operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un período más largo, normalmente de cinco años o más.

También cubren un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Puede decirse también que los planes estratégicos comprenden la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos. Los planes operacionales definen formas de lograr estos objetivos.

Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo.

Los analistas financieros tradicionalmente describen los beneficios en inversiones a corto, mediano y largo plazo. Los de corto plazo cubren menos de un año; en cuanto a los de largo plazo, consideran un marco temporal superior a cinco años.

El término intermedio es cualquier período entre los dos extremos, los Gerentes casi siempre utilizan la misma terminología para describir los planes, aunque la organización puede establecer el plazo que mejor le convenga.

Planes específicos comparados con planes direccionales

Por conocimiento, no parece correcto que los planes específicos sean preferibles a los direccionales, o a aquellos que tengan guías vagamente definidas. Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos, no hay ambigüedad, no hay problemas de mal entendidos.

Para ejemplificar lo anterior, vale la pena decir que cuando se quiere incrementar las ventas de una empresa en un 20%, en un período de doce meses, podrían establecerse procedimientos, asignaciones de presupuestos, programas y actividades específicas para alcanzar ese objetivo, representando planes específicos.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Una de las desventajas de los planes específicos, es que requieren claridad y un sentido de previsibilidad, que con frecuencia no existe. Cuando la incertidumbre es alta y la gerencia debe ser flexible, para poder responder a los cambios inesperados, es preferible utilizar planes direccionales, que identifican guías generales.

Dichos planes hacen énfasis, pero no obligan a los gerentes a objetivos o cursos de acción específicos. En lugar de seguir un plan específico de acortar costos en un 4%, e incrementar los ingresos de 6% en los próximos seis meses, un plan direccional podría tratar de mejorar las utilidades corporativas de un 5% a un 10% en los próximos seis meses.

La flexibilidad inherente en planes direccionales es evidente. No obstante, esta ventaja debe sopesarse contra la pérdida de claridad misma que sí proporcionan los planes específicos.

Frecuencia de Uso

Algunos planes organizacionales que desarrollan los gerentes tienen un carácter continuo, en tanto que otros se usan una sola vez. Un plan de uso único es un plan para una sola ocasión, diseñado específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única que se ha creado como respuesta a decisiones no programadas tomadas por los gerentes.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Niveles de diversificación y planeación

Para determinar los Niveles es necesario formular preguntas como las siguientes:

- a) ¿Qué puede hacerse mejor que otras empresas si se ingresa a un nuevo mercado?
- b) ¿Qué recursos estratégicos se necesitan para tener éxito en el nuevo mercado?
- c) ¿Será solo un participante más en el nuevo mercado o se podrá triunfar?
- d) ¿Qué puede hacerse al diversificar?

Fases de la planeación

Estrategia

Conjunto de objetivos, normas prácticas y regulaciones que orientan el esfuerzo comercial, por una parte, en una forma independiente y por otra parte como reacción a las necesidades cambiantes del ambiente y competencia. Por lo tanto, es el arte de dirigir las operaciones comerciales.

Asimismo, es la determinación de: objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Una estrategia es un plan general de acción, mediante el cual se pretenden alcanzar los objetivos.

Objetivos

Es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, organización o sector, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Una estrategia desarrolla objetivos amplios de mercadotecnia, administración, etc. Permitiendo tener un alcance mayor y satisfacer las necesidades que se tengan para el cumplimiento de los mismos.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Importancia

Una estrategia genuina siempre es importante cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de las empresas.

Instrumentos

La administración estratégica contiene aspectos que hacen de ella un instrumento útil e importante para alcanzar los grandes objetivos empresariales (supervivencia, crecimiento y rentabilidad) y al mismo tiempo la diferencia de los demás enfoques, entre dichos aspectos se encuentran los siguientes:

- a) Ser consciente de que las empresas se enfrentan a una amenaza común, que es el cambio constante y acelerado del medio ambiente y las necesidades de proveerlo con anticipación, permite a la empresa estar capacitada para influir en su medio en vez de reaccionar ante él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Por consiguiente, la organización, para aprovechar las oportunidades y planes que le brinda el medio ambiente, minimizando de este modo las amenazas externas, aprovechando las fortalezas y venciendo las debilidades.
- b) Mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión clara de la relación desempeño, recompensa.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

- c) Establecimiento de nexos, entre la empresa y su medio ambiente, asegurando con esto la formulación de estrategias consistentes con su entorno.

- d) Dar una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos, se tiene con ella a evitar el aumento de los egresos innecesarios y aún de las quiebras. Alcanzar una efectiva comunicación y coordinación tanto a nivel interno como externo.

Diseño Metodológico

Tipo de estudio

Esta investigación fue de tipo descriptivo ya que existe información sobre el tema, por ende, lo que se realizó fue una aplicación sobre ello. Se investigó sobre los siguientes aspectos:

Características demográficas de unidades investigadas: para la empresa “KARED S.A”, se indago cuáles son las competencias, a su vez el posicionamiento en el mercado y como estas afectaban en el proceso de crecimiento de la misma.

Comportamientos Concretos: comunicarse es una de las necesidades más importantes en el ser humano, por lo tanto, se debe aprovechar esta oportunidad para brindar un servicio con calidad que se acomode a las necesidades del cliente.

En ese momento la desventaja que existe con respecto a la competencia es el aumento de la demanda de este tipo de negocios.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Asociación de las variables de investigación: una de ellas puede ser la diversificación de carteras, ya que otras empresas con el mismo giro de negocio estén mejor estructuradas, otra puede ser definir un departamento destinado al marketing del negocio y también el buscar cómo desarrollar un departamento de tecnología.

Población

La empresa “KARED S.A”, cuenta con una estructura organizacional dividida de la siguiente manera:

- 1 Gerente General
- 1 Gerente Administrativo
- 4 Diseñadores
- 2 Agentes de Ventas
- 1 Contador
- 3 Impresores
- 2 Conductores
- 1 Recepcionista
- 2 Operadores de Acabado o Encuadernado
- 2 Agentes de Servicio al Cliente

En la realización del plan estratégico 2017-2019 participaran todas las áreas de apoyo y gerencia de la empresa.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Método

Este fue inductivo, parte de un conocimiento particular para llegar a uno general. Debido al alto grado de competencia en la ciudad de Managua, con respecto a las empresas del mismo rubro se requiere buscar un plan estratégico para que la empresa sea más competitiva dentro de este mercado y de esta forma lograr reconocimiento por parte de los clientes y mejorar los ingresos de la misma.

Fuentes y Técnicas de recolección de información

Fuentes Primarias

Se recolecto la información por medio un focus group de las gerencias por departamento con las áreas de apoyo para comparar el plan estratégico anterior y cuáles son las mejoras para este nuevo plan estratégico 2017-2019, como moderador a este focus group se pretendió participar en calidad de consultor externo, para la recopilación de comentarios y observación con forme a la agenda planteada por la gerencia.

Se utilizó la técnica de la observación, la cual describirá cuales son los procesos de gestión de la empresa y como estos se desarrollan en el día a día, así como la atención al cliente, el marketing y otros aspectos relevantes para la investigación.

Fuentes Secundarias

Se recurrió a información de libros de diversos autores, páginas web de las empresas dedicadas a este negocio, artículos de páginas web correspondientes a este tema, tesis encontradas en la web de planeación estratégica.

La técnica utilizada fue la de realizar las respectivas revisiones bibliográficas de los distintos autores implicados en el tema de la planeación estratégica, competitividad etc. en libros que se encuentren en la biblioteca y en las fuentes documentales que se encuentren en internet.ç

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Proceso de Investigación

Para alcanzar el objetivo general planteado en la propuesta de un plan estratégico es necesario que se desarrollen las siguientes fases de investigación:

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa “KARED S.A”

Con la finalidad de cumplir con esta fase de la investigación se realizaron sesiones de trabajo, con el comité ejecutivo de la institución.

Como moderador de estas reuniones se participaron en calidad de consultor externo para recopilar los comentarios y observaciones conforme agenda planteada por los funcionarios de dicha empresa.

Se coordinó un cronograma de sesiones de trabajo para realizar un diagnóstico de la situación actual, por parte de los principales funcionarios que dirigen la empresa, abordando los siguientes temas:

- Misión y Visión actual de la entidad.
- Valores de la institución.
- Factores Claves de éxito.

2. Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa en su entorno interno y externo.

Para el desarrollo de esta fase se identificó en las sesiones del comité ejecutivo los factores externos que generan oportunidades y amenazas, así como los internos de la entidad para evaluar las fortalezas y debilidades. Estos cuatro elementos se recopilarán para analizarse posteriormente en la formulación de estrategias.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

3. Elaborar una propuesta de plan estratégico para alineamiento de metas y objetivos definidos por la alta gerencia.

Para el desarrollo de la propuesta de plan estratégico se tomó como base el análisis del DAFO identificado en la fase anterior, de esta misma se definieron los objetivos estratégicos y los indicadores para medir el seguimiento de las metas.

Es importante resaltar que el nuevo de plan estratégico contendrá la propuesta de la nueva misión, visión y valores de lo que se quiere lograr.

La técnica de recolección de información, que nos permitió aportar información verídica, oportuna y de relevancia para la elaboración de la propuesta de mejora como objetivo de la investigación, fue la sesión de grupo mediante la dinámica e interacción de los principales operadores y también por entrevista con el gerente general para los lineamientos a priorizar, se crearon rubricas de evaluación para valorar el grado de satisfacción de las entrevistas en base a los objetivos de la investigación.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

Diagnóstico Estratégico

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Diagnóstico Externo

A continuación, se presenta la evaluación de los factores externos que condicionan el desempeño de la entidad KARED S, A, identificándose las Oportunidades y Amenazas que podrían impactar en la Empresa para el cumplimiento de su visión. Estos factores son:

Factores Político – Legales

a) Políticos

La entidad KARED está autorizada por el estado para el diseño gráfico, los diferentes sistemas de impresión, la encuadernación, los acabados y diversos artículos publicitarios.

b) Legales

La empresa de artes Gráficas fue creada en 1997 para contribuir al progreso del país fomentando la producción, la asistencia técnica y la transferencia de tecnología, brindando facilidades financieras y servicios conexos o complementarios, sirviendo de agente de publicidad a los organismos o personas interesadas en adquirir cualquier artículo relacionado a la papelería o publicidad en general.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Factores Económicos

Internacional

- a) Las economías avanzadas probablemente enfrentarán un entorno de bajo crecimiento, elevado desempleo y altos niveles de deuda pública. Asimismo, existirá el riesgo que varias economías avanzadas vuelvan a entrar en recesión ante una mayor intensificación de la crisis de deuda en países pertenecientes a la Zona Euro.

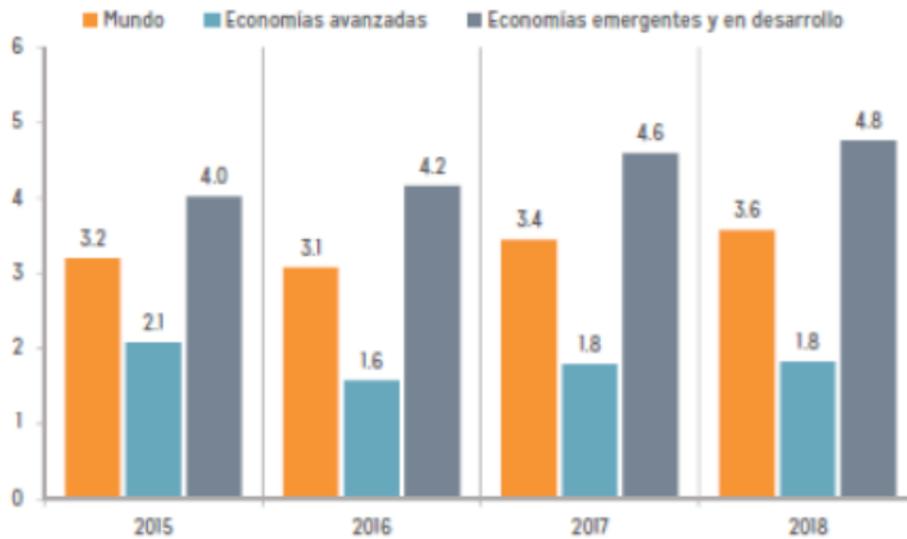
- b) El informe de coyuntura económica publicado por FUNIDES menciona que el Fondo Monetario Internacional mantuvo estable sus proyecciones de crecimiento de la economía mundial de 3.1 por ciento para el 2016 y de 3.4 por ciento para el 2017.

- c) Se destaca la mejoría en el desempeño de algunos países exportadores de materias primas, la lenta recuperación de economías emergentes como Rusia y Brasil, y el robusto crecimiento de algunos países asiáticos, en particular India.

- d) El FMI señala la importancia de seguir de cerca los factores no económicos que podría afectar negativamente los mercados, como la crisis de refugiados en Europa, la sequía en África, las guerras del Medio Oriente y el virus del Zika en América latina.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Tabla 1
Crecimiento del PIB real mundial

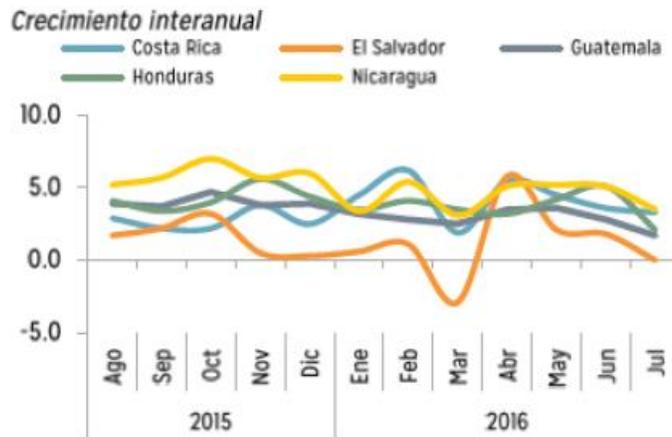


Fuente: FMI

Para el caso de los países de Centroamérica, se mantiene la convergencia de tasas de crecimiento entre los países. Durante el segundo trimestre de 2016, se observaron tasas entre 3 y 4 por ciento para Guatemala, Honduras y Costa Rica. El Salvador no sobrepasa el 3 por ciento y Nicaragua tiene tasas superiores al cinco por ciento en este trimestre.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Tabla 2
Índice mensual de actividad económica



Fuente: FUNIDES

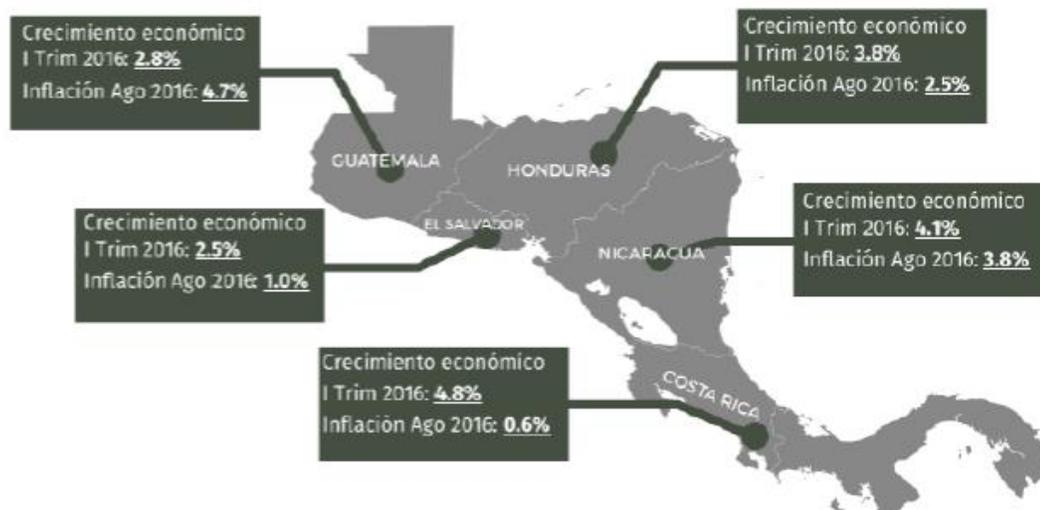
Las expectativas macroeconómicas de Nicaragua, así como las proyecciones para el mediano plazo auguran un clima de negocios incrementalmente favorable, que continúe con la tendencia positiva de la recuperación económica.

Durante este trimestre se aprecia una aceleración en el crecimiento de todos los países Centroamericanos, a excepción de Costa Rica, mostrando un crecimiento económico superior al crecimiento de Latinoamérica.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Tabla 3

Crecimiento económico centroamericano



Se espera que los indicadores macroeconómicos relevantes continúen mostrando un razonable crecimiento, y que tanto la política macroeconómica como el régimen cambiario permanezcan estables.

Nacional

En los dos últimos años, Nicaragua presentó el segundo mayor crecimiento del PIB real en Centroamérica, ubicándose únicamente luego de Panamá. Este indicador evidencia un crecimiento del desarrollo del país que se espera se sostenga en los próximos años.

Las exportaciones crecieron significativamente en los últimos diez años, si bien en 2015 se redujeron levemente con respecto al año anterior.

Se espera que las exportaciones continúen creciendo en los próximos años, lo cual se vería reflejado en una mayor demanda de financiamiento, y una creciente necesidad de inversión para los principales sectores exportadores.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

La inversión extranjera directa creció en los últimos diez años a niveles sin precedentes, incrementándose en 540% desde el 2006 hasta el 2015. Se estima un crecimiento en 2016 del 18% con respecto al año anterior.

Al cierre de junio de 2016, el sistema bancario nicaragüense estaba conformado por siete bancos comerciales, un banco de fomento y cuatro financieras no bancarias la Financiera Fondo de Desarrollo Local, S.A. (FDL, S.A.), inició operaciones en el mes de mayo de 2016, los que, en apego con lo establecido en la Ley Bancaria y otras leyes de la materia financiera, estas entidades se dedican a realizar operaciones permitidas dentro del marco legal del país. Adicionalmente se encontraban operando cuatro oficinas de representación de cinco que se encuentran autorizadas.

Importancia del factor económico

La industria gráfica siempre ha sido un importante aporte no solo a la economía por su generación de empleos directos, sino porque produce los materiales necesarios para educar una nación y participa directamente en todo lo que hoy conocemos como la industria de la comunicación gráfica.

En la primera década de este siglo, la industria aportaba más de mil quinientos empleos directos. Hoy en día, con el uso de los celulares, tabletas digitales, facturas electrónicas, impresión digital y otras exquisiteces de la tecnología, el aporte ha bajado a menos de mil empleos directos. Sin embargo, en materia de diseño gráfico ha habido un aumento considerable debido al desarrollo de la publicidad digital.

De forma general los factores económicos actuales, favorecen el desarrollo de las industrias de artes gráficas, existe un crecimiento sostenido en las economías que genera un mayor flujo de trabajo proveniente de los clientes existentes y de nuevos que surgen conforme la generación de nuevas empresas que se establecen en el país, así como las que pasan un proceso de formalización.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Factores Sociales – Geográficos

a. Sociales

- Se presentan a continuación una serie de características que dan cuenta de la idiosincrasia del nicaragüense:
- La media de edad en Nicaragua se ubica actualmente en 17 años, y la estructura de la pirámide poblacional se presenta de base ancha, en la que el 65% de la población es menor de 25 años y los menores de 15 años constituyen el 42.6% de la sociedad.
- La población nicaragüense se identifica como mayoritariamente mestiza, pero existen grupos étnicos que conservan sus lenguas originales y algunas de sus creencias ancestrales.
- Estas comunidades, aproximadamente un 28% de la población, residen básicamente en las regiones de la costa Caribe cuyas etnias predominantes son:
 - ❖ Misquita
 - ❖ Mayangnas
 - ❖ Ramas
 - ❖ Garífunas
 - ❖ Creole o negra
- Dos tercios de los emigrantes residen en las ciudades y del total un 40% se concentra en Managua. Las mujeres tienen más peso, sobre todo en las edades juveniles (de 15 a 29 años), ligadas a la actividad comercial y tareas domésticas en las zonas urbanas, mientras que los hombres se desempeñan más en el sector agrícola.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

b. Geográficos

La república de Nicaragua, con sus 130.000 km² es la más grande de las repúblicas centroamericanas. Se divide en quince departamentos y dos regiones autónomas. Estos a su vez se agrupan de acuerdo a tres regiones geográficas: Atlántica, Central y la región del Pacífico.

La economía se basa en el sector agropecuario. El sector primario sigue siendo alrededor del 30% del PIB y capta el 43% del empleo nacional. Sin embargo, aunque las superficies cosechadas han aumentado notablemente, la productividad ha disminuido debido al mal uso agrícola en general y la falta de infraestructuras y de créditos. Los problemas ambientales como la erosión, la deforestación, sequías y escasez de agua contribuyen a la pérdida de biodiversidad en un país con un potencial ecológico incalculable.

El Índice de Desarrollo Humano tiene un valor de 0.631 para el año 2015 al 2016. Nicaragua se encuentra en la posición 118 de un total de 173 países. De los países centroamericanos sólo Guatemala se encuentra por debajo de esta clasificación.

Factores Tecnológicos

A fines de los 90 a la fecha. Producto de la aprobación de la Ley de Justicia Tributaria, que exoneraba la introducción de maquinaria y materias primas para la producción de materiales educativos, se dio un boom en la inversión de maquinaria con modernas tecnologías y en un corto tiempo la industria gráfica nicaragüense se tornó competitiva con el resto de países centroamericanos.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

A la fecha, se han importado más de 50 máquinas de cuatro colores, máquinas rotativas, modernos sistemas de encuadernación y se revitalizó la producción de cuadernos escolares, compitiendo con fuertes empresas del área centroamericana.

Otro aspecto a considerar es el avance tecnológico, cabe mencionar que el número de usuarios de internet en Nicaragua es de 1.16 millones.

Este factor es importante para considerar el reforzamiento en la implementación de plataformas virtuales de atención de servicios públicos. Así como mecanismos de interacción e integración de transacciones al usuario final.

Las tendencias de aplicaciones móviles y la intercomunicación entre todos los miembros del sistema financiero nacional promueven estar a la vanguardia en tecnología de punta que permita la rápida y factible creación de productos publicitarios.

Como resultado de las facilidades de acceso de internet y la demanda de usuarios de canales móviles (cada vez más exigente), promueven el cambio de plataformas físicas a digitales, y por ello es importante invertir en Artes Gráficas para ayudar en el posicionamiento de marca, atraer más clientes, dar a conocer los beneficios de los productos o servicios, etc.

Diagnóstico Interno

Descripción General de la Empresa

La Empresa KARED S.A es una empresa familiar, formada en 1997, la cual está ubicada en el Bo Monseñor Lezcano en la ciudad de Managua, Nicaragua.

Esta es una empresa que va en crecimiento constante en cuanto a infraestructura, equipos y servicios se refiere, posee un total de 19 colaboradores divididos en diferentes áreas.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

La Empresa KARED S.A posee un capital propio, siendo esta una de sus principales fortalezas, mismo que usa como fuente de financiamiento para proyectos de adquirir nuevos equipos y desarrollo en sus servicios.

A través del tiempo se han diversificado para suplir las nuevas necesidades de impresión. Su Servicio Consiste en proporcionar la solución definitiva a sus necesidades de publicidad impresa, parten desde la recepción de su idea, se basan en su experiencia y conocimientos artísticos que datan desde 1997 para lograr satisfacerles al máximo la necesidad de publicidad.

Su principal servicio es ofrecer impresiones digitales, soluciones gráficas y trabajos de impresión. Adecuando correctamente el archivo a ser impreso de modo a que reúna todas las condiciones necesarias en cuanto a definición de color y acabados de terminación y corte. El Resultado: un producto final óptimo.

Entre su portafolio de servicios se ofertan: artículos promocionales, artículos publicitarios, banners, calcomanía, camisetas para propaganda, carnets, editoriales, imprentas, impresión digital, papelerías, publicidad, rótulos, Stickers, Entre otros servicios, orientado a todo tipo de público.

Organización de la Empresa

Actualmente la empresa KARED S.A no cuenta con una estructura organizativa, siendo esta administrada por los propietarios de la entidad. La empresa como tal consta de 19 colaboradores, en la cual la Sra. Claudia Carolina Flores Flores y Sr. Henry Constantino Flores Casco son los encargados en la toma de decisiones de la empresa.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Propuesta de Estructura Organizativa

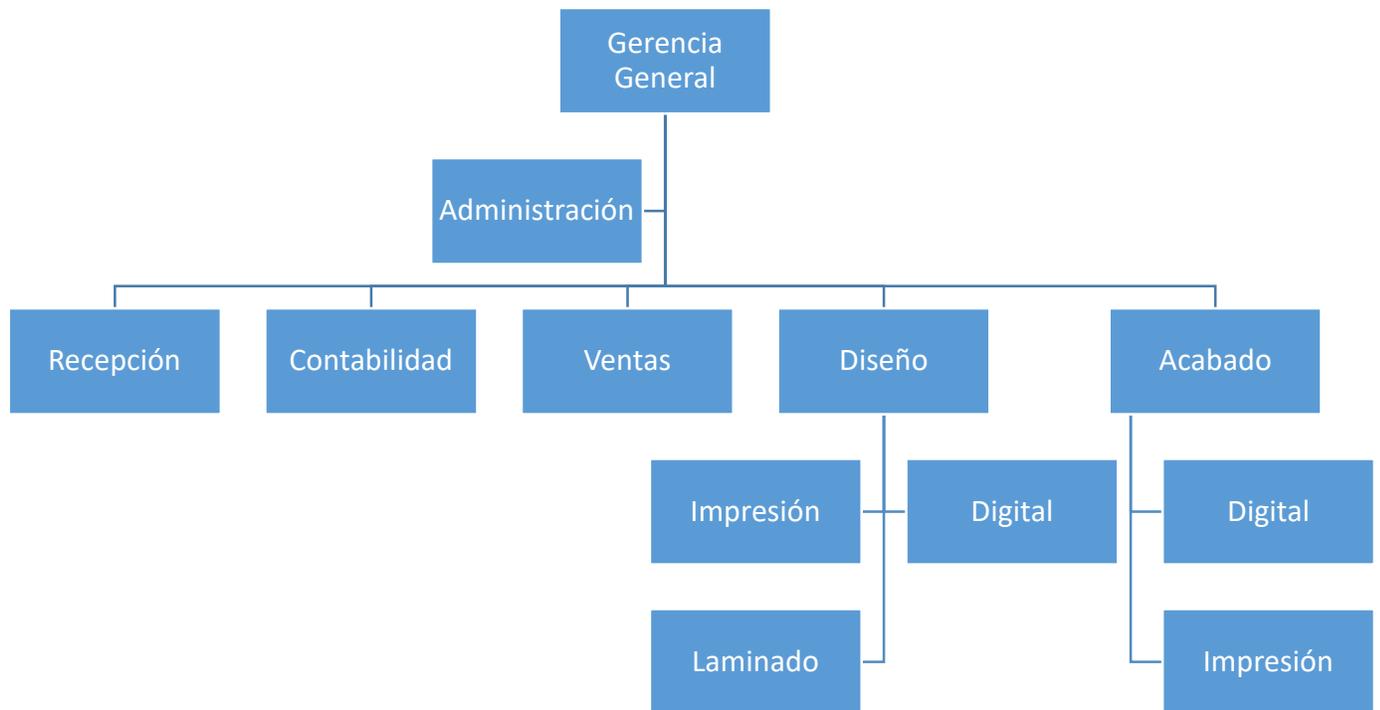


Figura 1 Propuesta de Estructura Organizativa por área

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Situación a diciembre 2016

- a. La entidad tiene un total de activos de NIO 495,400 pasivos por NIO 143,182.71 y patrimonio por NIO 352,226.
- b. Generó ingresos financieros por NIO 25,687 y una utilidad neta de NIO 23,918.
- c. La cartera bruta es de NIO 122,170, las inversiones son de NIO 34,126 y las disponibilidades de 26,794.
- d. Los proyectos estratégicos y de negocios vinculados con la empresa, centro de negocios y el desarrollo de nuevos productos, se encuentran siendo valorados por los propietarios de la entidad. (Actualmente se ha adquirido nueva maquinaria y se gestiona el movimiento a un nuevo local).

Aspectos Tecnológicos

Tomando en cuenta que los avances no se detienen y las instituciones de impresión digital trabajan arduamente en este aspecto para atender con rapidez, calidad y eficacia a sus clientes, consideró la estrategia de adquirir maquinaria actualizada para el desarrollo de sus funciones y elaboración de su producto.

Perspectiva a Corto Plazo

En línea con el objetivo dispuesto desde su creación, la empresa en Artes Digitales KARED S.A se enfocará en el servicio de impresión digital a las pequeñas, medianas y grandes a nivel nacional de los sectores productivos de la economía. Los productos y servicios digitales brindados se elaborarán a partir del capital propio de la entidad.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

Planeación Estratégica

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Misión

Actual (2013-2016): Actualmente la empresa KARED S.A. no cuenta con una misión establecida.

Propuesta (2017-2019): KARED S, A. brinda servicios de impresión incluyentes, conexos o complementarios para fomentar las actividades económicas y productivas del país, principalmente a través de la publicación digital e imprenta, hacia las pequeñas y medianas empresas y demás sectores económicos prioritarios, en correspondencia con la política de desarrollo de la entidad.

Visión

Actual (2013-2016): Actualmente la empresa KARED S.A. no cuenta con una visión establecida.

Propuesta (2017-2019): Ser una entidad de artes plásticas líder en el mercado publicitario que promueve el desarrollo socioeconómico del país, con patrimonio mixto, con un capital humano comprometido con la excelencia, calidad e innovación tecnológica, amigable con el medio ambiente.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Valores

- **Compromiso Social:** Comprometidos con el desarrollo de la entidad y el país.
- **Vocación de Servicio:** Brindamos especial atención a los clientes, ofreciendo nuestros productos y servicios de forma accesible.
- **Calidad:** Garantizamos la mejora continua de los productos y servicios a los clientes.
- **Integridad:** Actuamos con ética profesional en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestras obligaciones y misión institucional.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Factores Claves de Éxito

Los factores críticos de éxito contienen los elementos necesarios en que la entidad debe concentrarse y de esta manera alcance su misión exitosamente. Estos factores son:

➤ **Enfoque en el cliente**

Dirigir todas las acciones de la entidad para brindar satisfacción al cliente a través de nuevos y mejores canales de atención, así como el ofrecimiento de productos y servicios digitales de calidad, agilidad y calidez.

➤ **Calidad en la prestación de servicios**

Generación de valor para la entidad de artes gráficas, confianza y seguridad para el cliente y la sociedad.

➤ **Liderazgo en la toma de decisiones**

Dirección y conducción coordinada de la entidad hacia resultados concretos de su agenda estratégica.

➤ **Valorar el Capital Humano**

Mejora de competencias y motivación mediante la capacitación permanente y el reconocimiento del desempeño.

➤ **Eficiencia de los Procesos Operativos**

Mejora continua en tiempo y calidad de los procesos para el cumplimiento de la Misión y Visión.

➤ **Eficacia en la Gestión de la Información**

Mantener información adecuada, oportuna, relevante y confiable para la toma de decisiones.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Análisis FODA

a. Fortalezas

- F1: Variedad de servicios y Productos.
- F2: Plataforma tecnológica con capacidad de ampliar el portafolio de productos y servicios en un mercado creciente.
- F3: Tecnología para competir y abastecer las exigencias del mercado.
- F4: Ubicación céntrica y de fácil acceso.

b. Oportunidades

- O1: Potencial crecimiento de demanda de productos y servicios en las zonas y sectores no atendidos por entidades publicitarias.
- O2: Avances tecnológicos que permitan desarrollar una estrategia de productos y soluciones avanzadas a nuestros clientes actuales y potenciales.
- O3: Tener presencia a nivel nacional en las principales zonas productivas del país.
- O4: Talento Humano calificado y comprometido con los objetivos de la entidad.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

c. Amenazas

- A1: Incorporación, fusión o absorción de nuevas entidades de artes gráficas con más capacidad y experiencia en el mercado a nivel regional.
- A2: Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras nacional e internacional.
- A3: Cambios en el entorno regulatorio. (Impuestos, reformas, etc.)

d. Debilidades

- D1: Inadecuada infraestructura de negocios en materia de puntos de atención y fuerza de ventas.
- D2: Inexistencia de una unidad de inteligencia de mercado.
- D3: Diseño organizacional orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial de funciones de las áreas de apoyo y negocio.
- D4: Falta de flexibilidad en la toma de decisiones.
- D5: Bajo posicionamiento de la marca “KARED S, A” en el mercado.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Matriz FODA

Tabla 4
Matriz FODA

| FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA | FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA |
|--|--|
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| D1: Inadecuada infraestructura de negocios en materia de puntos de atención y fuerza de ventas. | A1: Incorporación, fusión o absorción de nuevas entidades de artes gráficas con más capacidad y experiencia en el mercado a nivel regional. |
| D2: Inexistencia de una unidad de inteligencia de mercado. | A2: Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras nacional e internacional. |
| D3: Diseño organizacional orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial de funciones de las áreas de apoyo y negocio. | A3: Cambios en el entorno regulatorios (Impuestos, reformas, etc.) |
| D4: Falta de flexibilidad en la toma de decisiones. | |
| D5: Bajo posicionamiento de la marca “KARED S, A” en el mercado. | |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| F1: Variedad de servicios y Productos. | O1: Potencial crecimiento de demanda de productos y servicios en las zonas y sectores no atendidos por entidades publicitarias. |
| F2: Plataforma tecnológica con capacidad de ampliar el portafolio de productos y servicios en un mercado creciente. | O2: Avances tecnológicos que permitan desarrollar una estrategia de productos y soluciones avanzadas a nuestros clientes actuales y potenciales. |
| F3: Tecnología para competir y abastecer las exigencias del mercado. | O3: Tener presencia a nivel nacional en las principales zonas productivas del país. |
| F4: Ubicación céntrica y de fácil acceso. | O4: Talento Humano calificado y comprometido con los objetivos de la entidad. |

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Tabla 5
Análisis matriz FODA.

| | | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|--|---|
| | | F1: Variedad de servicios y productos | D1: Inadecuada infraestructura de negocios en materia de puntos de atención y fuerzas de ventas. |
| | | F2: Plataforma Tecnológica con capacidad de ampliar el portafolio de productos y servicios en un mercado creciente. | D2: Inexistencia de una unidad de inteligencia de mercado. |
| | | F3: Tecnología para competir y abastecer las exigencias del mercado. | D3: Diseño organizacional orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial de funciones de las áreas de apoyo y negocio. |
| | | F4: Ubicación Céntrica y de Fácil Acceso | D4: Falta de flexibilidad en la toma de decisiones. D5: Bajo posicionamiento de la marca Kared S.A. en el mercado. |
| Oportunidades | Estrategias F-O | Estrategias D-O | |
| O1: Potencial crecimiento de demanda de productos y servicios en las zonas y sectores no atendidos por entidades publicitarias. | E1: Creación y/o modificación de productos o servicios que permita el incremento de los ingresos sin descuidar el rol de fomento de la empresa. (O1, F1, F2) | E1: Ampliación y mejora en la oferta de producto y servicios de artes plásticas.(D2, D5, O1, O2,O4) | |
| O2: Avances tecnológicos que permitan desarrollar una estrategia de productos y soluciones avanzadas a nuestros clientes actuales y potenciales. | E2: Mejora continua en la gestión de los recursos para el cumplimiento de la proyección financiera. (F1, F3, O2, O4) | E2: Ampliación y fortalecimiento de la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención a nuestros clientes. (D3, O2, O4) | |
| O3: Mayor presencia a nivel nacional en las principales zonas productivas del país. | E3: Desarrollo de plan de publicidad a nivel nacional. (F4, O3) | | |
| O4: Talento Humano calificado y comprometido con los objetivos de la entidad. | | | |

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Tabla 6
Continuación de Matriz FODA

| Amenazas | Estrategias F-A | Estrategias D-A |
|--|--|---|
| <p>A1: Incorporación, fusión o absorción de nuevas entidades de artes gráficas.</p> <p>A2: Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras nacional e internacional .</p> <p>A3: Cambios en el entorno regulatorio(Impuestos, reformas,etc.)</p> | <p>E1: Diseño, rediseño y automatización de los procesos. (A4, F1, F2, F3)</p> <p>E2: Creación de cultura para mejorar la gestión de riesgos. (A2, F2)</p> <p>E3: Fortalecimiento al sistema de gestión gerencial y estratégico. (A3, F3)</p> | <p>E1: Captación personal con experiencia, adecuadas competencias técnicas, profesionales y personales. (D1, D2, A1)</p> <p>E2: Promoción y fortalecimiento de la identidad y sentido de pertenencia de los servidores internos y públicos hacia la entidad. (D3, A2)</p> <p>E3: Potenciación del capital humano a través de un modelo de gestión de talento, que incluya selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios. (D4, A3)</p> <p>E4: Fortalecimiento del uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos. (D5, A3)</p> |

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Tabla 7
Análisis de Matriz de Factores Internos

Matriz EFI

| Factor Critico | Peso | Calificación | Puntuación |
|--|------|--------------|-------------|
| FORTALEZAS | | | |
| F1: Variedad de servicios y Productos. | 0.13 | 4 | 0.53 |
| F2: Plataforma tecnológica con capacidad de ampliar el portafolio de productos y servicios en un mercado creciente. | 0.03 | 4 | 0.13 |
| F3: Tecnología para competir y abastecer las exigencias del mercado. | 0.17 | 4 | 0.67 |
| F4: Ubicación céntrica y de fácil acceso. | 0.08 | 3 | 0.25 |
| Subtotal FORTALEZAS | | | 1.58 |
| DEBILIDADES | | | |
| D1: Inadecuada infraestructura de negocios en materia de puntos de atención y fuerza de ventas. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| D2: Inexistencia de una unidad de inteligencia de mercado. | 0.12 | 2 | 0.23 |
| D3: Diseño organizacional orientado a la centralización, concentración administrativa en la Oficina Principal e insuficiente estructura comercial de funciones de las áreas de apoyo y negocio. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| D4: Falta de flexibilidad en la toma de decisiones. | 0.10 | 1 | 0.1 |
| D5: Bajo posicionamiento de la marca “KARED S, A” en el mercado. | 0.17 | 1 | 0.17 |
| Subtotal DEBILIDADES | | | 0.9 |
| TOTAL | | 1.00 | 2.48 |

1. Se realizó a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio, apoyándonos de nuestra matriz FODA.

2. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

3. Asignación de la clasificación

Se asignó una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, esto te indicará si el factor representa:



Figura 2 Clasificación según el Factor

4. Multiplica 2*3

Multiplicamos el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Determinamos el valor ponderado

Sumamos las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Resultados

Nuestros resultados reflejan que tenemos mayores fortalezas que debilidades, pero nos dice la regla que si los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Tabla 8
Matriz de Análisis de Factores Externos

Matriz EFE

| Factor Critico de éxito | Peso | Calificación | Puntuación |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| O1: Potencial crecimiento de demanda de productos y servicios en las zonas y sectores no atendidos por entidades publicitarias. | 0.12 | 3 | 0.35 |
| O2: Avances tecnológicos que permitan desarrollar una estrategia de productos y soluciones avanzadas a nuestros clientes actuales y potenciales. | 0.15 | 4 | 0.62 |
| O3: Tener presencia a nivel nacional en las principales zonas productivas del país. | 0.13 | 4 | 0.54 |
| O4: Talento Humano calificado y comprometido con los objetivos de la entidad. | 0.17 | 4 | 0.69 |
| Subtotal Oportunidades | | | 2.19 |
| Amenazas | | | |
| A1: Incorporación, fusión o absorción de nuevas entidades de artes gráficas con más capacidad y experiencia en el mercado a nivel regional. | 0.12 | 1 | 0.12 |
| A2: Riesgo sistémico proveniente de crisis financieras nacional e internacional. | 0.17 | 2 | 0.35 |
| A3: Cambios en el entorno regulatorios (Impuestos, reformas.) | 0.13 | 2 | 0.27 |
| Subtotal Amenazas | | | 0.73 |
| Total | 1.00 | | 2.92 |

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos y es muy parecida a la que vimos anteriormente para MEFI.

Se hizo también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

1. Seleccionamos factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector.
2. Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa.

3. Asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito



Figura 3 clasificación de los factores determinantes para el éxito.

Multiplicamos el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada (Paso 2xPaso 3, como en EFI).

4. Sumamos las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.19 y el de las amenazas es 0.73, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Finalmente, para tener una visión general de la empresa, se elabora un gráfico que abarca las dos matrices.

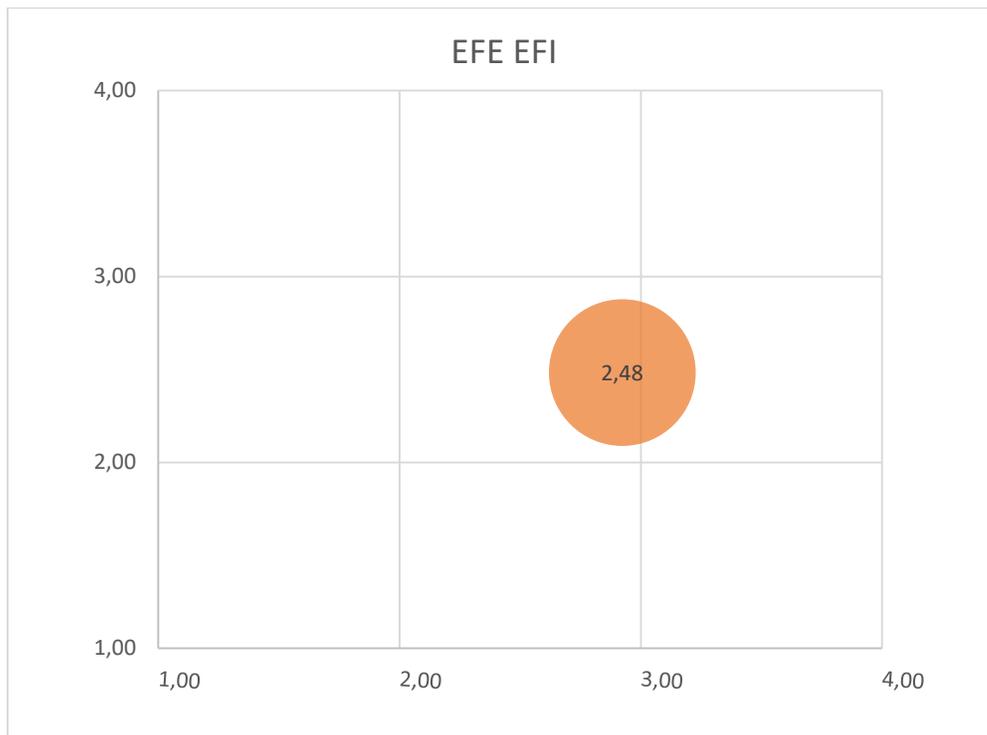


Figura 4 Grafico para toma de decisiones

Sirve a la empresa para tomar decisiones estratégicas de la siguiente manera:

- * Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir.
- * **Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener.**
- * Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: Cosechar o desinvertir.

Nuestro Grafico nos ubicó en los cuadrantes V y VI lo que nos indica que debemos de mantener y retener nuestras propuestas establecidas.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico General No. 1: Lograr un crecimiento económico de la entidad.

- Objetivo Específico 1: Crear y/o modificar productos o servicios que permita el incremento de los ingresos sin descuidar el rol de fomento de la entidad.
- Objetivo Específico 2: Mejorar continuamente la gestión de los recursos para el cumplimiento de la proyección financiera.
- Objetivo Específico 3: Implementar la rentabilidad por centro de costos.

Objetivo Estratégico General No. 2: Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios de artes gráficas.

- Objetivo Específico 1: Incrementar las colocaciones de productos digitales.
- Objetivo Específico 2: Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios digitales.
- Objetivo Específico 3: Ampliar y fortalecer la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención a nuestros clientes.
- Objetivo Específico 4: Establecer alianzas con los sectores productivos, empresas privadas y estatales para implementación de modelos de publicidad digital e imprenta.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

Objetivo Estratégico General No. 3: Mejoras en Procesos de Gestión

- Objetivo Específico 1: Diseñar, rediseñar y automatizar procesos. (Recepción-Diseño-Venta-Administración-Producción)
- Objetivo Específico 2: Crear cultura para mejorar la gestión de riesgos.
- Objetivo Específico 3: Fortalecer el sistema de gestión gerencial y estratégico.

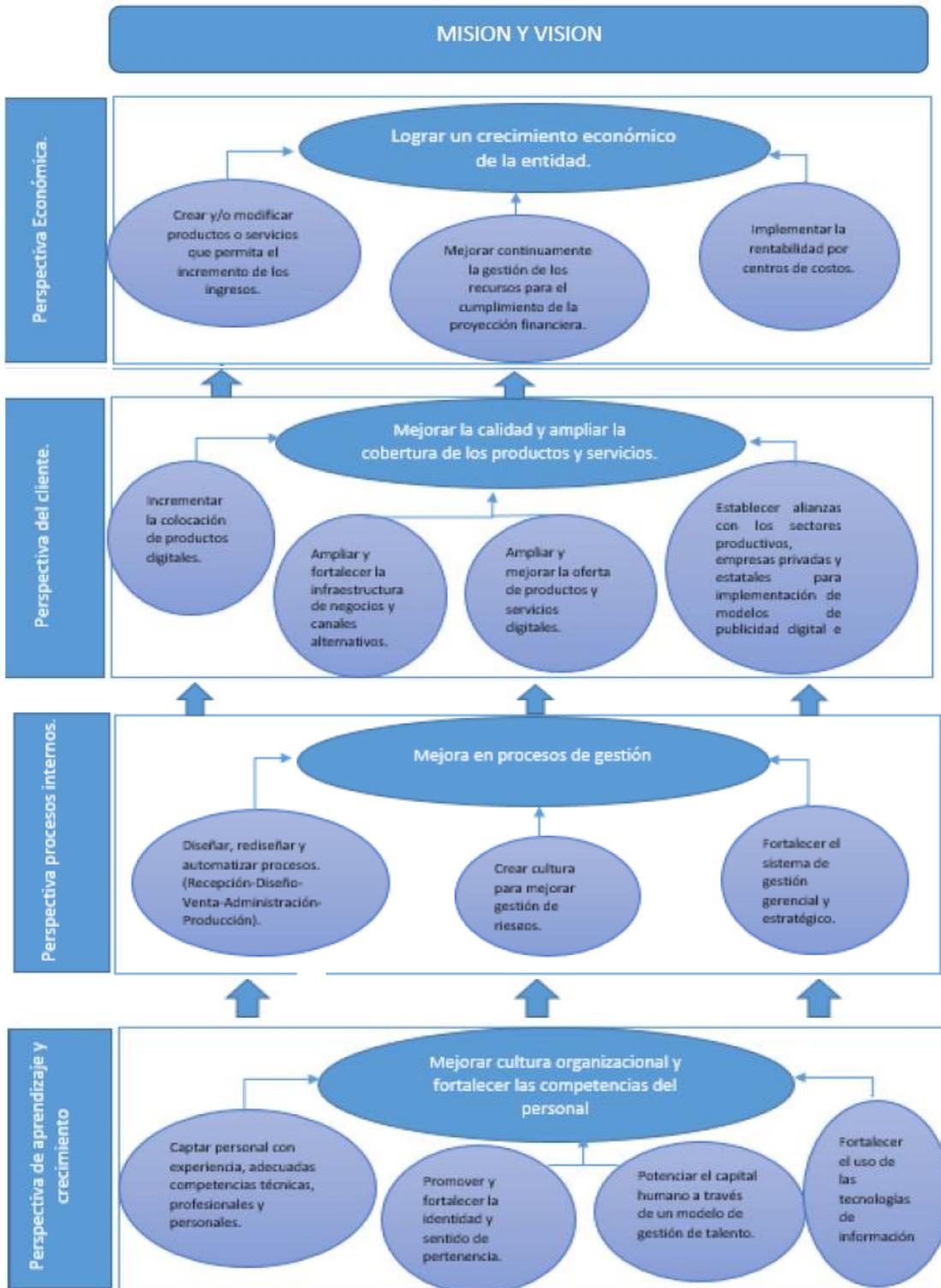
Objetivo Estratégico General No. 4: Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.

- Objetivo Específico 1: Captar personal con experiencia, adecuadas competencias técnicas, profesionales y personales.
- Objetivo Específico 2: Promover y fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la entidad.
- Objetivo Específico 3: Potenciar el Capital Humano a través de un modelo de gestión de talento humano, que incluya, selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios.
- Objetivo Específico 4: Fortalecer el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos interno.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Mapa Estratégico

Tabla 9
Mapa Estratégico



Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

Matriz estratégica

Tabla 10
Matriz Estratégica

| Objetivo Estratégico | Objetivo Específico | Indicador | Unidad de Medida | Metas | | |
|--|---|--|------------------|-------|-------|-------|
| | | | | 2017 | 2018 | 2019 |
| Lograr un crecimiento económico de la entidad. | Mejorar Continuamente la gestión de los recursos para el cumplimiento de la proyección financiera | ROA | Porcentaje | 5.50% | 6.50% | 7.00% |
| | | ROE | Porcentaje | 7.70% | 8.00% | 9.00% |
| | | Impacto de Gastos Administrativos | Porcentaje | 60% | 65% | 70% |
| | | Gestión | Porcentaje | 2.87% | 3.27% | 3.46% |
| | Creas y/o modificar productos o servicios que permita el incremento de los ingresos. | Servicios Económicos | Número | 2 | 1 | 1 |
| | Implementar la rentabilidad por Centro de Costos | Transacciones de Ingresos Y Gastos referenciadas | Porcentaje | 70% | 100% | N/A |
| Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios de artes plásticas. | Incrementar las colocaciones de Productos digitales. | Crecimiento de cartera mercado | Porcentaje | 15% | 10% | 5.00% |
| | Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios digitales. | Clientes nuevos | Número | 28 | 42 | 56 |
| | | Nuevos Productos | Número | 2 | 1 | 1 |
| | Ampliar y fortalecer la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención de nuestros clientes. | Mantenimiento de Centros de Negocios | Número | 2 | 2 | 0 |
| | | Arquitectura orientada a producción y servicios | Número | 1 | 1 | N/A |
| | Establecer alianzas con los sectores productivos, empresas privadas y estatales para la implementación de modelos de publicidad digital e imprenta. | Alianzas establecidas | Número | 3 | 6 | 9 |

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

| | | | | | | |
|--|--|---|-----------------------------|---------|---------|---------|
| Mejoras en Procesos de Gestión | Diseñar, rediseñar y automatizar procesos.(Recepción-Diseño-Venta-Administración-Producción) | Procesos diseñados, rediseñados y automatizados | Porcentaje | 80% | 90% | 100% |
| | Crear cultura para mejorar la gestión de riesgos | Implementar Gestión Integral de Riesgo | Porcentaje | 100% | 100% | 100% |
| | Fortalecer el sistema de gestión gerencial y estratégico | Rediseñar la estructura organizativa y funcional alineada a los nuevos objetivos de negocios y estrategias asociadas. | Número de revisiones al año | 1 | 1 | 1 |
| | | Implementación de Herramienta de Indicadores | Porcentaje | 70.00% | 100.00% | N/A |
| Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal | Captar personal con experiencia, adecuadas competencias técnicas, profesionales y personales | Cumplimiento del plan de capacitación de la entidad. | Porcentaje | 100.00% | N/A | N/A |
| | Promover y fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la entidad. | Diagnóstico de situación actual | Porcentaje | 100.00% | N/A | N/A |
| | | Implementación de plan de acción | Porcentaje | 20% | 50% | 100.00% |
| | Potenciar el Capital Humano a través de un modelo de gestión de talento humano, que incluya, selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios. | Implementar un modelo de la Gestión de Talento Humano | Porcentaje | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| | Fortalecer el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos | Implementación de proyectos de tecnologías de información | Porcentaje | 100.00% | 100.00% | 100.00% |

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Propuestas de planes de acción

Con un plan de acción priorizamos las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción constituye una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo el proyecto.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control de este plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, tenemos la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

**Objetivo Estratégico General No. 1: Lograr un crecimiento
económico de la entidad.**

- Crear y/o modificar productos o servicios que permita el incremento de los ingresos sin descuidar el rol de fomento de la entidad.

- **2017**
 - ✓ Rediseñar productos ofrecidos de acuerdo a las necesidades del cliente. (Responsable: Diseñadores)
 - ✓ Optimizar el tiempo de entrega de productos terminador. (Responsable: Mensajería)
 - ✓ Intensificar la recuperación de cartera de clientes. (Responsable: Ventas)

- **2018**
 - ✓ Seguimiento de atención y servicio brindado a clientes mayoritarios hasta el recibimiento de productos terminados. (Responsable: Mensajería)

- **2019**
 - ✓ Ofertar productos de negocios nacionales (huecograbado y rotograbado) (Responsable: Gerente General)

- **2017**
 - ✓ Parametrizar el sistema para exigir centro de costo a las cunetas contables de gastos de administración e ingresos financieros y operativos. Y monitorear por área la programación financiera. (Presupuesto) versus lo real. (Responsable: Administración).

- **2018**
 - ✓ Incluir el resto de cuentas contables de estado de resultado. (Responsable: Contador).

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

**Objetivo Estratégico General No. 2: Mejorar la calidad y ampliar
la cobertura de los productos y servicios de artes gráficas.**

- Incrementar las colocaciones de productos digitales.
 - **2017**
 - ✓ Aumentar la cartera de clientes (nuevas promociones en descuentos por servicios y productos adquiridos) indirecta en un 10%. (Responsable: Administración).
 - **2018**
 - ✓ Capital de riesgo para expansión estructural. (Responsable: Gerente General).
 - **2019**
 - ✓ Mantener servicios y formatos brindados en años previos. (Responsable: Diseño)
- Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios digitales.
 - **2017**
 - ✓ Clientes nuevos:
 - Cartera Directa (Agencias de comunicación y publicidad; Autónomos y PYMES) principalmente por convenios con entidades estatales. (Responsable: Gerencia de Negocios)
 - Cartera Indirecta (Centros educativos, de enseñanza y regulares; Particulares).
 - **2018**
 - ✓ Nuevos clientes
 - Programas bajo administración de cartera. (Responsable: Gerente General).

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

○ **2019**

✓ Nuevos Productos

- Productos de oferta internacional (Responsable: Gerente General)

- Ampliar y fortalecer la infraestructura de negocios y canales alternativos para la atención a nuestros clientes.

○ **2017**

- ✓ Arquitectura Orientada a servicios: Nuevos canales de atención al cliente mediante consulta en línea (web y móvil) por plataforma tecnológica para accesos desde cualquier lugar.

- Establecer alianzas con los sectores productivos, empresas privadas y estatales para implementación de modelos de publicidad digital e imprenta.

○ **2017**

- ✓ Alianzas con la Cámara de Industria de las Artes Gráficas de Nicaragua (CIAGRAN) y la Organización Nicaragüense de Agencias de Publicidad (ONAP). (Responsable: Gerente General)

Objetivo Estratégico General No. 3: Mejoras en Procesos de Gestión

- Diseñar, rediseñar y automatizar procesos. (Recepción-Diseño-Venta-Administración-Producción).

○ **2017**

- ✓ Reingeniería global de los procesos de la entidad. (Responsable: Administración).

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

- **2018**
 - ✓ Seguimiento del plan de acción definido.
- **2019**
 - ✓ Seguimiento del plan de acción definido.
 - Crear cultura para mejorar la gestión de riesgos.

- **2017**
 - ✓ Contratación de servicios terciarios para creación del plan de riesgos y capacitación del personal. (Responsable: Gerente General).

- **2018**
 - ✓ Seguimiento del plan de acción definido.

- **2019**
 - ✓ Seguimiento y revisión del plan de acción definido.
 - Fortalecer el sistema de gestión gerencial y estratégico. (Responsable: Gerente General y Administración).

- **2017**
 - ✓ Implementar proyecto de Sistema de información Gerencial.
 - ✓ Repositorio central de información para generación de datos a entes regulatorios, auditorías y clientes externos. (Contador)

- **2018**
 - ✓ Seguimiento del plan de acción definido
 - ✓

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

**Objetivo Estratégico General No. 4: Mejorar cultura
organizacional y fortalecer las competencias del personal.**

- Captar personal con experiencia, adecuadas competencias técnicas, profesionales y personales.
 - **2017**
 - ✓ Política de contratación exigente.
 - ✓ Elaborar Política salarial competitiva.
 - ✓ Atraer personal calificado del mercado laboral.

- Promover y fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la entidad.
 - **2017**
 - ✓ Consultoría de clima laboral.
 - ✓ Consultoría de cultura organizacional.

 - **2018**
 - ✓ Implementación del plan de acción

- Potenciar el Capital Humano a través de un modelo de gestión de talento humano, que incluya, selección de personal, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios.
 - **2017**
 - ✓ Modelo de la Gestión del Talento Humano
 - ✓ Evaluación por competencias

 - **2018**
 - ✓ Actualización del manual de procesos y procedimientos.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Propuesta de plan de negocios

El plan de negocios reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Como se ha explicado, en el Plan de Negocios se plasma cómo llevará a cabo una empresa su actividad, analizada desde todas las aristas posibles. Por constituir una pauta del comportamiento que se desea sea seguido por la organización, para lograr objetivos ya previstos, y por estar basado en el estudio histórico, presente y futuro del mercado; se puede afirmar que el Plan de Negocios está en íntima relación con las decisiones estratégicas que toma la empresa, que son aquellas adoptadas de forma inmediata, pero cuyas repercusiones han sido analizadas de antemano para el largo plazo. Este Plan es, entonces, una especie de portavoz de estas decisiones, ya que las incluye y desarrolla, mostrando la factibilidad de estas y la forma en que deberán ser abordadas para lograr los resultados deseados, para las que fueron tomadas.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Proyección de ejecución por año

Para el año 2017 se está proyectando impulsar la creación de los siguientes productos:

- Rediseño de los productos ofrecidos.
- Monitorear la programación financiera de la empresa
- Desarrollo de plan de acción para el aumento de la cartera de clientes.
- Creación de nuevos canales de atención al cliente.
- Establecer alianzas con Cámara de industria en la Artes Gráficas de Nicaragua.
- Reestructurar los procesos operacionales de la empresa.
- Creación y capacitación del plan de riesgos.
- Desarrollo de repositorio central de información para generación de datos.
- Modelo de la Gestión del Talento Humano.

En el año 2018 se está proponiendo:

- Seguimiento continuo a la cartera de clientes directa.
- Inversión de capital para expansión estructural
- Seguimiento de planes de acción previamente definidos.
- Actualización de manual de procesos y procedimientos.

Para el año 2019 se propone:

- Expandir gama de productos ofertados, manteniendo los ya brindados.
- Revisión y actualización del plan de riesgos.
- Seguimiento de los planes de acción.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

Proyecciones Financieras-Balance General

Tabla 11
Balance General

| PROYECCION FINANCIERA (Cifras en C\$) | Dec-17 | Dec-18 | Dec-19 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | 605,411.96 | 673,416.84 | 748,009.96 |
| DISPONIBILIDADES | 23,969.89 | 23,831.25 | 26,214.38 |
| INVERSIONES EN VALORES NETO | 310,451.34 | 299,312.80 | 329,244.08 |
| INVERSIONES EN MONEDA USD | 16,328.15 | 18,325.14 | 25,315.15 |
| INVERSIONES EN MONEDAS NIO | 154,317.11 | 250,354.14 | 425,326.14 |
| RENDIMIENTO DE INVERSIONES | 29,697.32 | 52,037.63 | 91,183.82 |
| | | | |
| CARTERA DE CREDITO NETA | 251,309.80 | 329,092.01 | 430,948.38 |
| CARTERA BRUTA | 244,823.80 | 306,739.49 | 384,313.60 |
| CARTERA BRUTA DIRECTA | 89,614.35 | 126,595.89 | 178,838.76 |
| CARTERA BRUTA INDIRECTA | 155,209.45 | 180,143.60 | 209,083.38 |
| INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR SOBRE CREDITOS | 16,903.23 | 33,169.02 | 65,087.20 |
| PREVISIONES POR INCOBRABILIDAD DE CARTERA | 10,417.24 | 10,816.51 | 11,231.08 |
| PREVISIÓN ESPECIFICA | 7,703.20 | 8,102.48 | 8,522.46 |
| PREVISIÓN GENÉRICA | 2,714.03 | 2,714.03 | 2,714.03 |
| | 0 | 0 | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR, NETO | 89.35 | 89.35 | 89.35 |
| BIENES DE USO, NETO | 10,663.65 | 12,768.51 | 15,288.84 |
| OTROS ACTIVOS | 6227.94 | 8,322.92 | 11,122.62 |
| | 0 | 0 | |
| PASIVO | 149,120.57 | 159,784.44 | 174,880.77 |
| TOTAL OBLIGACIONES POR PAGAR | 136,454.46 | 139,972.63 | 143,891.92 |
| OBLIGACIONES CON EL MHCP | 135,763.11 | 138,801.40 | 141,907.68 |
| INTERESES POR PAGAR OBLIGACIONES | 691.35 | 1,171.24 | 1,984.24 |
| OTROS PASIVOS Y PROVISIONES | 12,666.10 | 19,811.81 | 30,988.85 |
| | 0 | 0 | |
| PATRIMONIO | 456,291.39 | 513,632.40 | 579,176.78 |
| CAPITAL SOCIAL PAGADO | 331,381.83 | 372,507.25 | 418,736.45 |
| CAPITAL DONADO | 28,331.00 | 28,331.00 | 28,331.00 |
| RESERVAS PATRIMONIALES | 54,969.49 | 61,210.85 | 68,160.87 |
| RESULTADOS DEL PERIODO | 41,609.08 | 51,583.30 | 63,948.47 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 605,411.96 | 673,416.84 | 754,057.55 |

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

Proyecciones Financieras – Estado de Resultados

Tabla 12
Estado de Resultados

| PROYECCION FINANCIERA (Cifras en C\$) | Dec-17 | Dec-18 | Dec-19 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| INGRESOS FINANCIEROS | 40,049.39 | 47,492.54 | 51,766.86 |
| INGRESOS FINANCIEROS PO DISPONIBILIDADES | 380.56 | 414.81 | 452.15 |
| INGRESOS POR INVERSIONES | 20,495.69 | 22,340.30 | 24,350.93 |
| INGRESOS FINANCIEROS POR CARTERA DE CREDITOS | 19,170.15 | 24,734.16 | 26,960.24 |
| INGRESOS CARTERA DIRECTA | 9,857.58 | 13,925.55 | 15,178.85 |
| INGRESOS CARTERA INDIRECTA | 9,312.57 | 10,808.62 | 11,781.39 |
| OTROS INGRESOS FINANCIEROS | 2.99 | 3.25 | 3.55 |
| GASTOS FINANCIEROS | 2,777.16 | 2,399.43 | 2,268.62 |
| GASTOS FINANCIEROS POR OBLIGACIONES CON EL MHCP | 2,777.16 | 2,399.43 | 2,268.62 |
| MARGEN FINANCIERO ANTES DE AJUSTES MONETARIOS | 37,272.22 | 45,093.11 | 49,498.24 |
| EFFECTO MONETARIO NETO | 20,154.59 | 21,162.32 | 22,220.43 |
| MARGEN FINANCIERO BRUTO | 57,426.81 | 66,255.42 | 71,718.67 |
| INGRESOS / GASTOS POR PREVENCIÓN PARA RIESGOS CREDITICIOS | 202.47 | 256.63 | 315.66 |
| MARGEN FINANCIERO NETO | 57,629.28 | 66,512.05 | 72,034.33 |
| INGRESOS OPERATIVOS DIVERSOS, NETOS | 3,587.06 | 5,530.97 | 7,142.70 |
| RESULTADO OPERATIVO BRUTO | 61,216.34 | 72,043.02 | 79,177.03 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 19,052.25 | 19,832.55 | 20,644.06 |
| RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y CONTRIBUCIONES POR LEYES ESPECIALES | 42,164.09 | 52,210.47 | 58,532.97 |
| CONTRIBUCIONES POR LEYES ESPECIALES (564 Y 563) | 555.02 | 627.17 | 708.70 |
| RESULTADO NETO | 41,609.07 | 51,583.30 | 57,824.27 |

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Conclusión

Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos debe ser materializado a través del plan estratégico desarrollado en el presente trabajo monográfico para mejorar la gestión.

Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la entidad cuente con un plan, una guía de acciones a seguir coherente con los objetivos planteados.

De acuerdo a ese marco las conclusiones más relevantes obtenidas de esta investigación son las siguientes:

1. El análisis FODA, se obtuvo como resultado que las fortalezas, así como las oportunidades generan una ventaja competitiva contra el resto del mercado en artes gráficas que debe explotarse, mientras que debilidades y amenazas son mitigables si se les realiza un monitoreo oportuno y con un seguimiento activo en los cambios a realizar.
2. De la mano con nuestro análisis FODA Obtenemos nuestros análisis de factores externos e internos respectivamente para nuestras matrices EFE Y EFI en donde concluimos que según los datos obtenidos y posteriormente graficados debemos de mantener y retener nuestras propuestas establecidas.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

3. La propuesta de la misión se basa en abarcar la pequeña y mediana empresa, así como los sectores prioritarios del país, en correspondencias a las políticas de desarrollo de la entidad, mientras tanto la visión se enfoca en el capital humano con su compromiso en la calidad del servicio, la innovación tecnológica y amigable con el medio ambiente. Los valores están vinculados con el compromiso social, vocación de servicio, calidad, integridad y responsabilidad.
4. La ausencia de monitoreo y planes estratégicos no ha permitido que la entidad se posicione en el lugar deseado.
5. Los indicadores de seguimiento planteados en la matriz estratégica suponen una herramienta de control que le permitirá a las directrices conocer la situación actual de la entidad y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.
6. **Al definir los objetivos estratégicos estos son:**
 - Lograr un crecimiento económico de la entidad.
 - Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios de artes gráficas
 - Mejoras en Procesos de Gestión.
 - Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

7. En el diseño de la matriz y mapa estratégico, se plantean unidades de medida e indicadores generales mínimos para alcanzar los objetivos, sin embargo, se pueden derivar una serie de otros factores adicionales que deban monitorearse para cumplir con lo planificado. Explotando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades detalladas en el desarrollo del trabajo.
8. Como dato muy importante debemos de recalcar que algunos ítems no pudieron ser comprobados debido a la situación que vivió el país. La propuesta fue estimada y presentada a KARED S, A para su respectivo análisis. Ellos tomaran la decisión si se llevara a cabo todo lo establecido en este documento.
9. Como último pero no menos importante concluimos que es necesario que el plan estratégico se implemente, según nuestros resultados en las Matrices FODA, EFE y EFI, donde analizamos los factores externos e internos de la institución detallamos como combatir las amenazas y debilidades de la institución, nos damos cuenta que si la empresa quiere crecer de una forma ordenada y conociendo lo que ocurre tanto internamente como externamente deben de aplicarse estas herramientas, con la creación de una matriz Estratégica definimos cuales son los objetivos, metas y la forma en como estos deben de ser alcanzados para el progreso de la institución.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Recomendaciones

1. Es importante que los miembros de la entidad se logren posesionar de la misión, visión, objetivos y estrategias, con el fin de crear un compromiso que integran a la entidad.
2. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, tanto gerente como trabajadores se tienen que comprometer a brindar su apoyo a la entidad, para lograr el posicionamiento en el mercado.
3. Implementar una adecuada política de capacitación, ya que estos resultados se verán reflejados en un manejo más eficiente de recursos generando servicios de mayor calidad.
4. Es tarea de los altos ejecutivos de la entidad, adecuar el plan estratégico al entorno externo cambiante, para lograr el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad.
5. Se requiere derivar el plan estratégico en planes tácticos que permitan operatividad, dicha estrategia, a todos los niveles de la entidad.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

6. Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante el plan estratégico. Si estos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos de colaboradores tendrían que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias o idear nuevos planes tácticos. Una evaluación minuciosa revelará los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

7. Se recomienda implementar evaluaciones de desempeño Trimestrales para que los empleados conozcan su rendimiento, cuáles son sus deficiencias para que trabajen en estas y mejoren su productividad en la entidad.

8. Preocuparse por el bienestar de sus empleados no solo en la parte laboral, también en la personal, ayudará a que este pueda brindar su máximo potencial en la entidad.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en
el periodo 2017-2019

Anexos

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Gerente General

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Actividades regulares

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Los requerimientos o capacidades son planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir (fueron explicados anteriormente). Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.

Gerente de Administración y Finanzas.

Funciones.

- Formula y propone a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.
- Aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales bajo la modalidad de horas-hombre y suma Global.
- Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.
- Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc.).
- Controlar y registrar por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

- Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.
- Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.
- Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.
- Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.

Responsabilidad y Autoridad.

- Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

Condiciones del lugar de Trabajo en concordancia con las normas.

- Iluminación artificial eficiente
- Iluminación natural eficiente
- Clima controlado, frío, calor y humedad
- Buen ambiente de trabajo

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Medidas para evitar los riesgos.

- Revisión del lugar de trabajo antes de iniciar las labores diarias y al finalizar las mismas
- Mantenerse alerta ante las condiciones inseguras y los riesgos generales del lugar de trabajo.

Recepcionista

Funciones.

- Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa
- Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno, manteniendo informados a los usuarios del status de su solicitud.
- Enviar, recibir y archivar fax.
- Tramitar solicitud de taxi.
- Mantener un registro de las llamadas.
- Gestionar la distribución de la correspondencia externa recibida
- Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes.
- Responsabilidad y Autoridad.
- Utilizar eficientemente los recursos asignados (equipos, horas hombre).
- Utilizar, resguardar y mantener la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el Cliente.
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Condiciones del lugar de Trabajo en concordancia con las normas.

- Iluminación artificial eficiente
- Iluminación natural eficiente
- Clima controlado, frío, calor y humedad
- Buen ambiente de trabajo
- Ventilación adecuada

Medidas para evitar los riesgos.

- Revisión del lugar de trabajo antes de iniciar las labores diarias y al finalizar las mismas.
- Tratar en lo posible el mantener limpio y ventilado el área de trabajo

Contador

Funciones.

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.
- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).
- Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.
- Responsabilidad y Autoridad.
- Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general.
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área.
- Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

Condiciones del lugar de Trabajo en concordancia con las normas.

- Iluminación artificial eficiente
- Iluminación natural eficiente
- Clima controlado, frío, calor y humedad
- Buen ambiente de trabajo
- Ventilación adecuada
- Riesgos puntuales del sitio o puesto de trabajo.

Medidas para evitar los riesgos.

- Revisión del lugar de trabajo antes de iniciar las labores diarias y al finalizar las mismas
- Mantenerse alerta ante las condiciones inseguras y los riesgos generales del lugar de trabajo.

Imprenta

Objetivos

Los operadores de máquina para impresión instalan o trabajan con diferentes tipos de máquinas impresoras, como offset, impresión offset en seco (letterset), huecograbado, o prensas de fotograbado o impresoras de serigrafía para imprimir en papel u otros materiales.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Funciones

- Leer las instrucciones para determinar los detalles del trabajo, como cantidad, fecha de entrega y materiales necesarios, para realizar el pedido de impresión.
- Seleccionar e instalar el equipo y los materiales de impresión, como planchas de impresión, rodillos, guías de alimentación, indicadores, pantallas, plantillas, caracteres, tintes y cilindros en las máquinas según las especificaciones utilizando herramientas manuales.
- Llevar a cabo un a prueba.
- Hacer ajustes si es necesario.
- Controlar la alimentación, la calidad de la impresión y la evolución de los procesos de prensa para mantener los niveles de operación especificados y para detectar fallos de funcionamiento durante la impresión.
- Agrupar y almacenar los materiales impresos.
- Preparar y embalar los materiales impresos para su envío o transporte.
- Mantener y limpiar el equipo de impresión.
- Hacer informe sobre los procesos de impresión para permitir la realización de la factura para los pedidos de impresión.

Digital

Realizar la impresión por el procedimiento offset, preparando y ajustando los elementos del proceso de impresión y las materias primas necesarias, según la productividad y calidad establecidas e interviniendo en el proceso gráfico, teniendo en cuenta la normativa de seguridad, salud y medio ambiente.

Funciones

- Determinar y ajustar los elementos de proceso de impresión offset
- Realizar la impresión offset
- Preparar las materias primas y productos intermedios para la impresión

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

- Operar en el proceso gráfico en condiciones de seguridad, calidad y productividad.

Acabado

Los técnicos de acabados de impresión controlan las máquinas de impresión para convertir materiales impresos en productos finales. Trabajan en una amplia variedad de productos diferentes, por ejemplo, libros, revistas, catálogos, etc.

Funciones

- Recibir materiales impresos y convertirlos en productos finales.
- Controlar acciones de máquina de acabado, tales como cortar, coser páginas y encuadernarlas en un libro. También ajustar y controlar el funcionamiento de las máquinas.
- Ser polivalentes y capaz de realizar tareas diferentes en función de la exigencia del trabajo.

Para realizar este trabajo correctamente necesitará:

- Habilidades manuales.
- Trabajar con precisión, la atención al detalle es importante, especialmente para los procesos de corte, decoración y rotulación.
- Habilidades numéricas.
- Estar bastante en forma para poder sostener material pesado.
- El trabajo podría resultar poco adecuado para personas que sufren de enfermedades cutáneas, como eczemas, o dolencias respiratorias, como asma.
- Competencias
- Buen sentido del color.
- Buena forma física.
- Capacidad para concentrarse.
- Capacidad para sobrellevar un trabajo rutinario.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

- Capaz de prestar atención al detalle.
- Capaz de seguir instrucciones.
- Capaz de seguir normativa en materia de salud y seguridad.
- Capaz de trabajar con las manos de forma habilidosa.
- Cuidadoso.
- Habilidad para los números.
- Opera maquinaria.
- Realiza reparaciones de maquinaria.
- Remienda y restaura libros viejos o estropeados.
- Trabaja con plazos límite.
- Trabaja solo.

Diseñadores

Funciones

- Organizar las labores de diseño y levantamiento de arte y diagramación de textos.
- Verificar las órdenes de trabajo y asignarlas según competencias.
- Revisar textos levantados y diagramados por el personal de su producción.
- Verificar que el material a utilizar cumpla con los estándares de calidad preestablecidos para el proyecto.
- Revisar los estilos de redacción y sugerir ajustes en los productos.
- Llevar estadística de los trabajos asignados en proceso y concluidos.
- Controlar el uso y las existencias de insumos requeridos en el proceso de diseño.

Habilidades

Manejar equipos, herramientas y maquinarias propias del diseñador.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Glosario

A

Acción Específica: Es una operación concreta, medible y cuantificable para períodos anuales. Está asociada a un costo y a un tiempo de ejecución. La ejecución del conjunto de acciones específicas debe ser necesaria y suficiente, para generar el resultado del cual forman parte. La acción específica es un centro de asignación de recursos distribuidos en partidas específicas.

Amenazas: Restricciones que presenta el entorno para la realización de las acciones de un actor, y sobre las cuales éste tiene poco o ningún grado de control.

Artes Gráficas: la elaboración de todo tipo de elementos visuales, fundamentalmente a técnicas de grabado y dibujo, aunque suele restringirse el término a las técnicas relacionadas con la imprenta. De un modo más general abarca a las diversas técnicas y procedimientos para la realización de estampas y por extensión, cualquier sistema de reprografía para plasmar la creación artística. Por tanto, el término engloba al conjunto de oficios, procedimientos o profesiones involucradas en la realización del proceso gráfico, tradicionalmente desarrollado sobre papel.

D

Debilidades: Recursos críticos para la consecución de un resultado, del éxito de una estrategia o de un proyecto, de los cuales carece el actor que planifica o gerencia.

E

Efectividad: Es la relación existente entre los resultados reales y los objetivos planificados. Expresa el logro concreto de los fines, objetivos y metas deseadas.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Eficacia: Grado en el cual se alcanzan los objetivos y metas del proyecto en la población beneficiaria, en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique.

Eficiencia: Relación existente entre los productos y los costos de los mismos. Implica minimizar costos o maximizar la producción.

Estrategia: Conjunto de trayectorias que combinan distintos tipos de propósito de alcanzar determinados objetivos.

F

Fortaleza: Capacidades y recursos variados (poder, habilidades, experiencia, conocimiento, tiempo, dinero, organización) de los que dispone y controla un actor.

I

Impacto: Resultado de los efectos de un proyecto (ONU 1994).

M

Meta: Es la determinación cualitativa y/o cuantitativa del bien o servicio que se espera obtener. Se corresponde con los indicadores de logro que se hayan definido en la planificación del proyecto.

Misión: Es la razón de ser de la organización, su propósito de largo plazo.

Minervista: Operador de Prensa tipográfica de cortas dimensiones para tirar impresión pequeños.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

O

Objetivos: Son enunciados, que expresan los resultados previstos como consecuencia de la acción que se ejercerá durante un tiempo determinado.

Objetivo Específico: Es el cambio que se espera lograr en el problema que se ha identificado como el punto de partida del proyecto con la entrega de los resultados del proyecto. Su logro coadyuva o contribuye al logro de algún objetivo definido en los planes estratégicos de la nación.

Oportunidades: Posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechables por un actor para la realización exitosa de su estrategia o de su proyecto.

P

Plan Estratégico: Plan que prefigura una dirección para la gestión de la organización, en un periodo no mayor a cinco años. Constituyen un elemento básico para la toma de decisiones, que permite, además, elevar los niveles de eficacia, eficiencia, calidad, evaluación, control y coordinación intra e inter Institucional.

Planificación Estratégica: Proceso de cálculo continuo, sistemático y formalizado que concibe el cambio situacional como resultado de interacción entre actores y que supone el diseño de estrategias para superar debilidades, reforzar las fortalezas y alcanzar los objetivos propios del actor. Plan que prefigura una dirección para la gestión de la organización, en un período no mayor a cinco años. Constituye un elemento básico para la toma de decisiones, que permite, además, elevar los niveles de eficacia, eficiencia, calidad, evaluación, control y coordinación intra e inter Institucional.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Problema: Es una situación considerada insatisfactoria por un actor institucional determinado, a la luz de las políticas definidas en los planes estratégicos de la nación.

Proyecto: Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema. Produce bienes y servicios deseables a la comunidad, su ejecución está bajo la responsabilidad de una persona natural. Tiene una duración finita y determinada.

R

Resultado: Es el producto, bien o servicio que se materializa con la ejecución de las acciones específicas. Su generación es responsabilidad directa del gerente del proyecto, en la cantidad, calidad y oportunidad planificadas.

T

Trayectorias: Se entiende por trayectorias, las vías de transición de las condiciones iniciales a la imagen objetivo.

V

Visión: Imagen de la organización proyectada hacia el futuro. Es una fuerza motivadora de la acción capaz de cohesionar un grupo. Responde a la pregunta ¿Hacia dónde vamos? Se distingue de la Misión porque es alcanzable en un tiempo determinado.

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Índice de Siglas

C

CMI: Cuadro de Mando Integral · 21

E

EFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos · 60

EFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos · 58

F

FDL: Fondo de Desarrollo Local · 42

FMI: Fondo Monetario Internacional · 40

FODA: Herramienta de análisis (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) · 13, 53, 55

FUNIDES: Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social · 38

M

MHCP: Ministerio de Hacienda y Crédito Público · 76

N

NIO: unidad monetaria de curso legal en Nicaragua · 47, 48

P

PIB: Producto Interno Bruto · 41, 44

PYMES: Pequeñas y medianas empresas · 8

R

ROA: Rentabilidad Económica · 66

ROE: Rentabilidad Financiera · 66

Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A. en el periodo 2017-2019

Bibliografía

- Chegg. (2018). *Normas APA*. Obtenido de <http://normasapa.com/insercion-de-tablas-y-figuras/>
- Contreras P., J. S. (2010). *Manual de Planeación estratégica: para organizaciones juveniles de la sociedad civil*. Mexico: IMJUVE & SEDESOL.
- EspTmGDST. (26 de Noviembre de 2010). SlideShare. Obtenido de La Función de la planeación: <https://es.slideshare.net/EspTmGDST/s06-la-funcin-de-planeacin>
- La funcion de planeacion. (Noviembre de 2010). Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/EspTmGDST/s06-la-funcin-de-planeacin>
- PLANEACION203. (22 de Agosto de 2009). Scribd. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/18983008/TIPOS-DE-PLANEACION>
- PLANEACION203. (s.f.). TIPOS DE PLANEACION. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/18983008/TIPOS-DE-PLANEACION>
- Prera, A. (s.f.). Academia.edu. Obtenido de Academia.edu: https://www.academia.edu/16582760/PLANIFICACION_ESTRATEGICA_EZEQUIEL_ANDER_EGG_Y_CHIAVENATO
- Prera, A. (s.f.). PLANIFICACION ESTRATEGICA EZEQUIEL ANDER EGG Y CHIAVENATO. Obtenido de Academia.
- Robbins, C. &. (2005). *Administracion* . Mexico: Pearson.
- “El Cuadro de Mando Integral”, The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan, David P.Norton- Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona ,1997.
- “Mapas Estratégicos” convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Robert S. Kaplan, David P.Norton- Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona 2004.
- calidad y ADR. (2017). *calidad y ADR*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>