

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMA



T.Mon
658.4012
M672
2010

Tesina para optar al título de Ingeniería de Sistema.

**Plan estratégico para la empresa BLAMEN, S.A. en el
periodo 2011-2013.**

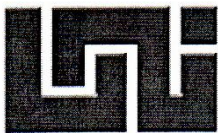
Elaborado por:

1. Br. Bertha Lizeth Miranda.
2. Br. Kadaffy Talavera Arauz.
3. Br. Pedro Urtecho Castro.

Tutor:

Msc. Gonzalo Zuniga Morales

Managua, Nicaragua Agosto 2010



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA**

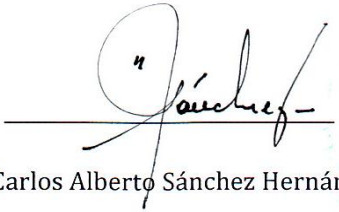
Managua, 23 de Abril 2010

Bra. Bertha Miranda Montenegro
Br. Orlando Kadaffy Talavera
Br. Pedro Urtecho Castro
Sus manos:

Muy apreciables Brs.:

Según solicitud con fecha del 8 de Abril 2010 donde expone motivos por el cual realizaran cambio de tema de tesina denominado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BLAMEN S.A. EN EL PERIODO 2009-2011" "; se acepta el cambio de tema propuesto denominado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BLAMEN S.A. EN EL PERIODO 2011-2013 "; cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. El tutor responsable es el MBA. Gonzalo Zúniga Morales.

Atentamente.


Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández
Decano.



Cc: MBA. Gonzalo Zúniga Morales
Ing. Patricia Lacayo Cruz
FCS Archivo

Tutor
Gestora I+D FCYS

**Licenciado
Carlos Sánchez
Decano FCS
UNI -FCS**

Sus Manos

Estimado Lic. Sánchez:

Con deseo que estos días sean excelentes y exitosos en su desarrollo personal y profesional para la construcción del alumno de la sociedad que queremos. Le saludo.

Por este medio hago constar de su conocimiento que estoy aceptando ser tutor de los bachilleres: Bertha Lizeth Miranda Montenegro con carnet: 2003-12229, Orlando Kadaffy Talavera Aráuz con carnet: 2003-11552 y Pedro Alexander Urtecho Castro con carnet: 2003-11919, para la realización de su tesina.

Además han recibido mi apoyo y aprobación para presentar su propuesta de tema de tesina titulado: **Plan Estratégico para la empresa BLAMEN, S.A. en el periodo 2011-2013**, por lo cual autorizo entregar la documentación adjunta.

Me despido, no sin antes reiterarle mi muestra de estima y respeto a su persona.

Cordialmente,


Msc. Gonzalo Zuniga Morales

C/c. Archivo

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	INTRODUCCIÓN	3
III.	ANTECEDENTES	4
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
V.	OBJETIVOS.....	6
	Objetivo General:	6
	Objetivos específicos:.....	6
VI.	JUSTIFICACIÓN	7
VII.	MARCO TEÓRICO	8
VIII.	CAPÍTULO I:	12
	DIAGNOSTICO EN LA EMPRESA BLAMEN S.A.	12
	a. Metodología de trabajo.....	13
	b. Análisis Externo.....	14
	b.1. Economía	15
	b.1.1. Niveles de Exportación	15
	b.1.1.1. Exportaciones por productos	16
	b.1.1.2. Análisis del Comportamiento de las exportaciones.....	16
	b.1.2. Niveles de Importación.....	17
	b.1.2.1. Importaciones por productos.....	18
	b.1.2.2. Análisis del Comportamiento de las importaciones	19
	b.2. Jurídicos.....	19
	b.2.1. Aranceles/Impuestos.....	20
	b.2.1.1. Análisis de Comportamiento del Sistema Arancelario para Centroamérica (SAC).....	21
	b.2.2. Reformas	22
	b.2.3. Tratados	23
	b.3. Cultura.....	24
	b.4. Mercadotecnia	25
	b.4.1. Proveedores	26
	b.4.2. Competidores:	27
	c. Análisis Interno	29
	c.1. Planeación.....	30
	c.2. Organización	31
	c.2.1. Estructura Organizacional.....	31
	c.3. Dirección	33

c.3.1. Factor Humano	33
c.3.2. Motivación del Personal	34
c.3.3. Comunicación Interna en la empresa.....	35
c.3.4. Control Organizacional	36
d. Análisis FODA.....	41
VIII. CAPÍTULO II:	45
PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO	45
a. Misión y Visión propuestas para la empresa.....	46
b. Propósitos del Plan Estratégico.	47
c. Estrategias.....	48
c.1. Selección de Estrategias	49
d. Presupuesto General.	66
e. Diagrama GANTT.	70
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	77
Bibliografía.....	78
Anexos.....	79

I. RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Blandón Mendieta (BLAMEN S.A.) fundada en 1998, con oficinas centrales en carretera norte, tiene por giro de negocio la importación y comercialización de aceite comestible y manteca vegetal, estos conocidos como productos oleínicos, los cuales son importados a granel, envasados en la empresa y luego son almacenados en bodegas.

El problema de mayor relevancia que afronta Blamen S.A. gira en torno a la toma de decisiones que se dan a corto plazo, sin previo análisis y estudio de las situaciones que se presentan. Sin tener en cuenta que las decisiones tomadas pueden perjudicar el desarrollo de la empresa.

Se desarrolló un estudio para la elaboración de un plan estratégico que de soluciones dirigidas a la toma de decisiones, permitiendo formular estrategias a largo plazo de carácter aplicables a la resolución de problemas. Todo esto para satisfacer los objetivos estratégicos que se implementen en cuanto a crecimiento organizacional y rentabilidad operativa.

Dentro de los objetivos planteados se abarco de manera general la elaboración de un plan estratégico que permita el desarrollo y la adaptación en el mercado dinámico actual comprendido en el año 2011-2013, con la ayuda de la realización de un diagnostico organizacional el cual abarca los siguientes análisis:

- ✓ **Análisis externo:** Determinado por los principales elementos que componen los factores externos, tales como la economía nacional en lo se comprende las importaciones, exportaciones y su análisis en cuanto al giro del negocio, así mismo aspectos jurídicos y culturales nivel nacional.
- ✓ **Análisis Interno:** Determinado por los principales elementos de la Gestión Administrativa, tales como la Planeación, Organización, Dirección y Control, desglosando los elementos más importantes de cada uno, presentando los puntos fuertes y débiles que la empresa posee.

En base a estos análisis se determino el análisis FODA con el fin de aprovechar esta información para la generación de estrategias que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la empresa, haciéndola más competitiva dentro del mercado nacional.

Una vez determinadas las estrategias posibles a realizar, se hizo uso de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica para poder determinar y seleccionar las estrategias más acorde a las necesidades actuales de la empresa, obteniendo 4 Estrategias principales que son:

1. Mejorar personal de apoyo a Gerencia de la empresa orientado al crecimiento y mejoramiento.
2. Aprovechar la obtención de créditos bancarios para incrementos operativos de la empresa.
3. Mejorar posición de mercado por medio de lanzamientos de nuevos productos.
4. Generar mayor publicidad para la empresa en los distintos medios publicitarios.

Continuamente se realizó la propuesta del Plan Estratégico determinando la misión, visión y metas en cuanto éste. Así mismo el establecimiento de las actividades a seguir para el cumplimiento de cada estrategia, su programación y presupuesto estimados.

Para dar un mayor seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico se definieron indicadores de progreso para cada estrategia que ayuden a la empresa a medir el avance y el logro del mismo.

Concluyendo, la empresa tiene muchas deficiencias con respecto a la toma de decisiones dentro la Organización, problema por el cual se recomienda poner en práctica todas las actividades descritas en el Plan Estratégico.

II. INTRODUCCIÓN

La empresa Blandón Mendieta (BLAMEN S.A.) fundada en 1998, con oficinas centrales en carretera norte, tiene por giro de negocio la importación y comercialización de aceite comestible y manteca vegetal, estos conocidos como productos oleínicos, los cuales son importados a granel, envasados en la empresa y luego son almacenados en bodegas.

El compromiso por parte de la empresa, es la accesibilidad de productos oleínicos a precios competitivos y accesibles dentro del mercado a clientes mayoristas. Siendo su principal proveedor COOPEAGROPAL, R.L de nacionalidad Costarricense, el cual le suministra la materia prima oleínicos en toneladas.

Blamen S.A. inicia su comercialización con las marcas registradas Agropal de línea de manteca y Lirio Dorado y Palmerito en aceites, y a principios del año 2008 introducen una nueva marca de aceite llamada Miniaturas la cual ha sido aceptada dentro del mercado por su calidad y accesibilidad al consumidor, lo que le permite ser reconocida como una nueva alternativa de consumo en comparación con la competencia.

El problema de mayor relevancia que afronta Blamen S.A. gira en torno a la toma de decisiones que se dan a corto plazo, sin previo análisis y estudio de las situaciones que se presentan. Sin tener en cuenta que las decisiones tomadas pueden perjudicar el desarrollo de la empresa.

Se desarrollará un estudio para la elaboración de un plan estratégico que de soluciones dirigidas a la toma de decisiones, permitiendo formular estrategias a largo plazo de carácter aplicables a la resolución de problemas. Todo esto para satisfacer los objetivos estratégicos que se implementen en cuanto a crecimiento organizacional y rentabilidad operativa.

III. ANTECEDENTES

La Empresa Blamen S.A inicia sus operaciones con la venta de aceite comestible en galones y por litro, a la clientela en general, el producto era comprado en bidones de 5 galones a proveedores nacionales. En el transcurso de 5 años decidieron incursionar en lo que es la importación y comercialización de aceite, buscando nuevas alternativas de proveedores, entre ellos COOPERAGROPAL, R.L de nacionalidad Costarricense, el cual les suministra la materia prima en toneladas y la Fabrica de Plástico S.A., empresa nicaragüense, quien provee los envases plásticos del producto.

Las operaciones de la empresa inician en un local de alquiler ubicado en el mercado oriental, contando únicamente con los dueños, personal de carga y de entrega como fuerza de trabajo. El crecimiento constante obtenido debido a la demanda de aceite vegetal y manteca, genera la necesidad de un nuevo local y de personal administrativo, por lo cual se toma la decisión de realizar la compra de un nuevo local ubicado en Carretera Norte, en donde se realiza la contratación de un contador y personal auxiliar, de facturación y caja.

Estas decisiones tomadas por la necesidad del momento no fueron acompañadas por una visión de futuro con objetivos y metas claras, sin la realización de un plan estratégico formulado a largo plazo, lo que ha generado en la actualidad que el crecimiento que ha tenido la empresa, se haya quedado estancado, perjudicando el desarrollo de la misma.

Dentro de las operaciones de la empresa, no han sido definidos los objetivos, metas y visión de donde quieren llegar, centrándose únicamente en las actividades cotidianas, tomando decisiones según vayan surgiendo problemas y la variaciones dentro del mercado nacional.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los constantes cambios en el mercado nacional tales como la variación en los precios de los insumos de oleínas, nuevas reformas y políticas de importación, provocan que la toma de decisiones se haga en el momento en que suceden, así como también sobre alguna decisión que se deba de tomar en la distribución y/o procesamiento de los productos. Ante esto la empresa toma decisiones sin previo análisis, obviando los resultados que estas puedan tener tanto a corto, mediano y largo plazo.

La gerencia de la empresa posee limitados conocimientos en la generación de planes tanto operativos como estratégicos, esto ha conllevado a la realización de una planeación empírica, provocando disminución en los clientes, disminución de las utilidades, inconformidad con los trabajadores de la empresa dado que la comunicación es deficiente, perjudicando la interrelación entre el personal y las funciones que estos realizan.

La creciente competencia en el ramo de oleínas ha generado mayor competitividad dentro de las empresas en el mercado nacional, incrementando la oferta de productos a un bajo precio, ocasionando la disminución de clientes para Blamen, S.A. reduciendo los ingresos percibidos así como también limitando el desarrollo organizacional, tales como incrementos de beneficios para los trabajadores, infraestructura para la empresa e inversiones que generen mayores utilidades y proyectos futuros.

La desorganización en los métodos de trabajo tanto a nivel del personal como en la asignación de recursos ha limitado el crecimiento de la empresa debido a la forma de trabajar que se ha optado hasta la fecha.

De igual forma no se establecen mecanismos de control tanto financieros, operativos y de personal, que permitan medir el avance tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional

V. OBJETIVOS

Objetivo General:

- ✓ Elaborar un plan estratégico para la Empresa BLAMEN S.A., que permita el desarrollo y la adaptación en el mercado dinámico actual, comprendido en el periodo 2011-2013.

Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico organizacional que identifique los problemas y áreas de oportunidad, proporcionando información para el mejoramiento continuo de los procesos.
- ✓ Proponer misión y visión, que valla acorde con los objetivos y estrategias de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias apropiadas que permitan a la empresa orientarse adecuadamente a la realización del plan operativo.
- ✓ Realizar una evaluación de costo de la implementación del plan estratégico para la empresa.

VI. JUSTIFICACIÓN

La competitividad dentro del ramo comercial de oleínas, ha conllevado a Blamen S.A. a adoptar estrategias con el fin de garantizar el éxito a largo plazo, estableciendo objetivos que permitan el alcance y logros de una buena toma de decisiones.

La ejecución del Plan Estratégico será la base de decisiones para la dirección, mediante el seguimiento y evaluación de la toma de decisiones, con el fin de elegir las alternativas estratégicas más adaptables a la situación actual, asegurando a largo plazo el buen desempeño de la gestión empresarial.

La selección y aplicación adecuada de las estrategias, permitirá el alcance de una ventaja competitiva a gran escala, tanto a nivel interno como externo, así como superioridad o liderazgo dentro de un mercado tan cambiante, este beneficio ayudara en la explotación de oportunidades y disminución de riesgos.

Se verá mejorado el desarrollo organizacional, permitiendo las mejoras continuas, especialmente en cuanto a la validación de estrategias, debido a que los cambios en el ambiente del negocio son variables, esta será de gran utilidad y motivación, tanto para los accionistas y empleados en general, ya que se definirán y se normalizaran los procedimientos, funciones y áreas de la empresa.

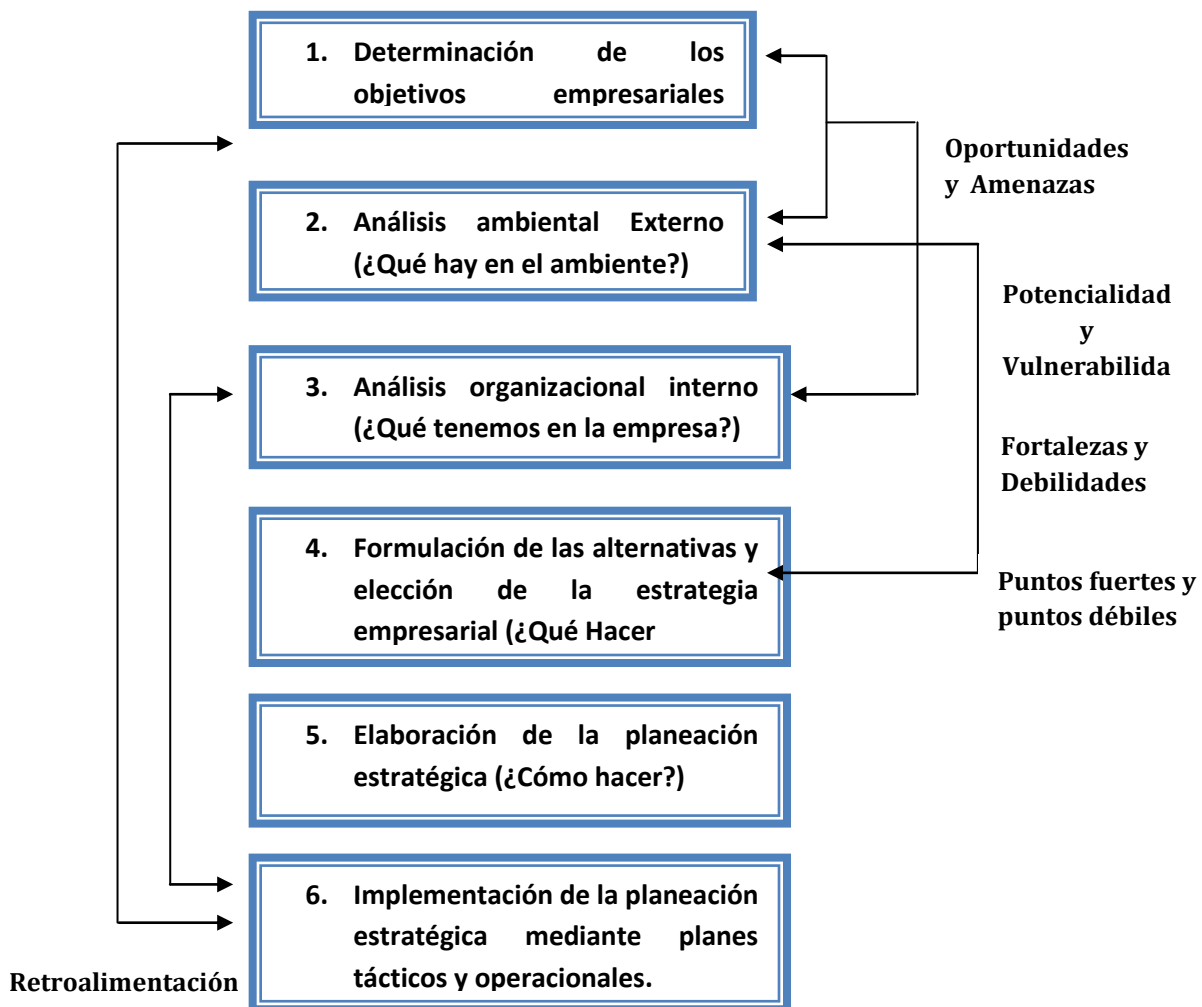
La adecuación de metas, objetivos, visión, dentro de Blamen S.A. tiene un significado cambiante para la organización, debido a que la implementación de nuevas normas y requerimientos se llevaran con mayor control y precisión, beneficio que será reflejado en el desempeño del personal de Blamen S.A.

Por otra parte el crecimiento de la organización y la reducción del costo de capital, serán factores controlables, con la capacidad de ser sostenibles en el tiempo creciente, demostrando capacidad de brindar servicios de calidad a los clientes, asegurando su lealtad y el compromiso hacia Blamen S.A.

VII. MARCO TEÓRICO

El objeto de estudio se basa en la planificación de estrategias empresariales aplicables a Blamen S.A., donde la **planeación estratégica**¹ según el autor Alfredo Acle Tomasini, expresa que es el conjunto de acciones que se deben desarrollar en una empresa, donde se determinan estrategias durante un periodo de tiempo mayor a los tres años, logrando la definición de objetivos estratégicos, definiendo y priorizando los problemas a resolver dentro de la empresa.

La metodología de planeación estratégica² aplicada al estudio dentro de Blamen S.A. se describe seguidamente:



¹ Rodolfo Caldera M. (2006). Planeación Estratégica. Desde fuente <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

² Julca Moreno Edwin (2007). Planeación. Desde fuente <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>

Basados en esta metodología para llevar a cabo la culminación de la planeación estratégica se analiza a la empresa desde dos puntos de vista:

1. El **análisis Interno**³, que se basa en determinar cuáles son las fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva, de las cuales se analizan los factores siguientes:

Factores Internos

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

En la captación de información requerida dentro de estos factores se toma en cuenta lo siguiente:

- Recopilación y asimilación de información sobre las áreas funcionales (o procesos) de la organización.
- Cumplimientos de los objetivos esperados, que están relacionados con la misión y visión, e identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Determinación de la situación de la empresa en lo relativo a cualificación y comportamiento de las personas que en ella trabajan, los medios materiales disponibles y los recursos económicos necesarios.

2. **Análisis externo**⁴, en el que se determinan las oportunidades y amenazas, haciendo referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen; tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que pueden darse en el futuro.

³ Análisis interno de la empresa de fuente. <http://www.elergonomista.com/3ab11.html>

⁴ Gestión empresarial. Análisis Externo. De fuente: <http://www.caballano.com/externo.htm>

Este análisis abarcará los siguientes factores:

Factores Externos

- Economía
- Jurídicos
- Cultural
- Mercadotecnia

El establecimiento de las oportunidades y amenazas más significativas en Blamen S.A. basándose en los factores externos, contempla las siguientes etapas:

- Exploración del medio ambiente para definir los cambios más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudiera anticipar para el futuro.
- Indicar qué probabilidad o grado de certeza, se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios.
- Establecer las oportunidades y amenazas que se abren para la empresa si llegan a materializarse dichos cambio.
- Valorar el nivel de impacto que se tendría.

La determinación de los factores tanto interno como externos permite la creación de un **análisis FODA**⁵ donde el autor Hugo Glagovsky define el análisis FODA como una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, realizando este análisis en Blamen S.A, permitirá obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Las **ventajas competitivas** obtenidas del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) son destacables para llevarlas a cabo, determinando la aplicación de un Plan de acción, donde esta se define por documentos debidamente estructurados que forman parte de planeamiento estratégico de la empresa, ya que

⁵ Hugo Glagovsky (2006). Esto es FODA. De fuente <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de una serie de estrategias elaboradas mediante el análisis FODA, donde posteriormente deben de evaluarse para determinar cual o cuales estrategias serán las seleccionadas para aplicarse en la empresa, para esto, se utiliza la **Matriz Cuantitativa para la Planificación Estratégica (MCPE)**⁶, que se basa en dar calificaciones a los factores críticos del éxito (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades) según la importancia de las estrategias evaluadas, dando como resultado un valor total del atractivo de cada estrategia donde se seleccionaran las que resulten con mayor puntaje. Esto conlleva a establecer para cada estrategia seleccionada plazos y actividades programadas, estas se detallan en la elaboración del **Diagrama de Gantt**⁷, el cual es un método gráfico de planeación y control en la que un proyecto se divide en distintas actividades y se realizan estimaciones acerca de cuánto tiempo requiere cada una de ellas, así como el total de tiempo necesario para terminar el proyecto totalmente. Esta gráfica muestra las relaciones de tiempo entre los eventos de un programa y fue desarrollada por Henry L. Gantt.

La aplicación de las **actividades** definidas en el cronograma de trabajo o bien conocido como diagrama Gantt son aquellas que están definidas en un lapso de tiempo, con un tiempo de inicio y un tiempo final.

El cumplimiento de llevar a cabo la implementación de las actividades se deben de detallar y plasmar en un **presupuesto**⁸, donde según el economista Hugo Céspedes, está dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto será aplicado en la empresa Blamen S.A. a cada área de responsabilidad de la empresa.

⁶ J. A. Contreras. Etapa de Decisión. De fuente <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>

⁷ Diagrama Gantt. De fuente http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

⁸ Hugo Céspedes (2008). Presupuesto y su objetivo. De fuente <http://www.slideshare.net/hugoces/presupuestos-y-su-objetivo>

VIII. CAPÍTULO I:

DIAGNOSTICO EN LA EMPRESA BLAMEN S.A.

a. Metodología de trabajo

En la realización del diagnóstico Externo e Interno de la empresa se utilizaron las herramientas de recopilación de información tales como:

Diagnostico Interno: Las herramientas utilizadas para la recopilación de todos los datos internos fueron:

- ✓ **Entrevistas:** Dirigidas a los representantes de cada área funcional de Blamen S.A. con el objetivo de diagnosticar el funcionamiento de cada área. (Ver Anexos I, Pág. 80).
- ✓ **Encuestas:** Dirigidas al personal operativo de la empresa con el objetivo de diagnosticar la relación empresa-empleado y diagnosticar los problemas existentes (Ver Anexos II, Pág. 83).
- ✓ **Video conferencia:** Charla realizada al personal ejecutivo y operativo, y presentación de video de mejoras para la organización, con el fin de demostrar la importancia de la utilización de las estrategias empresariales y su práctica dentro de Blamen S.A. y conocer los puntos de vista de los empleados sobre cómo están siendo sus labores dentro de la empresa.

Diagnostico Externo: Para la recopilación de todos los datos a nivel externo se utilizaron las fuentes secundarias tales como:

- ✓ Información publicadas en páginas web de las siguientes instituciones:

- MIFIC, DGA, MAGFOR.

De lo cual se realizó visita a la Dirección general de aduana (DGA) para recopilación de datos más actualizados sobre datos estadísticos de Exportaciones e Importaciones de Nicaragua.

- ✓ Información de páginas web de empresas nacionales del ramo comercial de oleínas.

El desarrollo de esta metodología será detallada a continuación, iniciando con el análisis externo.

b. Análisis Externo

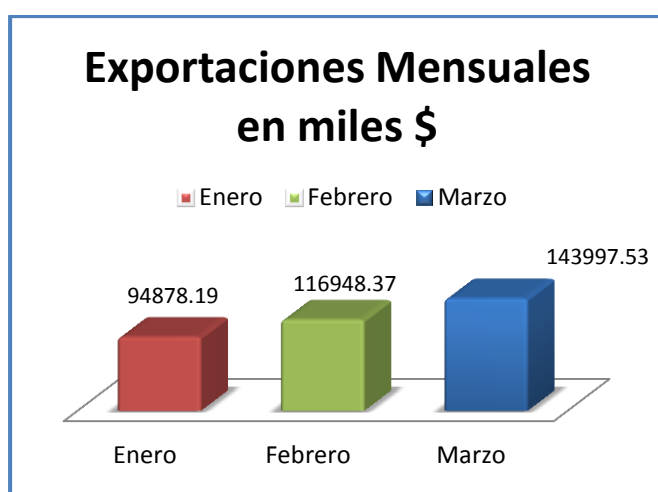
El análisis externo realizado en la empresa Blamen, S.A ha sido determinado por los principales elementos que componen los factores externos, tales como la economía nacional, aspectos jurídicos y culturales, detallando a continuación cada uno de estos.

b.1. Economía

El estudio de los aspectos económicos dentro del mercado nacional obtenido de fuentes secundarias, como son las instituciones reguladoras tanto de exportación como importación a nivel nacional, han sido analizadas en cada uno de estos aspectos como se muestra a continuación:

b.1.1. Niveles de Exportación

Según datos estadísticos de la Dirección General de Aduanas (DGA), el comportamiento de los niveles de exportaciones en el primer trimestre del 2009 fueron de \$355,824,09 (Ver anexo IV, Pág. 88) presentándose de la siguiente manera:



Crecimiento	
Meses	Enero
Febrero	23.26%
Marzo	51.77%

Grafico 1: Fuente propia creada con datos estadísticos de la DGA / sección importación y exportación.

El comportamiento de las exportaciones del primer trimestre 2009 indica un alza con respecto a los meses de Enero a marzo, representando aumento en el mes de marzo de un 51.77 % con respecto al mes base Enero.

El crecimiento de las exportaciones de aceite tiende a beneficiar a los comerciantes de aceite, debido a que los productores de aceite prefieren exportar su producto, lo que favorece a las empresas importadoras, incrementando la demanda de estas, permitiendo la comercialización por medio de la importación, mostrando la tendencia al consumo directo a los importadores de aceites Nicaragüenses, tal caso como el de Blamen S.A.

Amenazas: Ofertas accesibles al consumidor por parte de la competencia

b.1.1.1. Exportaciones por productos

Según datos estadísticos de la DGA con respecto a los productos exportados se refleja mayor influencia en la exportación de Café oro, Carne bovina y Crustáceos (Ver Anexo V, Pág. 89).

El comportamiento en el primer trimestre del 2009 refleja que las exportaciones de aceite comestible vienen a representar el 2.6 % (\$ 7, 501,790 (FOB) y en unidades físicas de 67,021,880 kilos. Ver anexo VI, Pág. 90) de los productos exportados, estando entre los principales productos de exportación en comparación con los demás.

b.1.1.2. Análisis del Comportamiento de las exportaciones

De acuerdo a la información obtenida de la DGA se presenta que las exportaciones de los productos comercializados han tenido variaciones con respecto a los años 2007-2008, presentando su comportamiento y mostrando que en el año 2008 se obtuvo un total \$ 1, 495,770.07 en FOB contra un total de \$1,233,202.52 en FOB

del año 2007 (Ver anexo IV, pág. 88). Dando como resultado un incremento en las Exportaciones del año 2008, presentando tal comportamiento en grafica siguiente.

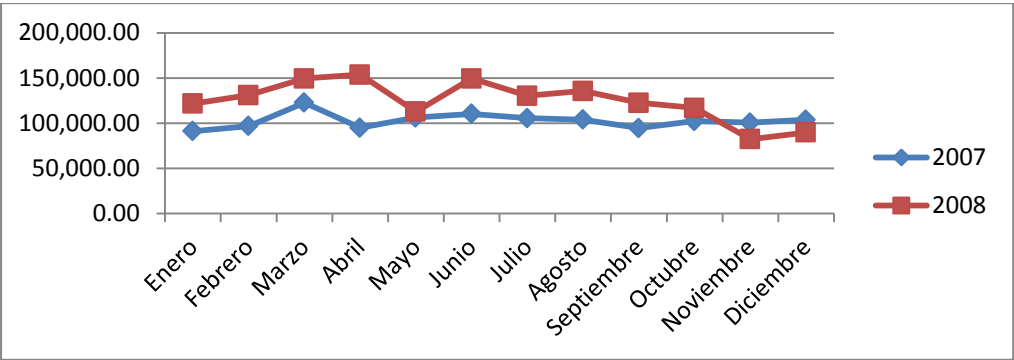


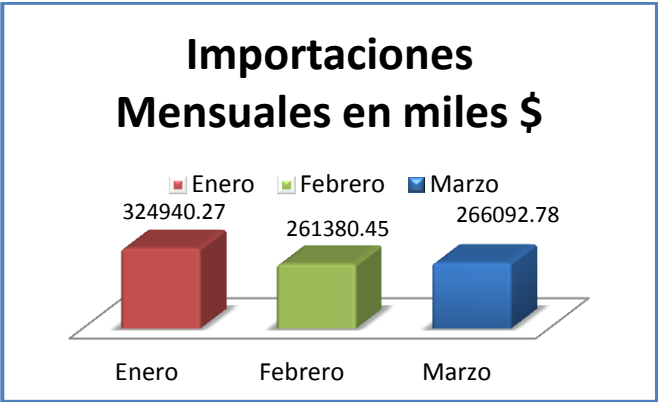
Grafico 2: Fuente propia creada con datos estadísticos de la DGA / sección importación.

El incremento percibido en el año 2008 en comparación con el año 2007, es base en espera de incrementos en las exportaciones en los próximos años.

b.1.2. Niveles de Importación

Según datos estadísticos de la Dirección General de Aduanas (DGA), el comportamiento de las importaciones en el primer trimestre 2009 han tenido una baja con respecto a los meses de enero a marzo, representando una reducción en el mes de marzo de un 18.11% con respecto al mes base Enero, representado en el siguiente grafico:

Las importaciones para el primer trimestre del 2009:



Baja entre meses	
Meses	Enero
Febrero	-19.56%
Marzo	-18.11%

Grafico 3: Fuente propia creada con datos estadísticos de la DGA / sección importación y exportación.

Esta disminución en las importaciones perjudica directamente a los comerciantes de aceite, debido a que se ve bloqueado el acceso a la comercialización y abastecimiento de suficiente producto al consumidor.

b.1.2.1. Importaciones por productos

Según datos estadísticos de la DGA con respecto a los productos importados se refleja mayor influencia en la importación de petróleo crudo, Medicina Humana y Diesel (Ver Anexo VII, pág. 91).

Las importaciones de aceite comestible vienen a representar el 4.5 % (\$ 19, 684,800 (FOB) y en unidades físicas de 21, 601,930 Kilos. Ver anexo VI, pág. 90) de los productos Importados, estando entre los productos que tienen gran participación en comparación con los demás productos.

Los productos de mayor participación en las importaciones son el petróleo crudo con porcentaje representativo (%R) del 30.8%. Medicina humana representando el 19.9 % y el Diesel el 8.1 %, a como se muestra en la siguiente tabla:

	Monto C\$(en miles)	%R
Petróleo Crudo	135,871.74	30.8
Medicina Humana	88,006.33	19.9
Diesel	35,589.41	8.1

Tabla 2: Productos importados.

b.1.2.2. Análisis del Comportamiento de las importaciones

De acuerdo a la información abordada anteriormente se demuestra que las importaciones de productos comercializados han tenido variaciones con respecto a los años 2007-2008, presentando su comportamiento y mostrando que en el año 2008 se obtuvo un total \$ 4,297,396,640 en FOB contra un total de \$ 3, 630, 985,180 en FOB del año 2007 (Ver anexo IV, Pág. 88). Dando como resultado un incremento en las importaciones del año 2008, presentando tal comportamiento en grafica siguiente.

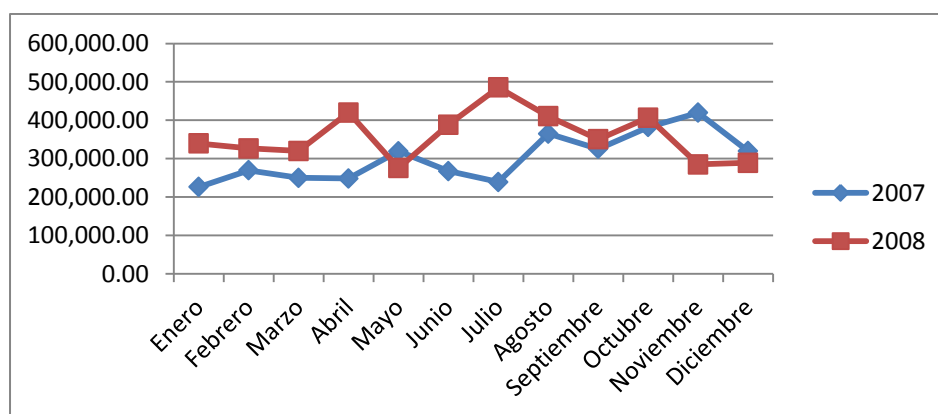


Grafico 4: Fuente propia creada con datos estadísticos de la DGA / sección importación y exportación.

b.2. Jurídicos

Son todos aquellos aspectos legales, decretos, normas y reformas en la que se involucra el comercio nacional tanto a nivel de exportaciones como de importaciones del aceite comestible, que influyen directa e indirectamente la distribución de los productos, beneficios y limitaciones, las cuales se describen a continuación.

b.2.1. Aranceles/Impuestos

El arancel aplicado a la importación de aceite comestible es el Sistema Arancelario para Centroamérica (SAC), manejado por la Dirección General de Aduana (DGA), presentando la siguiente información:

SAC 15. Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento.

El SAC es el sistema Arancelario para Centroamérica, en los registros manejables por la DGA, el SAC utilizado para la aplicación de impuestos en el aceite comestibles es la sección III, capítulo 15, el cual dice:

En relación con las importaciones de oleína de palma, el criterio de la DGA, ente oficial para definir la clasificación de una mercadería es que corresponde clasificarse bajo la partida arancelaria: 1511.90 en la sub-partida 151190.90 se comprende el aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente, siempre que se presente no en bruto. A nivel de apertura nacional el aceite, estearina y oleína, de palmas refinadas se clasifican en la apertura 1511.90.90.19, es decir el aceite y oleína, de palma refinada.

En el primer trimestre del 2008 el SAC 15 se comporta de la siguiente manera:

Las importaciones tienen mayor auge en comparación con las exportaciones donde en el primer trimestre del 2009 se han exportados 297,430 kilos contra 27,606,550 en importaciones. Estos niveles de importación son altos en comparación con las exportaciones, mostrando mayor oportunidad y disponibilidad en la comercialización e importación del aceite comestible para Blamen S.A.

	Exportaciones	Importaciones
\$ FOB	310,960	0
\$ CIF	0	23,745,760
Kilos	297,430	27,606,550

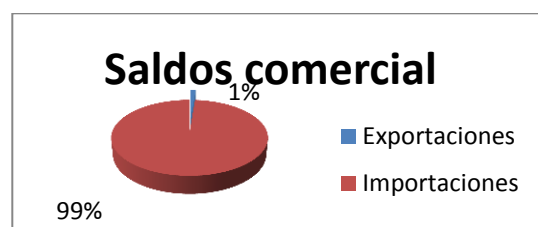
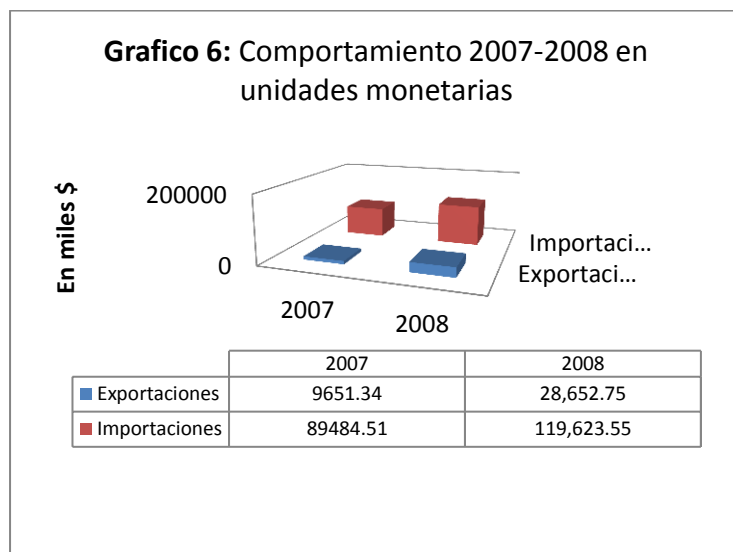


Grafico 5: Exportaciones Vs Importaciones

b.2.1.1. Análisis de Comportamiento del Sistema Arancelario para Centroamérica (SAC)

Según datos estadísticos presentados por la DGA, el comportamiento del año 2006-2007, las exportaciones han disminuido vs las importaciones que han venido aumentando, esto se ve reflejado en los gráficos siguientes, que muestran los movimientos totales en unidades monetarias y físicas.



Fuentes Propias: Información creada con datos estadísticos de la DGA / sección importación y exportación

El comportamiento 2007-2008 indica que los aranceles contributarios (SAC 15) en las exportaciones no son tan altas, caso contrario a las importaciones que han aumentado, indicando a Blamen S.A. que el giro de aceite está en crecimiento en el tiempo, permitiendo la amplitud comercial de oleínas a nivel nicaragüense.

b.2.2. Reformas

El impuesto arancelario vigente para las importaciones de aceite, beneficia el flujo de comercio del aceite sin ningún costo, proporcionando flexibilidad en la obtención del insumo para su debida comercialización.

Las reformas impuestas por el poder ejecutivo, donde se acordó en el ministerio de fomento, industria y comercio (MIFIC) son las siguientes:

Según el Acuerdo Ministerial MIFIC No.020-2008, publicado en "El Nuevo Diario" del 28 de marzo del 2008:

- ❖ Reducir a 0% los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI), a los bienes básicos de consumo, que se detallan a continuación e independientemente de su origen.

SAC	DESCRIPCION
1507.90.00.10	- Aceite comestible (aceite de soja o soya).
1508.90.00.10	-- Aceite comestible (aceite de cacahuete, maní).
1509.90.00.10	-- Aceite comestible (aceite de oliva).
1511.90.90.10	--- Aceite comestible (aceite de palma).
1512.19.00.10	--- Aceite comestible (aceite de girasol ó cártamo).
1512.29.00.10	--- Aceite comestible (aceite de algodón).
1513.19.00.10	-- Los demás: (aceite de coco).
1513.29.00.10	--- Aceite comestible (aceite de almendra de palma o de babasú).
1513.29.00.10	--- Aceite comestible (aceite de coco, de almendra de palma o de babasú y sus fracciones).
1515.29.00.10	--- Aceite comestible (aceite de maíz).

Tabla 3: Códigos SAC⁹

⁹ Dirección General de Aduanas. Códigos SAC. De Fuente <http://www.dga.gob.ni>

- ❖ Se reforma el Acuerdo Tercero del Acuerdo Ministerial MIFIC No.058-2007, publicado en "El Nuevo Diario" del 22 de noviembre del 2007, el que se leerá de la siguiente forma: "Esta medida es de carácter transitorio y tendrá una vigencia a partir de la entrada en vigor del presente Acuerdo Ministerial y hasta el 31 de diciembre del año 2008, inclusive".

Oportunidad: Reducción al 0% de los derechos arancelarios a la importación.

b.2.3. Tratados

El Tratado de Libre Comercio Nicaragua-Estados Unidos, sobre el tema de las importaciones establecidos y dados a conocer por el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), Estados Unidos ofrece los siguientes productos para comercializar con Nicaragua brindando entre ellos el aceite comestible, mostrados en la siguiente tabla:

Oferta Agrícola Productos Estados Unidos a Nicaragua

SIN CUOTA o ARANCEL	LIBRES 5 AÑOS D FIRMA	LIBRES 10 AÑOS D FIRMA	LIBRES 15-18 AÑOS D FIRMA
ALGODON	COLES BRUS.	MANT. MANI	CARNE CANAL
CUEROS	YUCA	MANI	CARNE AVICOLA
FOLLAJES	LICORES	HORTALIZAS FRES.	CARNE PORCINA
PLANT. ORNAM.	VINOS	HORTALIZAS CONS	AZUCAR
TRUFAS	LANGOSTAS	HORTALIZAS JUGO	QUESOS
HONGOS	PESCADOS	KEPCHUP O PASTA	YOGURT
PERAS	---	PIÑA	CREMA ACIDA
TRIGO	---	ESPARRAGOS	FRIJOL NEGRO
SOYA	---	BERENGENAS	FRIJOL ROJO
ABENA	---	PIMIENTOS	FRIJOL BLANCO
HABAS	---	REPOLLOS	ARROZ PRECOC.
CEBADA	---	PEPINOS	ARROZ C CASC.
ALBARICOQUES	---	FRESAS	ARROZ S CASC.
AJONJOLI C CAS	---	ACEITE VIRGEN	CAFÉ ORGANICO
AJONJOLI S CAS	---	ACEITE COMEST.	CAFÉ ESPECIAL
MANZANAS	---	---	CAFÉ CUALQUIERA
MELOCOTONES	---	---	RON
CAMARON CULT	---	---	MIEL
---	---	---	PUROS
---	---	---	PAPAS
---	---	---	TOMATES FRESC
---	---	---	CACAO
---	---	---	CACAO POL C AZU
---	---	---	CACAO POL S AZU
---	---	---	ACEITES COMEST.
---	---	---	---

Tabla 4: Fuente elaborada con datos en Pagina MAGFOR sección TLC/ Análisis del TLC Nic-USA
Análisis Sector Agrícola Nicaragüense.

El beneficio de firmar este tratado es la exoneración de cualquier pago arancelario en la importación del aceite comestible a un plazo de 10 años firmado el tratado.

b.3. Cultura

Nicaragua es un país que actualmente depende de las importaciones, se puede ver claramente el crecimiento de las empresas y como aportan a la economía nicaragüense.

Por otra parte cabe mencionar que Nicaragua está pasando de ser un país productivo a un país que cae en el término de consumismo (término que se utiliza para describir los efectos de igualar la felicidad personal a la compra de bienes y servicios o al consumo en general), Nuestro mundo se está expandiendo a un ritmo acelerado, de manera que consumimos más y más. Tal ejemplo se puede encontrar en lo que son las comidas rápidas, donde se nota el consumo elevado de aceite comestible.

Oportunidad: Incremento del consumo de aceite dado por la creciente actividad de los negocios de comida rápida.

En menor escala se podría mencionar algunos de los aspectos tales como el de las comidas rápidas, nuestras costumbres se están orientando mas y mas al consumo de éstas, ya sea por diversos factores que influyen a que esto vaya en aumento, factores tales como el aprovechamiento del tiempo, la rapidez, la facilidad, etc. Esto visto desde el punto de vista de las empresas proveedoras de las materias primas se convierte en una oportunidad para el incremento de sus operaciones, tal es en el caso del aceite comestible, el consumo debido a esto va creciendo cada vez más y las ventas de este producto crecen cada día.

Amenazas: Desequilibrio económico en el mercado

b.4. Mercadotecnia

La Empresa Blamen S.A se da a conocer únicamente por medio de:

- ✓ **Visitas por parte de Agentes de ventas:** búsqueda de nuevos clientes así como su permanencia y lealtad hacia la empresa, manteniéndose en contacto con los clientes, brindando un servicio deseado y de agrado a la clientela, dando un seguimiento constante a estos.
- ✓ **Vía telefónica:** esta se realiza directamente desde las oficinas de Blamen S.A. donde cada vendedor realiza el contacto con los clientes y nuevos clientes.

La división estratégica de los puntos específicos de venta dentro de Nicaragua, está a cargo la gerencia general, esta se encarga de realizar la distribución de fuerza laboral o asignación de agentes de ventas a los diferentes puntos de comercialización, una vez asignados los agentes de venta al punto de comercialización, se comprueba la demanda del producto y la factibilidad de venta en ese sector y de esta manera agregar ese nuevo sector dentro de las zonas manejables por la empresa.

Oportunidad: Expansión dentro del mercado nacional

El manejo del precio de venta dirigido al consumidor esta en dependencia de los cambios de mercado tales como el incremento de los costos, donde los agentes de ventas están a cargo de monitorear estos cambios, buscando y verificando los precios que son ofrecidos por la competencia, teniendo en cuenta estos precios y así realizar los márgenes de ganancias para la empresa.

Entre las tácticas de compromiso hacia los clientes utilizadas por Blamen S.A esta Las rebajas de precios: estas son otorgadas a los clientes que tienen mayor tiempo de permanencia o lealtad hacia la empresa, realizándoles descuento según las cantidades de unidades compradas, rebajando por unidades.

b.4.1. Proveedores

Blamen S.A negocia actualmente con 3 proveedores, siendo el principal **COOPEAGROPAL, R.L** de nacionalidad Costarricense, el cual le suministra la materia prima oleínas en toneladas, **Agropel S.A.** de nacionalidad chilena, proveedor de Avena en hojuelas instantáneas y la **FABRICA DE PLASTICOS S.A.**, empresa nicaragüense, quien provee los envases plásticos para el envasado del producto.

COOPEAGROPAL, R.L es el único proveedor con que cuenta Blamen S.A. para suministrarle las Oleínas, se cuenta con una amplia relación desde el surgimiento de la empresa con este proveedor.

La forma en que se opera o se realizan contratos, son por pagos anticipados que se realizan directamente a una cuenta destinada para Blamen S.A. que maneja este proveedor.

Amenazas: Un único proveedor de oleínas

AGROPEL S.A.:

Es una empresa de ámbito agroindustrial, proveedor de precios competitivos y liderazgo dentro de su campo, actualmente se han iniciado comunicación y contratos con este proveedor para el suministro de la Avena en hojuelas, donde se acuerdan los envíos del insumo por órdenes de pedidos programados para su abastecimiento y recepción en plantas de Blamen S.A..

FABRICA DE PLASTICOS S.A:

Empresa nicaragüense la cual suministra los envases que se utilizan en todo el proceso de envasado del insumo oleínas, realizando tanto las compras de estos envases, así como la venta de estos mismos por su deterioro, permitiendo Blamen S.A. el reciclaje y la venta/compra de nuevos embases.

b.4.2. Competidores:

La demanda creciente en el mercado de aceites comestible y manteca ha provocado la creación de muchas empresas dirigidas a la comercialización de estos productos, es por esto que Blamen S.A., tiene muchos competidores de los cuales muchos están bien posicionados en el mercado, donde la empresa tiene el reto de ofrecer su producto con mayor calidad a los clientes para poder posicionarse y ser más atractivos para estos.

Amenazas: Captación de los clientes por la competencia

Entre los principales proveedores:

✓ Aceitera El Real S. A:

Es una empresa industrial, nicaragüense, de sociedad anónima, dedicada al refinamiento y comercialización de aceites y grasas comestibles de origen vegetal. Provee al mercado nacional de productos elaborados con materia prima provenientes de los mercados internacionales, procesados bajo estrictas normas de control de calidad e higiene, utilizando para ello equipos y tecnología moderna. Ofreciendo gran variedad en sus productos¹⁰.

✓ E. Chamorro Industrial, S.A.:

Es una compañía Nicaragüense de comercialización de varios giros de negocios, contando con disponibilidad y diversidad de productos, amplia comercialización y sucursales en varios departamentos¹¹.

¹⁰ Empresa Industrial Nicaragüense. De fuente <http://www.aceiteraelfreal.com/home.htm>

¹¹ Compañía Nicaragüense. De fuente <http://www.echamorro.com/>

El manejo de la competencia por parte de Blamen S.A. consiste en reuniones con los principales dirigentes de la competencia, teniendo reuniones con 15 competidores dentro del mercado, donde el objetivo a abordar son los precios de mercado de la comercialización del aceite, buscando un precio promedio que beneficie a los consumidores, estimando un rango de precios para comercializarlos.

Oportunidad: Alianzas Estratégicas con la competencia.

Blamen S.A. cuenta en comparación con la competencia, de la facilidad de obtención de créditos bancarios, el cual le permite poder sostener proyectos de inversión para su desarrollo tanto interno como externo.

Oportunidad: Facilidad en la obtención de créditos bancarios.

c. Análisis Interno

El análisis interno realizado en la empresa Blamen, S.A ha sido determinado por los principales elementos de la Gestión Administrativa, tales como la Planeación, Organización, Dirección y Control, desglosando los elementos más importantes de cada uno, presentando los puntos fuertes y débiles que la empresa posee.

c.1. Planeación

Con la recopilación de datos obtenidos mediante la entrevista realizada al gerente plantea que los procesos de planeación no se llevan a cabo de manera formal sino de forma empírica debido al desconocimiento que hay por parte de la gerencia respecto a la planeación y la utilidad que esta trae consigo, lo que representa a mediano y largo plazo una gran debilidad para el desarrollo de la misma, también da a conocer que está consciente de la importancia que esto representa y considera que la empresa sería 3 veces más grande si la toma de decisiones se realizara con mayor planificación. También plantea que ellos poseen pocos conocimientos para poder determinar planes bien estructurados que beneficien a la organización y que por ende todo se ha venido realizando de manera empírica y desorganizada, únicamente con ayuda de la experiencia que han venido adquiriendo.

Debilidad: La planeación interna en la empresa, es limitada.

De acuerdo con lo planteado por el gerente, el desarrollo de la empresa también se ha visto afectado por la falta de objetivos y metas que permitan a ésta encaminarse mejor dentro del mercado y lograr un mayor desempeño. Estos factores crearían ventajas competitivas y permitirían un mejor desarrollo, facilitando la definición de elementos que permitan medir el crecimiento de la empresa.

Debilidad: El Establecimiento de objetivos y metas que ayuden al desarrollo de la empresa es deficiente.

La ausencia de los factores mencionados anteriormente han hecho que la empresa trabaje de una manera desorganizada y únicamente conforme se van presentando los distintos escenarios y problemas, tales como cambios constantes en el mercado, problemas económicos, incremento de los costos, entre otros, y que la empresa debe de enfrentar.

Estos problemas hacen que la empresa busque la manera de ser flexible ante estos cambios, lo cual indica que se debe tener una buena organización y anticiparse a cambios futuros en el mercado, ya sea para poder crecer o para prepararse ante una crisis financiera y a pesar que estos factores no están muy presentes en la empresa, ésta ha estado en la capacidad para adaptarse a la variaciones del mercado y la economía.

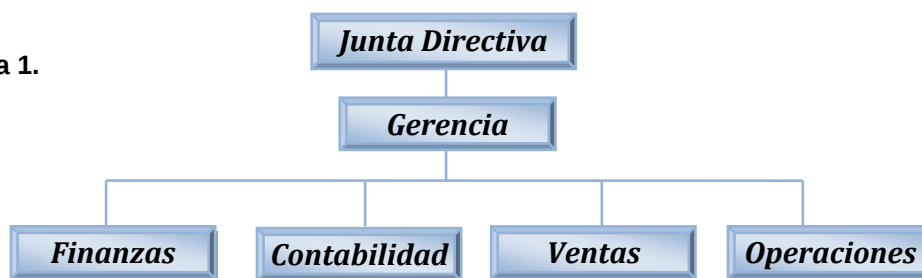
Fortaleza: Adaptabilidad a los cambios constantes en el mercado y la economía.

c.2. Organización

La información recopilada en las encuestas y entrevistas con el fin poder tener una mejor visión de cómo se encuentra la empresa y poder identificar las posibles fallas y/o fortalezas que pueda tener, muestra una estructura organizacional pequeña y una infraestructura amplia (Ver Anexo VIII, Pág. 92) donde en la actualidad no se han realizados cambios.

c.2.1. Estructura Organizacional

Organigrama 1.



Dado que la estructura organizacional es un patrón de agrupación de puestos y de relaciones establecidas dentro de la empresa para facilitar la coordinación de actividades y el control de las funciones de los trabajadores, BLAMEN, SA. ha descuidado estos aspectos, por lo que en la encuesta realizada a los trabajadores se detectó que no hay documentos definidos que presenten formalmente sus funciones, de manera que los empleados no pueden definir las de manera exacta.

Según datos obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores, El 5% plantea que conoce de manera regular cuáles son sus funciones, el 38% alega que bastante y el 57% que tiene suficientemente claras sus funciones.

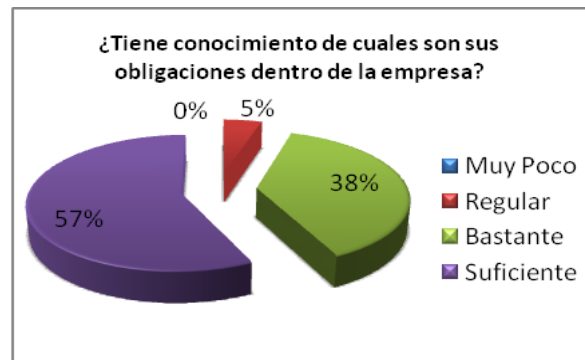


Grafico 8. Pregunta #1

La realización de funciones que no están ligadas directamente a su puesto de trabajo fue otro de los temas abordados con los trabajadores de los cuales el 40% sostiene que siempre realizan funciones distintas a su trabajo, otro 40% que pocas veces y un 20% que no realiza otras funciones que no sean de su trabajo.

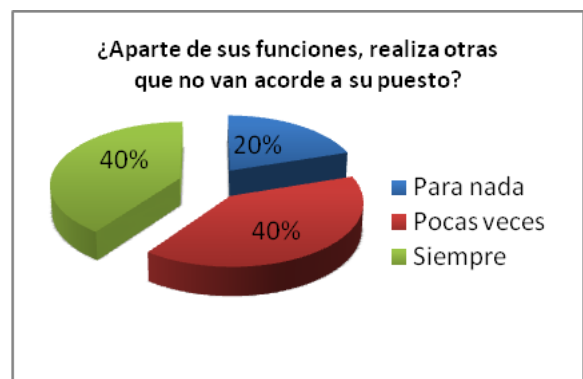


Grafico 9. Pregunta #2

Desde el punto de vista de los trabajadores y tomando en cuenta sus opiniones acerca de estos aspectos, se presenta la necesidad de poder transmitir a los trabajadores de forma clara y precisa acerca de las funciones y compromisos de la empresa y que ayuden a estos y los motive, ya que se les brinda información concreta acerca de sus labores y no crea incertidumbre en el ambiente laboral.

c.3. Dirección

c.3.1. Factor Humano

✓ Contratación y despidos:

La gerencia de Blamen, S.A es la única encargada de realizar el proceso de selección y contratación así como también los despidos de personal. Según lo plantea el Gerente de la empresa en entrevista realizada, no se es muy exigente a la hora de contratar nuevo personal, ya que la mayor parte del trabajo que se realiza no necesita de un nivel académico avanzado, a excepción del personal de oficina.

Se deben de tener normas para contratar personal de venta, ya que los vendedores son la imagen de la empresa y por tanto se debe ser cuidadoso en este aspecto, ya que proyectar una mala imagen para la empresa repercute directamente en ésta.

✓ Capacitación:

De acuerdo al gerente de la empresa, Blamen, S.A. se considera como una empresa pequeña y que no está en la capacidad para capacitar a su personal, demostrando por otra parte, desinterés para brindar oportunidades al personal. Esta limitante ha causado que el personal opte por irse a otras empresas que brinden este tipo de oportunidades elevando la rotación de personal, generando mayores gastos para la empresa.

Debilidad: Alta rotación del personal.



En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Grafico 10. Pregunta #12

El personal de la empresa estará más comprometido con ésta, en la medida que les den oportunidades de crecer tanto personal como profesionalmente, que principalmente se basa en la capacitación que se les brinde. En Blamen, S.A. el 45% expresa que dentro de la empresa se les da la oportunidad de desarrollarse, ya que obtienen nuevos conocimientos y experiencia, y un 55 % que no existe oportunidades.

c.3.2. Motivación del Personal

En Blamen, S.A. la motivación del personal no es un factor de relevancia, según la entrevista realizada al Gerente de la empresa no se determina ningún elemento para motivar al personal, también no se preocupan por verificar el grado de satisfacción que estos tienen al trabajar en la empresa.

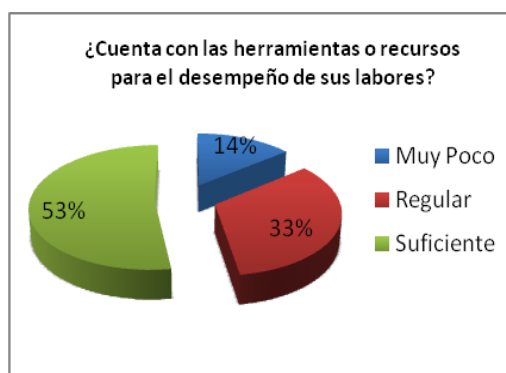


Grafico 11. Pregunta #3

Uno de los elementos por el cual los empleados se motivan en la realización de sus labores, es teniendo las herramientas adecuadas y necesarias para poder realizar las funciones de una manera eficiente. En la empresa el 14% de los trabajadores plantea que se les da pocos recursos para sus labores.

Un 33% expresa que con regularidad se les provee de herramientas y por otra parte, el 53% plantean que tiene los recursos suficientes para laborar eficientemente. Esto demuestra que la mayoría de los trabajadores no están satisfechos con los recursos que se les brinda lo que provoca que no haya motivación y por ende el desempeño de sus funciones no es el más óptimo.

Debilidad: Los recursos brindados a los trabajadores para sus labores son insuficientes.

Cabe recalcar que la motivación es de gran importancia para cualquier área, ya que se puede lograr que los empleados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

c.3.3. Comunicación Interna en la empresa

La comunicación es uno de los elementos fundamentales en toda organización. Para Blamen, S.A. la comunicación no ha tenido la relevancia suficiente como para prestar atención a esta, lo que la ha hecho deficiente. Principalmente la comunicación

interna de manera descendente que va desde la gerencia hasta los puestos más

bajos ya que no se ha presentado a los empleados la información acerca de los objetivos de la empresa, las metas, las actividades, funciones, entre otras y que representan un elemento importante tanto para las actividades diarias como para el conocimiento acerca de la organización y que ayudan a mejorar el ambiente laboral así como también la comunicación con los clientes.

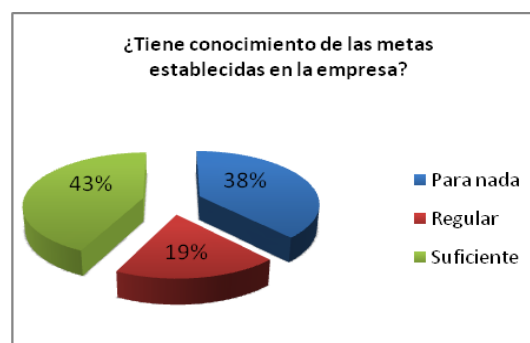


Grafico 12. Pregunta #6

En la empresa, el 38% de los trabajadores expresa que no conoce del todo acerca de las metas, un 19% tiene noción de conocerlas y el 43% están claros de las metas de la empresa, sin embargo son metas que ellos suponen y que realmente no han sido divulgadas por la gerencia. Por otra parte esta la información necesaria para el cumplimiento de las labores diarias. El 5% del personal expresa que obtiene poca información, el 57 % que en ocasiones se les brinda y un 38% define que se les suministra en tiempo y forma la información pertinente a sus labores. Esto indica que realmente existen problemas de comunicación entre cada área así como también de la gerencia, lo que a su vez influye directamente en el cumplimiento

eficiente de las funciones de cada área así como las respuestas que se les brinda a los clientes.

Debilidad: La comunicación interna es limitada

c.3.4. Control Organizacional

En la actualidad en la empresa Blamen, S.A, no se ha establecidos mecanismos de control que permitan verificar el avance y el desempeño de la organización. Esto acompañado de la falta de objetivos hace más difícil diagnosticar la situación en la que se encuentra la empresa.

El gerente plantea que el avance de la empresa se mide mediante el volumen de ventas obtenidas mensualmente y que en base a esto se toma decisiones acerca de la cantidad de aceite y manteca a importar en los siguientes pedidos. Tomando en cuenta la variación constante de los precios ofertado en el mercado, provocados por los cambios frecuentes en la economía del país.

Debilidad: Variación constante en los precios de los productos.

Las ventas son el principal indicador para medir el avance de la empresa pero sin embargo, la empresa podría crecer por medio de la implementación de nuevas tecnologías, nuevos procesos, métodos, organización, etc. y que crean ventajas competitivas y dirigen la empresa hacia un crecimiento futuro, pero Blamen, S.A. aun estando conscientes de la importancia de todos estos elementos no ha tomado acciones para mejorar.

La empresa por medio de estos elementos también se prepara para adaptarse a los cambios constantes en el mercado que pueden ser buenos o malos para ésta.

Retomando el aspecto de las ventas, el gerente plantea que la empresa ha venido creciendo en los últimos 3 años y considera que este comportamiento puede mantenerse constante para los primeros meses del año 2009.

Fortaleza: Crecimiento constante de las ventas en los últimos 3 años.

De acuerdo a los datos obtenidos de la empresa el comportamiento de las ventas de Febrero 2008 a Diciembre del 2009 ha sido de la siguiente manera:

	ACEITE	MANTECA	TOTAL
2008			
Febrero	11,811,865	420,524.78	C\$ 12,232,389.78
Marzo	17,593,440	687,849.17	C\$ 18,281,289.17
Abril	17,782,070	423,479.93	C\$ 18,205,549.93
Mayo	12,898,995	389,625.93	C\$ 13,288,620.93
Junio	14,242,330.2	67,200.17	C\$ 14,309,530.37
Julio	14,206,188.4	625,902.17	C\$ 14,832,090.57
Agosto	10,367,875	741,602.90	C\$ 11,109,477.90
Septiembre	9,161,005	577,702.11	C\$ 9,738,707.11
Octubre	13,142,485	541,360.83	C\$ 13,683,845.83
Noviembre	10,876,021	198,400.00	C\$ 11,074,421.00
Diciembre	12,834,001	100,342.00	C\$ 12,934,343.00
2009			
Enero	9,004,034	359,432.47	C\$ 9,363,466.47
Febrero	13,401,435	315,874.45	C\$ 13,717,309.45
Marzo	11,637,942	234,954.34	C\$ 11,872,896.34
Abril	9,234,943	543,423.85	C\$ 9,778,366.85
Mayo	11,341,842	654,843.74	C\$ 11,996,685.74
Junio	13,342,333	203,432.20	C\$ 13,545,765.20
Julio	8,325,837	342,734.40	C\$ 8,668,571.40

Agosto	12,435,765	568,439.50	C\$ 13,004,204.50
Septiembre	10,435,483	267,654.90	C\$ 10,703,137.90
Octubre	14,984,345	564,554.80	C\$ 15,548,899.80
Noviembre	15,435,532	384,764.30	C\$ 15,820,296.30
Diciembre	9,435,532	345,323.40	C\$ 9,780,855.40

Tabla 5: Fuente obtenida del sistema contable de la empresa

Los datos de las ventas representados gráficamente muestran de manera más clara el comportamiento que han tenido las ventas, mostrando la variación constantes que ha habido entre los distintos meses y la tendencia de disminución que tienen las ventas en la empresa, el gráfico se presenta a continuación:

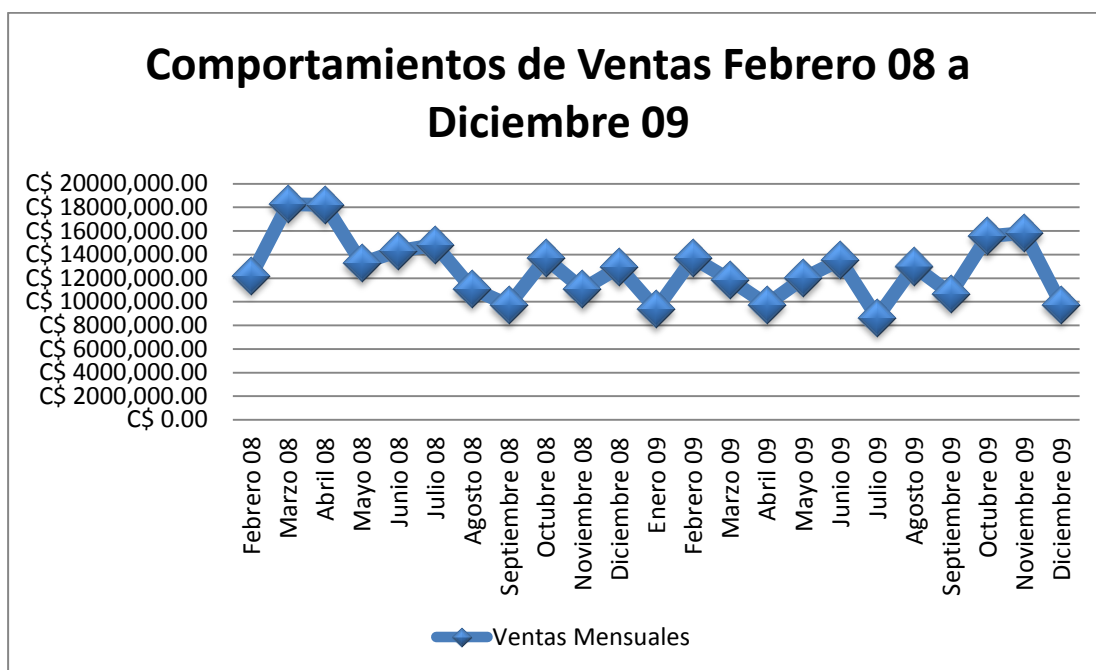


Grafico 13.

Se puede observar que entre el mes de febrero y marzo hay un crecimiento en las ventas que va desde C\$ 12.232.389,78 a C\$ 18.281.289,17 equivalente a un crecimiento del 4% con respecto al total de los 10 meses reflejados en el grafico.

Manteniéndose entre el mes de marzo y abril y en el mes de mayo disminuyen las ventas a un total de C\$ 13.288.620,93 equivalente a una disminución del 3%, continuando en disminución hasta el mes de septiembre donde crece un 3%, volviendo a disminuir entre octubre y diciembre 2008. Así mismo notándose altas y bajas para el año 2009.

Estos datos demuestran la variación existente en el mercado sobre la demanda de aceite y manteca vegetal, por lo cual se debe mantener un control constante de las ventas y del análisis de este comportamiento para la toma de decisiones futuras lo que a su vez implica monitorear el grado de satisfacción que tienen los clientes con la empresa.

✓ **Cientes de Blamen S.A:**

Los clientes de Blamen S.A están conformados por Mayoristas, estos se encuentran divididos en sectores de distribución o áreas estratégicas, los cuales son atendidos exclusivamente por agentes de ventas.

La división de la atención de los clientes esta diferenciada y estratégicamente dividida, esto para brindar servicio personalizado y dedicado, aprovechando la fuerza de trabajo dirigidas a los diferentes puntos de comercialización que posee Blamen S.A, logrando así una captación de clientes amplia.

La selección o la captación de clientes esta en dependencia del arduo trabajo de los agentes de ventas, los cuales son actores principales de esta gestión, ellos se planifican y están en constante comunicación con los clientes.

La percepción del cliente referente al servicio brindado por Blamen S.A., está enmarcado en los siguientes aspectos:

✓ **Precios:** estos son relativamente elevados comparados con la competencia.

Amenazas: Precios elevados en el mercado por parte de Blamen S.A.

- ✓ **Comunicación:** La comunicación es buena, ya que esta se realiza por medios tales como: teléfono, personal y cartas.

- ✓ **Atención:** Es de carácter aceptable ya que se brinda un servicio dedicado, velando por el bienestar del cliente, dando así una atención personalizada, solucionando y dando información sobre inquietudes presentadas.

- ✓ **Entregas o despacho:** Los pedidos o solicitudes de compras por parte de los clientes se dan en tiempo y forma, demostrando el compromiso y la buena gestión de ventas.

- ✓ **Variedad o diversificación de productos:** la presentación de los productos es diversificado, permitiendo la accesibilidad del producto al consumidor, optando este a la elección o preferencia.

La otorgación de créditos es diferenciada y solo se otorgan a clientes leales, aun así el plazo de este crédito no es de más de una semana.

d. Análisis FODA

De acuerdo a los análisis presentados anteriormente se obtuvieron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa Blamen S.A, recopilándolos de las distintas áreas que la conforman, con el fin de aprovechar esta información para la generación de estrategias que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la empresa, haciéndola más competitiva dentro del mercado nacional. Los datos recopilados se presentan a continuación:

FORTALEZAS:

- ✓ Adaptabilidad a los cambios constantes del mercado y la economía.
- ✓ Crecimiento constante de las ventas en los últimos 3 años.
- ✓ Monitoreo constante de los precios definidos por los competidores.
- ✓ Eficiente control de inventario.
- ✓ Estabilidad con los proveedores.
- ✓ Establecimientos de control y procedimiento en las operaciones contables.
- ✓ Estabilidad financiera.
- ✓ Disponibilidad de materia prima en tiempo y forma.
- ✓ Distribución eficiente de la materia prima.
- ✓ Mantenimientos constantes a los equipos, para su buen funcionamiento.
- ✓ Operatividad adecuada en el proceso del producto.
- ✓ División adecuada en gran parte del territorio Nacional.
- ✓ Centralización de distribución.

DEBILIDADES:

- ✓ Comunicación interna en la empresa es limitada.
- ✓ Insuficientes Herramientas de trabajo a los trabajadores para sus labores.
- ✓ La planeación interna en la empresa es limitada.
- ✓ El establecimiento de objetivos y metas que ayuden al desarrollo de la empresa es deficiente.
- ✓ Publicidad insuficiente para darse a conocer en el mercado y captar nuevos clientes.

- ✓ Los recursos brindados a los trabajadores para sus labores son insuficientes.
- ✓ Precios no competitivos en el mercado
- ✓ Un único proveedor de oleínas.
- ✓ Única forma de pago a los proveedores, la cual es anticipada.

OPORTUNIDADES:

- ✓ Expansión dentro del mercado nacional.
- ✓ Facilidad en la obtención de créditos bancarios.
- ✓ Reducción al 0% de los Derechos Arancelarios a la Importación.
- ✓ Incremento del consumo de aceite dado por la creciente actividad de los negocios de comida rápida.
- ✓ Lanzamiento de nuevos productos.
- ✓ Alianzas estratégicas con la competencia.

AMENAZAS:

- ✓ Reducción de niveles de comercialización como parte de los efectos de la crisis financiera internacional.
- ✓ Un único proveedor de oleínas.
- ✓ Ofertas accesibles al consumidor por parte de la competencia.
- ✓ Desequilibrio económico en el mercado.
- ✓ Tendencia decreciente en las importaciones de aceite.
- ✓ Captación de los clientes por la competencia.
- ✓ Precios no competitivos en el mercado por parte de Blamen S.A.

ANALISIS DE MATRIZ CRUZADA FODA DE LA EMPRESA BLAMEN, S.A

FACTORES EXTERNOS	F: Fortalezas Claves F1: Adaptabilidad a los cambios constantes del mercado. F2: Crecimiento constante de las ventas en los últimos 3 años en las ventas. F3: Estabilidad financiera. F4: Estabilidad con los proveedores. F5: Se tiene conocimiento sobre todos los competidores de la empresa. F6: Eficiente control de inventario	D: Debilidades Decisivas D1: La planeación interna en la empresa, es limitada. D2: El establecimiento de objetivos y metas que ayuden al desarrollo de la empresa es deficiente. D3: La comunicación interna en la empresa es limitada. D4: Variación constante en los precios de los productos. D5: Los recursos brindados a los trabajadores para sus labores son insuficientes. D6: Publicidad insuficiente para darse a conocer en el mercado y captar nuevos clientes.
O: oportunidades Importantes O1: Expansión dentro del mercado nacional. O2: Facilidad en la obtención de créditos bancarios. O3: Reducción al 0% de los Derechos Arancelarios a la Importación. O4: Incremento del consumo de aceite dado por la creciente actividad de los negocios de comida rápida. O5: Lanzamiento de nuevos productos O6: Alianzas estratégicas con la competencia.	F2O1: Incrementar los niveles de ventas en el mercado nacional. F2O2: Aprovechar la obtención de créditos bancarios para incrementos operativos de la empresa. F3O3: Aprovechar políticas arancelarias para incrementar el capital financiero. F4O5: Ofrecer nuevas alternativas de consumo.	D1O1: Superar las expectativas de la empresa por medio de una buena penetración de mercado. D2O5: Mejorar posición de mercado por medio de lanzamientos de nuevos productos. D1O5: Aumentar la línea de productos que se distribuyen. D6O1: Mejorar el personal de apoyo a la gerencia de la empresa orientado al crecimiento y mejoramiento.
A: Amenazas Críticas A1: Reducción de niveles de comercialización como parte de los efectos de la crisis financiera internacional A2: Un único proveedor de oleínas. A3: Ofertas accesibles al consumidor por parte de la competencia. A4: Desequilibrio económico en el mercado. A5: Tendencia decreciente en las importaciones de aceite. A6: Captación de los clientes por la competencia. A7: Precios elevados en el mercado por parte de Blamen S.A.	F2A3: Mantener un mayor margen de innovación y accesibilidad con respecto a las competencias. F2A6: Mantener estabilidad de la empresa aumentando la satisfacción de los clientes comparados con la competencia. F3A2: Aprovechar recursos financieros en búsquedas de nuevos proveedores.	D1A1: Anticiparse a los efectos futuros en la economía. D1A3: Incrementar las expectativas de crecimiento de la gerencia. D1A5: Generar proyectos de inversión para producción de aceite de palma. D6A3: Generar mayor publicidad para la empresa en los distintos medios publicitarios. D2A7: Generar beneficio a los consumidores en la adquisición del producto.

VIII. CAPÍTULO II:

PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

a. Misión y Visión propuestas para la empresa

Se ha elaborado una propuesta de la misión y visión que debe de adoptar la empresa, dado a que desde su inicio no fueron establecidas.

Visión

Ser la empresa distribuidora de aceite de mayor valor en Nicaragua reconocida en el ámbito nacional e internacional, por la eficacia en la comercialización de sus productos derivados de oleínas, a través de un mejoramiento continuo de sus procesos y recursos tanto humano como físico.

Misión

Blamen S.A, es una empresa distribuidora mayorista, dedicada al beneficio del aceite de palma y a la comercialización de sus derivados, para la satisfacción del mercado nacional, generando rentabilidad para los accionistas y el desarrollo integral de sus trabajadores.

Metas del Plan Estratégico

1. Mejorar la toma de decisiones orientado al Desarrollo empresarial de la empresa, a un corto plazo.
2. Incrementar en el II Semestre 2011 en un 50% las operaciones de la empresa, por medio de lanzamientos de nuevos productos.
3. Obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado nacional como distribuidor mayorista a un mediano plazo de 1 año.
4. Incrementar en un 30% el mejoramiento continuo de la empresa por medio de evaluaciones y capacitaciones inter-semestrales.

Políticas del plan estratégico

1. Cumplir estrictamente en la realización de las actividades del plan estratégico.
2. Apegarse a los objetivos específicos de cada estrategia.
3. Medir el avance de las estrategias por medios de los indicadores.
4. Realizar revisiones continuas del avance de cada estrategia.
5. Cumplir con los tiempos estimados para el cumplimiento de las actividades del plan estratégico.

b. Propósitos del Plan Estratégico.

El propósito principal del plan a desarrollar es cubrir los requerimientos que presenta la empresa ante los aspectos organizacionales, de planeación y de poder adaptarse a la variación constante del mercado nacional.

La organización de la empresa se verá mejorada, lo que permitirá que esta sea más competitiva, logrando desarrollarse mejor dentro del mercado nacional. La empresa tendrá un soporte ante la toma de decisiones realizando análisis previos ante la ejecución de cualquiera de las decisiones que se tomen, lo cual generará que la empresa sea más acertada en sus acciones y que le permitan poder tener un crecimiento constante, beneficiando a los empleados, los directivos de la empresa, incluyendo también a los clientes.

Los clientes tendrán mejores ofertas brindadas por la empresa, dada por la variación de productos que ésta podría distribuir, lo que a su vez traería consigo una mayor atracción de clientes, logrando incrementar los ingresos de la empresa y su participación en el mercado.

c. Estrategias.

De acuerdo a los análisis realizados (Análisis interno y externo), en la empresa se pudo determinar con mayor claridad todas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la empresa posee y que permita determinar con mayor exactitud las estrategias necesarias para que la empresa pueda desarrollarse de una mejor manera.

En base a esto se seleccionaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes para la elaboración de la matriz FODA, las cuales también fueron determinantes para la elaboración de las estrategias necesarias para mejorar la situación de la empresa (Ver Matriz FODA, pág. 44).

Las estrategias determinadas se presentan a continuación:

Estrategia para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades	Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades
1. F2O1: Incrementar los niveles de ventas en el mercado nacional. 2. F2O2: Aprovechar la obtención de créditos bancarios para incrementos operativos de la empresa. 3. F3O3: Aprovechar políticas arancelarias para incrementar el capital financiero. 4. F4O5: Ofrecer nuevas alternativas de consumo.	1. D1O1: Superar las expectativas de la empresa por medio de una buena penetración de mercado. 2. D2O5: Mejorar posición de mercado por medio de lanzamientos de nuevos productos. 3. D1O5: Aumentar la línea de productos que se distribuyen. 4. D6O1: Mejorar personal de apoyo a gerencia de la empresa orientado al crecimiento y mejoramiento.

Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas	Estrategia para minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades
1. F2A3: Mantener un mayor margen de innovación y accesibilidad con respecto a las competencias. 2. F2A6: Mantener estabilidad de la empresa aumentando la satisfacción de los clientes comparados con la competencia. 3. F3A2: Aprovechar recursos financieros en búsquedas de nuevos proveedores.	1. D1A1: Anticiparse a los efectos futuros en la economía. 2. D1A3: Incrementar las expectativas de crecimiento de la gerencia. 3. D1A5: Generar proyectos de inversión para producción de aceite de palma. 4. D6A3: Generar mayor publicidad para la empresa en los distintos medios publicitarios. 5. D2A7: Generar beneficio a los consumidores en la adquisición del producto.

c.1. Selección de Estrategias

La selección de estrategias es de suma importancia para la empresa, debido a que esto generara el curso de acción futuro y permitirá de manera más precisa la definición de las actividades que se tienen que realizar para poder cumplir con las estrategias y los objetivos de la empresa.

Por tal razón para la selección de las estrategias se estableció la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE, Pág. 51), que permite identificar el atractivo relativo de las estrategias definidas en la matriz FODA, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos.

Las estrategias definidas se evaluarán por cada factor crítico, siendo estos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, determinando el impacto acumulado de las estrategias en de cada uno de estos factores.

Para la realización de la matriz se seleccionaron 7 de las 16 estrategias definidas anteriormente consideradas como las más importantes para la aplicación en la empresa, las estrategias seleccionadas son:

5. D6O1: Mejorar personal de apoyo a Gerencia de la empresa orientado al crecimiento y mejoramiento.
6. F2O2: Aprovechar la obtención de créditos bancarios para incrementos operativos de la empresa.
7. D2O5: Mejorar posición de mercado por medio de lanzamientos de nuevos productos.
8. D6A3: Generar mayor publicidad para la empresa en los distintos medios publicitarios.
9. F2A3: Mantener un mayor margen de innovación y accesibilidad con respecto a las competencias.
- 10.D1A1: Anticiparse a los efectos futuros en la economía.
- 11.D2A7: Generar beneficio a los consumidores en la adquisición del producto.

Los resultados de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica presentan que la estrategia D6O1 es la que posee mayor calificación de atractivo, seguida de la estrategia D2O5 y D6A3, y como ultima estrategia que presenta un puntaje aceptable para su aplicación es la estrategia F2O2.

Posteriormente se encuentran las estrategias F2A3, D1A1, D2A7, presentando una calificación de atractivo no aceptable para su aplicación. Lo que indica que la empresa debe tomar las decisiones correspondientes.

Por tal razón para una mejor comprensión acerca del alcance de las estrategias que obtuvieron mayor puntaje se definirán 3 criterios básicos tales como la oportunidad que se tiene al implementar la estrategia, la aceptabilidad de los resultados que se esperan y la factibilidad de llevar las estrategias a cabo.

Matriz Cuantitativa para la Planificación Estrategia (MCPE) de la Empresa Blamen, S.A.

Factores Críticos para el éxito		Estrategias Alternativas														
		D601			F202		D205		D6A3		F2A3		D1A1		D2A7	
		PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES																
Factores Exteriores	Expansión dentro del mercado nacional.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	4	0.60
	Facilidad en la obtención de créditos bancarios.	0.10			4	0.40					3	0.30	2	0.2		
	Reducción al 0% de los Derechos Arancelarios a la Importación.	0.05				0.00	3	0.15								
	los negocios de comida rápida.	0.05	2	0.10					3	0.15						
	Lanzamiento de nuevos productos.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.3		
	AMENAZAS															
	financiera internacional.	0.05					3	0.15					1	0.05		
	Un único proveedor de oleínas.	0.05														
	Ofertas accesibles al consumidor por parte de la competencia.	0.10	3	0.30			3	0.30								
	Desequilibrio económico en el mercado.	0.10	3	0.30	2	0.20										
Factores Internos	Tendencia decreciente en las importaciones de aceite.	0.10	3	0.30			3	0.30	3	0.30						
	Captación de los clientes por la competencia.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40						
	FORTALEZAS															
	Adaptabilidad a los cambios constantes del mercado y la economía.	0.05	3	0.15			4	0.20			2	0.10	3	0.15		
	Crecimiento constante de las ventas en los últimos 3 años.	0.1	3	0.30			3	0.30			4	0.40	2	0.20	3	0.30
	Monitoreo constante de los precios definidos por los competidores.	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06					3	0.09		
	Eficiente control de inventario.	0.03	3	0.09			2	0.06								
	Estabilidad con los proveedores.	0.05	2	0.10			4	0.20	2	0.10					1	0.05
	Estabilidad financiera.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
	Disponibilidad de materia prima en tiempo y forma.	0.05			3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05			2	0.10
Factores Externos	Distribución eficiente de la materia prima.	0.05	3	0.15			3	0.15	3	0.15	1	0.05			3	0.15
	DEBILIDADES															
	Comunicación interna es deficiente.	0.10	4	0.40												
	insuficientes.	0.05	3	0.15	4	0.20										
	La planeación interna en la empresa, es limitada.	0.10	4	0.40	3	0.30			3	0.30						
	la empresa es deficiente.	0.10	4	0.40					2	0.20						
	nuevos clientes.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40						
	Precios no competitivos en el mercado	0.05	3	0.15			2	0.10	2	0.10						
	del producto.	0.05	3	0.15	4	0.20							1	0.05		
	TOTAL				5.50		3.29		3.97		3.50		1.75		1.59	

Lectura: Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 - la más aceptable

Estrategias Seleccionadas.

1. **ESTRATEGIA D601:** Mejorar personal de apoyo a la Gerencia de la empresa orientado al crecimiento y mejoramiento de la organización.

Criterios de selección:

- **Oportunidad:**

Orientar a la empresa al establecimiento y cumplimiento de objetivos y metas que ayuden al crecimiento de la misma.

- **Aceptabilidad:**

La importancia para la Gerencia de tener soporte ante la toma de decisiones.

Conceptualización:

El mejoramiento del personal de asesoramiento de la empresa trae consigo nuevas ideas, decisiones y cambios para orientar a la empresa hacia una mejor posición en el mercado.

Aplicación de Estrategia:

Estrategia orientada a la captación de nuevo personal, con el fin de crear un área de consultoría estratégica, que permita el control, gestión y formulación de estrategias y proyectos. Logrando un trabajo armónico con gerencia, colaborando entre si y llevando a cabo una planeación estratégica con base y solidez, permitiendo una amplitud de nuevas oportunidades organizacionales, administrativas y viables en el tiempo.

Objetivos:

- Crear una unidad organizacional orientada a la consultoría empresarial.
- Fortalecer las bases de toma de decisiones internas y externas de Blamen S.A.
- Planificar en tiempo y forma las tomas de decisiones previstas.

Actividades:

Nº	Actividad
1	Análisis por parte de junta directiva sobre la necesidad de la creación de una nueva área orientada a la consultoría estratégica.
2	Definición de la participación e inter- relación de la nueva área con el área de gerencia.
3	Definir necesidades de operaciones y funciones para el nuevo cargo.
4	Creación del nuevo cargo y manual de funciones.
5	Búsquedas de medios comunicativos para anuncio de captación de nuevo personal.
6	Viabilidad de Selección del o de los medios comunicativos.
7	Selección y contratación del medio comunicativo para anuncio.
8	Puesta en marcha del anuncio por parte del o de los medios comunicativos.
9	Recepción y convocatoria del nuevo personal.
10	Entrevistas con aspirantes al nuevo cargo.
11	Selección y contratación del nuevo aspirante.

Presupuesto:

Estimación de costo en Estrategia 1:

✓ **Actividad numero 1 se estiman los siguientes costos:**

Gastos representativos	US\$ 120.00
Participantes: 3	
Tiempo Estimado: 3hrs	

✓ **Actividad numero 2 y 3 se estiman los siguientes costos:**

Para esta actividad se estiman únicamente gastos de papelería en concepto de impresiones y fotocopiado:

Gastos en papelería	US\$ 5.00
----------------------------	------------------

✓ **Actividad numero 4 se estiman los siguientes costos:**

Para la determinación de los costos de esta actividad se determinan las herramientas y condiciones que serán utilizadas para el desempeño de las funciones requeridas para el puesto tales como:

Herramientas Requeridas	
Papelería	US\$ 3.00
Escritorio	US\$ 250.00
Computadora de Escritorio	US\$ 400.00
Silla de Escritorio	US\$ 80.00
Total Estimado	US\$ 733.00

✓ **Actividad numero 5 se estiman los siguientes costos:**

Para determinar los costos de esta actividad se toman en cuenta los gastos en telefonía con el fin de averiguar los costos de los proveedores.

Gastos en llamadas a proveedores	US\$ 5.00
---	------------------

✓ **Actividad numero 6 se estiman los siguientes costos:**

Gastos representativos	US\$ 40.00
Participantes: 3	
Tiempo Estimado: 1hrs	

✓ **Actividad numero 7 y 8 se estiman los siguientes costos:**

En esta actividad se estiman los costos de colocar un anuncio en el periódico para la convocatoria del nuevo personal que será requerido en la empresa.

Costos Periódico (LA PRENSA-Páginas Amarillas):

Posición en Páginas amarillas (Empleos) US\$/día	US\$ 80.00
---	-------------------

Este anuncio estará ubicado en el suplemento de Páginas amarillas en la sección de Empleos del Periódico La Prensa. El costo de esta actividad estará en dependencia de la cantidad de días que se desee publicar el anuncio. Se estima conveniente colocar el anuncio por 2 días.

Costo total de Actividad = US\$80 * 2 días = US\$ 160.00

✓ **Actividad numero 9 y 10 se estiman los siguientes costos:**

Gastos de Papelería y Horas/laborales	US\$ 150.00
--	--------------------

✓ **Actividad numero 11 se estiman los siguientes costos:**

Esta planificación de costos será destinada para la remuneración del nuevo aspirante lo cual se programa unos **\$300 mensuales**. Con un periodo de contratación de 21 meses, debido al tiempo estimado para la elaboración del plan estratégico.

Indicadores:

Establecidos para llevar un control sobre el avance de las actividades propuestas de la estrategia (ver anexo IX, pág. 93)

2. ESTRATEGIA F2O2: Aprovechar la obtención de créditos bancarios para incrementos operativos de la empresa.

Criterios de selección:

- **Oportunidad:**

Crear incentivos o políticas de reconocimientos aplicados a los empleados, así como remodelación y mejoras de infraestructuras, equipos y flota de transporte.

- **Aceptabilidad:**

Mayor reconocimiento y aceptación para la organización.

Conceptualización:

Blamen S.A cuenta con una buena infraestructura para sus oficinas, contando con comodidad y confort en la atención a los clientes, presentando una excelente imagen a su clientela. Por otra parte dentro del área de operaciones se necesita modernizar maquinarias que ayuden a agilizar el trabajo, llegando a la automatización del proceso.

Aplicación de Estrategia:

Estrategia en búsquedas de mejoras operativas, realizando remodelación y búsquedas de modernización de infraestructuras y procesos, así como incentivos a la buena gestión operativa.

Objetivos:

- Modernizar equipos para la realización de procesos automatizados en la producción.
- Realizar mejoras de ambientes laborales y operativos.

- Crear políticas de incentivos aplicados a la organización del personal.

Actividades:

Nº	Actividad
1	Definición de las mejoras a implementar.
2	Búsquedas de contratistas y/o proveedores para realización de las mejoras.
3	Comunicación con contratistas y/o proveedores.
4	Presentación de las mejoras a contratistas y proveedores seleccionados.
5	Peticion de presupuestos para previa implementacion de las mejoras.
6	Selección de contratista y/o proveedores más viable.
7	Determinación de fondos destinados a las mejoras.
8	Análisis por parte de junta directiva sobre la necesidad de préstamo financiero.
9	Búsquedas de financiamiento o prestamos a entidades financieras para inversión
10	Recopilación de requisitos para debido préstamo.
11	Entrega de documentos a la respectiva entidad financiera.
12	Tiempo de respuesta del préstamo.
13	Otorgamiento del préstamo financiero.
14	Destinar fondos del préstamo para implementación de las mejoras.

PRESUPUESTO:

- ✓ numero 1,2,3 y 4 se estiman los siguientes costos:

Para esta actividad se estiman únicamente gastos de papelería en concepto de impresiones y fotocopiado:

Gastos en papelería y Telefonía	US\$ 20.00
--	-------------------

✓ **Actividad numero 6 se estiman los siguientes costos:**

Para esta actividad se estiman únicamente gastos de telefonía:

Gastos en llamadas a proveedores	US\$ 5.00
---	------------------

✓ **Actividad numero 7 y 8 se estiman los siguientes costos:**

Gastos representativos	US\$ 40.00
Participantes: 3	
Tiempo Estimado: 1hrs	

✓ **Actividad numero 9 y 11 se estiman los siguientes costos:**

Para esta actividad se estiman únicamente gastos de transporte en visitas a un promedio de 5 entidades financieras en búsqueda de la información sobre préstamos financieros, utilizando como medio el transporte selectivo (Taxi):

Gastos de Transporte	US\$ 15.00
-----------------------------	-------------------

✓ **Actividad numero 10 se estiman los siguientes costos:**

Para esta actividad se estiman únicamente gastos de papelería en concepto de impresiones y fotocopiado:

Gastos en papelería	US\$ 3.00
----------------------------	------------------

Indicadores:

Establecidos para llevar un control sobre el avance de las actividades propuestas de la estrategia (ver anexo X, pág. 93)

3. ESTRATEGIA D205: Mejorar posición de mercado por medio de lanzamientos de nuevos productos.

Criterios de selección:

- **Oportunidad:**

Mejorar los ingresos de la empresa por medio de la distribución de nuevos productos, mayor posicionamiento dentro del mercado, captación de nuevos clientes.

- **Aceptabilidad:**

Mayor participación dentro del mercado.

Conceptualización:

Blamen, S.A. al diversificar sus productos obtendría una mayor participación en el mercado, lo cual le permitiría crecer como empresa, incrementando las utilidades, y la competitividad en el mercado.

Aplicación de Estrategia:

Estrategia en búsqueda de incrementar la participación en el mercado, incrementar las ventajas competitivas y solidificar la relación empresa-cliente dándoles a los clientes una mayor oportunidad y facilidad en la obtención de los productos.

Objetivos:

- Aumentar la participación en el mercado nacional.
- Mejorar los niveles de ingreso de la empresa.
- Incrementar las ventajas competitivas de la empresa.

Actividades

Nº	Actividad
1	Analizar con la junta directiva las oportunidades existentes en el mercado de productos que se puedan importar y/o distribuir.
2	Realizar una lista de los productos posibles para su importación y distribución.
3	Verificar la capacidad de la empresa para diversificar sus productos.
4	Seleccionar los productos de interés para la empresa.
5	Realizar un estudio de factibilidad de los productos seleccionados.

Presupuesto:

- ✓ **Actividad numero 2 se estiman los siguientes costos:**

Gastos representativos	US\$ 80.00
Participantes: 3	
Tiempo Estimado: 2hrs	

Estimación de costo en Estrategia 3:

- ✓ **Actividad numero 2 se estiman los siguientes costos:**

Para esta actividad se estiman únicamente gastos de papelería en concepto de impresiones y fotocopiado:

Gastos en papelería	US\$ 3.00
---------------------	-----------

- ✓ **Actividad numero 5 se estiman los siguientes costos:**

El estudio de factibilidad a ser realizado estará dividido en las siguientes etapas:

1. Análisis de Productos
2. Análisis de Rentabilidad financiera

Para cada uno de estos estudios se detalla a continuación sus respectivos costos estimados:

Descripción	Costo
Análisis de Productos	
Análisis de Oferta y Demanda	US\$ 2,200.00
Análisis de rentabilidad financiera	US\$ 1,200.00

La programación de los pagos para los distintos estudios se hará de la siguiente manera:

Análisis de Productos:

Se estima que la duración de este estudio será de aproximadamente 3 meses dado que se analizará la oferta y demanda de los productos que la junta directiva estime conveniente, por lo cual el desglose de pagos se hará al fin de cada mes después de haber iniciado el estudio, esto será de la siguiente manera:

Fecha de pago		Monto US\$
Noviembre	2011	US\$ 733.33
Diciembre	2011	US\$ 733.33
Enero	2012	US\$ 733.33

Análisis de rentabilidad financiera:

El pago del estudio de rentabilidad financiera se hará mediante un único pago.

Descripción	Fecha de pago	Monto US\$
Estudio de rentabilidad financiera	15 de Marzo 2012	US\$ 1,200.00

Indicadores:

Establecidos para llevar un control sobre el avance de las actividades propuestas de la estrategia (ver anexo XI, pág. 94)

- Estrategia D6A3:** Generar mayor publicidad para la empresa en los distintos medios publicitarios.

Criterios de selección:

- **Oportunidad:**

Dar a conocer a Blamen S.A. en los distintos sectores del país, atrayendo mayor cantidad de clientes.

- **Aceptabilidad:**

Mayor atracción de clientes y conocimiento por parte de estos.

Conceptualización:

Las distintas alternativas de publicidad para dar a conocer a Blamen S.A. como una empresa líder en su ramo, se presentan como una necesidad para la empresa de captar una mayor cantidad de clientes.

Principalmente se debe tener en cuenta que se pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos de oleínas, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del

mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, aumentar el costo publicitario y ofrecer muchas promociones de ventas.

Aplicación de Estrategia:

Estrategia en búsqueda de incrementar la participación en el mercado, incrementar las ventajas competitivas y solidificar la relación empresa-cliente.

Objetivos:

- Aumentar la publicidad generada por la empresa.
- Aumentar la participación en el mercado nacional.
- Incrementar la oferta de Oleínas por parte de la empresa.

Actividades

Nº	Actividad
1	Verificar las necesidades publicitarias con junta directiva.
2	Búsqueda de proveedores publicitarios.
3	Realización de contacto, y petición de cotizaciones de proveedores.
4	Elección de las alternativas, evaluando el proveedor más factible para previa contratación de sus servicios.
5	Viabilidad de las alternativas seleccionadas de publicidad.
6	Contratación de las agencias publicitarias electas.
7	Implementación de la publicidad por partes de las agencias.

Presupuesto:

Estimación de costo en Estrategia 4:

✓ **Actividad numero 6 se estiman los siguientes costos:**

Los principales medios por los cuales se realizará publicidad son los siguientes:

1. Periódicos.
2. Brochure.
3. Volantes.

❖ **Periódico (LA PRENSA):**

Posición solicitada 1era. y 2da. Sección US\$	
B/N	US\$ 28.00
1 Color	US\$ 36.00
2 Colores	US\$ 39.00
Full Color	US\$ 41.00

Posición solicitada quiere decir el anuncio saldrá donde la empresa prefiera dentro de la 1era o 2da sección, y el costo irá en dependencia del tamaño del anuncio en este caso será de 4x3plg, entonces el costo del anuncio por día será:

$$4 \times 3 = 12 \text{plg} \times 28 = 336 + 15\% = \$ 386.4/\text{Día}$$

Total Costo= 386,4 US\$/Día * 10 días = \$ 3,864.00

Por lo cual en este medio solo será puesto dos días al mes, durante un periodo de 5 meses, debido a los costos (Ver anexo III, Pág. 86).

❖ Brochures y volantes

Estos son los más comunes y fáciles de manejar por lo cual se orientará la inversión a estos medios. La inversión se realizara según cotización realizada a la empresa “Arte y Color” con una inversión neta de US\$506.20, el cual equivale a:

Producto	Cantidad	CostoT US\$
Brochures a full color,	1000	\$ 425.24
Volantes full color dos caras	200	\$ 80.95
Total Inversión + 15%		\$506.29
Con tasa de cambio de C\$21.00/US\$1		

(Ver Anexo III, Pág. 86)

Indicadores:

Establecidos para llevar un control sobre el avance de las actividades propuestas de la estrategia (ver anexo XII, pág. 94).

d. Presupuesto General.

Dada la necesidad de representar en términos financieros las operaciones de la empresa que se lleven a cabo para la implementación de las estrategias, se opta por la realización de un presupuesto que represente de manera monetaria los desembolsos a realizar para el cumplimiento de las mismas.

De acuerdo a la realización y selección de estrategias generadas a partir de los análisis interno y externo, se definieron los montos de inversión de cada estrategia seleccionada por lo cual se representa de la siguiente manera:

Estrategia 1:

La estrategia uno es realizada con el fin de reclutar personal a un nuevo puesto de trabajo dentro de la empresa, por lo cual se harán publicaciones en los periódicos, presentando los siguientes costos:

Descripción	Monto US\$
Gastos Representativos	US\$ 160.00
Gastos de Papelería y Telefonía	US\$ 13.00
Gastos de Papelería y horas/laborales	US\$ 150.00
Mobiliario y Equipos de oficina	US\$ 730.00
Publicación en el Periódico	US\$ 160.00
Pago de Salario	US\$ 6,300.00
Total Estrategia 1	US\$ 7,513.00

Estrategia 2: En la estrategia 2 se estiman los siguientes gastos:

Descripción	Monto US\$
Gastos de Papelería y telefonía	US\$ 28.00
Gastos Representativos	US\$ 40.00
Gastos de Transporte	US\$ 15.00
Total Estrategia 2	US\$ 83.00

Estrategia 3: Esta estrategia esta dirigida a búsqueda de nuevos productos para su posible comercialización y sus requerimientos, mediante la realización de un estudio de factibilidad, para esto se estiman los siguientes costos:

Descripción	Monto US\$
Gastos Representativos	US\$ 80.00
Gastos de Papelería	US\$ 3.00
Análisis de productos	US\$ 2,200.00
Análisis de rentabilidad financiera	US\$ 1,200.00
Total Estrategia 3	US\$3,483.00

Estrategia 4: Esta estrategia esta dirigida a generar mayor publicidad para la empresa la cual se hará por 3 distintos medios:

Descripción	Costo Total
Periódico	US\$ 3,864.00
Brochures	\$ 425.24
Volantes	\$ 80.95
Total Estrategia 4	US\$ 4,370.19

De acuerdo a todos estos datos y dado el cronograma de trabajo presentado en el diagrama GANTT, respetando las fechas de realización de cada estrategia se presenta el presupuesto general de la siguiente manera:

Presupuesto del Plan Estrategico (US\$)													
Concepto de egreso	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Año 2011													
Estrategia 1													
Gastos Representativos		\$160.00											\$160.00
Publicación en periodico para contratación		\$160.00											\$160.00
Mobiliarios y Equipos de oficina		\$730.00											\$730.00
Gastos Papeleria y Telefonía		\$13.00											\$13.00
Gastos de Papeleria y Horas/Laborales		\$150.00											\$150.00
Pago de Salario (Nuevo puesto)				\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$2,700.00
Estrategia 2													
Gastos Papeleria y Telefonía					\$28.00								\$28.00
Gastos de Transporte						\$15.00							\$15.00
Gastos Representativos						\$40.00							\$40.00
Estrategia 3													
Gastos Representativos									\$80.00				\$80.00
Gastos Papeleria									\$3.00				\$3.00
Estudio de Factibilidad											\$ 733.33	\$ 733.33	\$1,466.66
Año 2012													
Estudio de Factibilidad	\$733.33	\$1,200.00											\$1,933.33
Pago de Salario (Nuevo puesto)	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$ 300.00	\$3,600.00
Estrategia 4													
Anuncio en los periodicos						\$772.80	\$772.80	\$772.80	\$772.80	\$772.80			\$3,864.00
Elaboración de brochures											\$425.24		\$425.24
Impresión de volantes											\$80.95		\$80.95
Costo total	\$1,033.33	\$2,713.00	\$300.00	\$600.00	\$628.00	\$1,427.80	\$1,372.80	\$1,372.80	\$1,455.80	\$1,372.80	\$1,839.52	\$1,333.33	\$15,449.18

Observación: Estimación de costos si todo mantuviera constante.

De acuerdo al presupuesto realizado, la empresa deberá invertir la cantidad de US\$ 15,449.18 en un período de 2 años para el cumplimiento de las estrategias seleccionadas. Esto hará que la empresa sea más eficiente, incremente su participación dentro del mercado nacional, aumente de manera significativa las operaciones y genere mayores ingresos para ésta.

e. Diagrama GANTT.

Conclusiones

La empresa tiene muchas deficiencias con respecto a la toma de decisiones dentro la organización, problema por el cual se propone soluciones para mejorar la eficiencia de esta, las cuales son:

- De acuerdo al diagnostico realizado se encontró que la empresa no posee las condiciones, ni la asesoría adecuada para la toma de decisión orientada a una planeación estratégica, en base al entorno de la empresa.
- Blamen S.A. en la actualidad es una empresa que está en constante crecimiento con capacidad de sobresalir frente a la competencia, demostrando disponibilidad de recursos en búsqueda de mejoras, así como nuevas alternativas empresariales.
- Blamen S.A no cuenta con herramientas de control administrativas y financieras que permitan medir el avance tanto operativo como financiero.

Recomendaciones

- Realizar un Análisis de costos basándose en el presupuesto y definir la factibilidad de la implementación del plan estratégico.
- Realizar un estudio acerca del comportamiento de los productos a nivel nacional, con el fin de detectar nuevas oportunidades de distribución de nuevos productos.
- Aplicar mejoras continuas por medio de análisis de procedimientos tanto operativos como financieros, que permitan generar mayor competitividad en el mercado nacional orientando al desarrollo de la empresa.
- Efectuar de manera periódica evaluaciones de la situación en la que se encuentra la empresa tanto a nivel externo como interno, con el propósito de mantener un mayor control y así poder generar estrategias que permitan darle continuidad al crecimiento de esta.

Bibliografía

1. Welsch.Hilton.Gordon.Rivera - Presupuestos-Planificación y Control.
2. Rodolfo Caldera M. (2006). Planeación Estratégica. Desde fuente <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>
3. Julca Moreno Edwin (2007). Planeación. Desde fuente <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>
4. Análisis interno de la empresa de fuente. <http://www.elergonomista.com/3ab11.html>
5. Gestión empresarial. Análisis Externo. De fuente: <http://www.caballano.com/externo.htm>
6. Hugo Glagovsky (2006).Esto es FODA. De fuente <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
7. J. A. Contreras. Etapa de Decisión. De fuente <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>
8. Diagrama Gantt. De fuente http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt
Hugo Céspedes (2008). Presupuesto y su objetivo. De fuente <http://www.slideshare.net/hugoces/presupuestos-y-su-objetivo>
9. Dirección General de Aduanas. Códigos SAC. De Fuente <http://www.dga.gob.ni>
10. Empresa Industrial Nicaragüense. De fuente <http://www.aceiteraereal.com/home.htm>
11. Compañía Nicaragüense. De fuente <http://www.echamorro.com/>

Anexos

I. Entrevistas (Viene de pág. 13)

Gerencia:

1. ¿Cómo surge la necesidad de crear la empresa BLAMEN S.A?
2. ¿Cuáles son los objetivos y metas que tiene BLAMEN S.A como empresa?
3. ¿Los empleados de la empresa tienen conocimiento de estos objetivos y metas?
4. ¿Se da seguimiento a los objetivos y políticas de la empresa con el fin de evaluar el cumplimiento de estos?
5. ¿Cuál es la misión que tiene la empresa para con sus clientes y empleados?
6. ¿La Organización es flexible y capaz de adaptarse a cualquier cambio?
7. ¿Qué criterios utiliza al momento de la contratación de un nuevo personal?
8. ¿Cuentan con manuales de funciones para los distintos cargos que tiene la empresa?

R: No, las funciones se dan a conocer de forma verbal a la hora de contratación.

9. ¿Ofrecen oportunidades de desarrollo y superación para el personal?
10. ¿Cree usted que el desarrollo del personal es una de las prioridades en esta empresa?
11. ¿Cómo considera el crecimiento actual de la empresa?
12. ¿Cómo afronta la empresa los cambios constantes en el mercado?
13. ¿Tiene conocimiento acerca de sus competidores?
14. ¿Cuáles son los medios en que se da a conocer la empresa en el mercado?
15. ¿Cuál es la estrategia que utilizan para llegar hasta el cliente?
16. ¿Hay variaciones muy seguidas de precios? ¿Qué factores toman en cuenta?
17. ¿Qué parámetros toma cuenta para el desarrollo de la empresa?
18. ¿Cuántas personas influyen en la toma de decisiones de la empresa? ¿De qué manera?
19. ¿Se realizan constantes reuniones con los directivos para analizar la situación de la empresa?
20. ¿Ha habido conflictos de comunicación entre los directivos?
21. ¿Trabajan con un plan operativo para el desempeño de la empresa?

22. ¿Considera que se deben de buscar soluciones a corto plazo o planificar a largo plazo?
23. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal de la empresa?
24. ¿Cuáles son sus Retos a diario?
25. ¿Cuál ha sido la última crisis o problema por la que paso la empresa?
26. ¿Qué nivel de motivación tiene para sus empleados, se comunica adecuadamente con ellos?
27. ¿Cómo averigua la motivación del personal? ¿Cómo levanta la moral del equipo?
28. En su opinión ¿Qué es lo más urgente a hacer para mejorar el ambiente de trabajo en la empresa?

Contabilidad:

1. ¿Tiene normas de control interno para la empresa?
2. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de estas normas?
3. ¿Quien supervisa el cumplimiento de las normas?
4. ¿Qué requisitos cumple la empresa para continuar con sus operaciones?
5. ¿Actualmente como determina la rentabilidad de la empresa?
6. ¿Considera que la empresa es sostenible por su propio capital?
7. ¿Se ha considerado algún financiamiento?
8. ¿Cómo considera el crecimiento de la empresa en los últimos años?
9. ¿Cuál es el procedimiento para la compra de la materia prima?
10. ¿Cada cuanto se hacen los pedidos de compra?
11. ¿Cómo determina los puntos de reorden para los productos?
12. ¿Qué método utiliza para el control de inventario?
13. ¿Cada cuanto se realiza el inventario?
14. ¿El personal de planta esta capacitado para esta tarea?
15. ¿Cuáles son las anomalías mas presentadas dentro del inventario? ¿Por qué se dan? ¿Cómo se resuelven?
16. ¿Cuál cree usted que son las debilidades y fortalezas de esta área?

Operaciones:

1. ¿Cómo se determinan los canales de distribución? ¿Cuáles son?
2. ¿Cómo y quienes llevan este control?
3. ¿Cómo se asignan entre el personal estos canales de distribución?
4. ¿Cuál es el método de procesamiento de la materia prima para convertirla en el producto final?
5. ¿Cuentan con los equipos técnicos necesarios para la buena gestión operativa?
6. ¿Son los adecuados estos equipos?
7. ¿Se les suministra los recursos adecuados para la realización de las labores al personal?
8. ¿La información que se les brinda de las otras áreas es la adecuada para ejercer de manera correcta sus labores?
9. ¿El personal está capacitado para la elaboración de sus funciones?
10. ¿Cómo considera el trato que recibe de su superior inmediato?
11. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades y fortalezas de esta área?

II. Encuesta (viene de pág. 13)

Objetivo: Recopilar información acerca de la situación actual del personal, con respecto a la operatividad de la empresa, con el fin de buscar mejoras.

Área a la que pertenece: _____

Puestos bajo su mando: _____

Cargo del jefe inmediato: _____

Reporta además a: _____

1. ¿Tiene conocimientos de cuáles son sus obligaciones dentro de la empresa?

Muy Poco ☐ Regular ☐ Bastante ☐ Suficiente ☐

Describa brevemente sus funciones básicas.

2. ¿Aparte de sus funciones, realiza otras que no van acorde a su puesto?

Siempre ☐ Pocas veces ☐ Para nada ☐

En caso de que si realice otras funciones enumere:

3. ¿Cuenta con las herramientas o recursos necesarios para el desempeño de sus labores?

Muy poco ☐ Regular ☐ Suficiente ☐

4. ¿Cómo se da cuenta de los comunicados o cambios dentro de la empresa?

De forma: Oral ☐ Escrita ☐ Llamadas telefónicas ☐

5. ¿Le brindan información necesaria en tiempo y forma para poder realizar sus labores?

Muy poco ☐ Regular ☐ Suficiente ☐

6. ¿Tiene conocimiento de las metas establecidas por la empresa?

Para nada ☐ Regular ☐ Suficiente ☐

Mencione: _____

7. ¿Cuáles cree usted que son los puntos débiles de la empresa?

8. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar?

9. ¿Qué aspectos le motivan a usted para laborar en esta empresa?

10. ¿Se realizan constantemente quejas por parte de los clientes?

Muy poco ☐ Regular ☐ Bastante ☐

Mencione: _____

11. ¿Se le da respuesta a estas quejas en tiempo y forma?

Si ☐ No ☐ A veces ☐

Porque: _____

12. ¿Siente que la empresa le da oportunidades de crecer profesionalmente?

Si ☐ No ☐

Porque: _____

III. Cotizaciones (Viene de Pág. 15, 65)

 Arte & Color Producciones Publicitarias		Rpto. San Antonio, MITRAB- 4to C. al Este, R # 209 Tel: 250-5520, 222-5182, RUC: 010160-3814 E-mail: arteycolor@hotmail.com / info@arteycolor.com.ni Mantas, Rótulos, Escenografías, Banners, Camozas, Camisetas, Gorras, Banderas, Tarimas, Eventos, Decoraciones, Stand para ferias, Creación de Logotipos, Libros, Revistas, Afiches, Diseño Web y más...	
COTIZACION # 023477 <i>Att: Lic. Indira Rodríguez</i>			
CLIENTE Blamen S.A		FECHA: _____	
TRABAJO A REALIZAR: <u>Brochures, volantes.</u>			
Ca	DESCRIPCION	P. UNITARI	TOTAL
1.000	Impresión de Brochures a full color, tríptico, en papel satinado 120 gramos, tamaño carta. Incluye diseño. NOTA: Cliente proporciona información en Word e imágenes en alta resolución	9,35	C\$ 9.350,00
200	Impresión de volantes full color dos caras, papel satinado 120 gm, tamaño 1/16 (media carta). Incluye diseño. NOTA: Cliente proporciona información en Word e imágenes en alta resolución.	8,50	1.700,00
Reg. Prescridor del Estado # 18385		SUB TOTAL	C\$ 11.050,00
		IVA	C\$ 1.657,50
		TOTAL C\$	12.707,50
Tiempo de Ejecución y Entrega _____			
Condiciones de Pago 50 % AL ORDENAR Y 50 % CONTRA ENTREGA			
NOTA: Favor Emitir Cheque a Nombre de: GONZALO CHAYARRIA CENTENO			



LA PRENSA

EL DIARIO DE LOS NICARAGÜENSES

Tarifas (2do. Semestre) 2008	
	US\$
sin sección solicitada	
B/N	21
1 Color	27
2 Colores	29
Full Color	31
posición solicitada 1era. y 2da. Sección	
B/N	28
1 Color	36
2 Colores	39
Full Color	41
posición solicitada PAG. 3, 5 y 7 primera sección	
B/N	29
1 Color	37
2 Colores	40
Full Color	43
posición solicitada Negocios y Economía	
B/N	28
1 Color	36
2 Colores	39
Full Color	41
Otras Secciones	
B/N	28
1 Color	36
2 Colores	39
Full Color	41
Paginas amarillas	
B/N	80

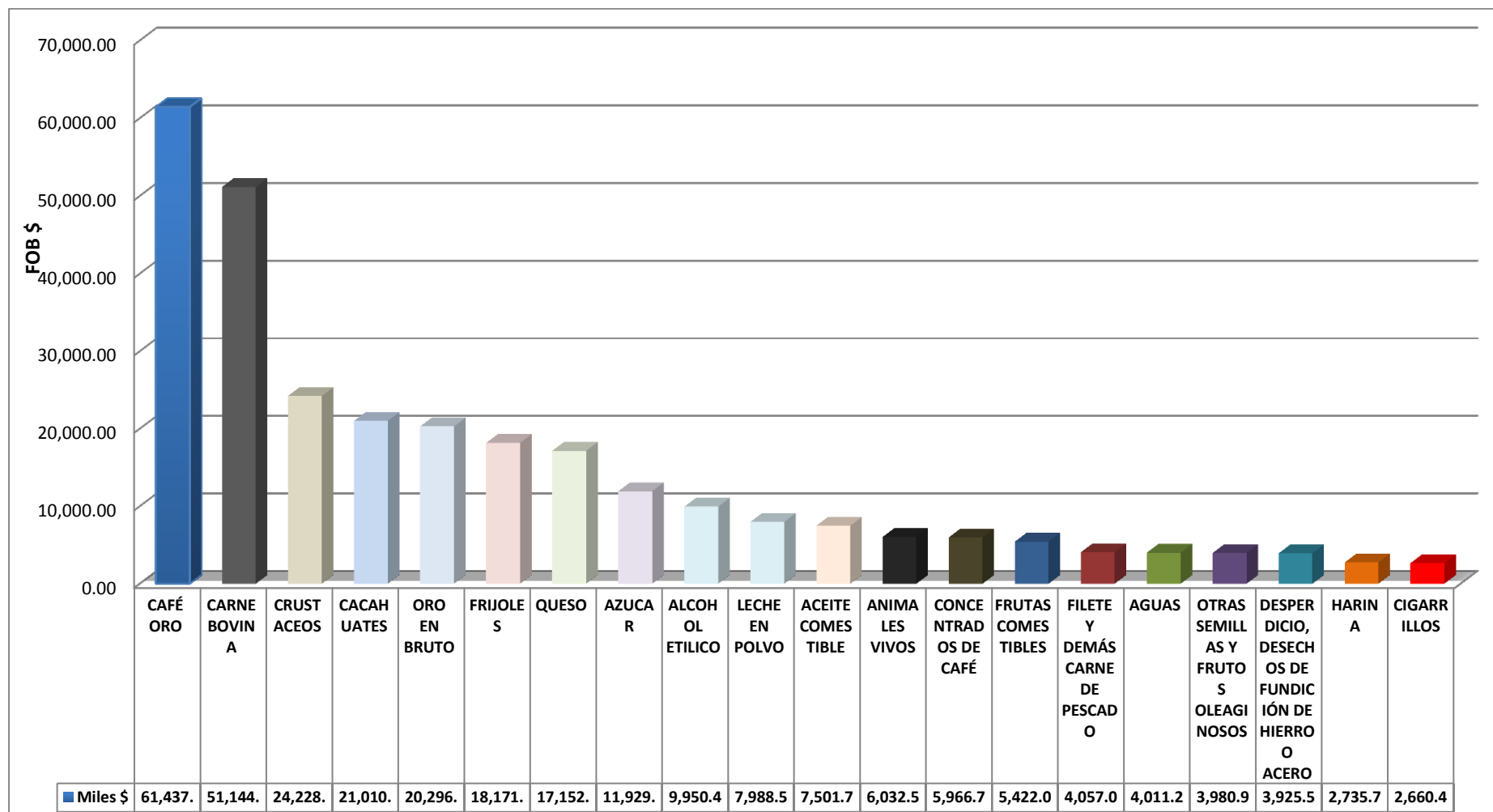
IV. Tabla de Exportaciones e Importaciones mensuales (2005-2009). (Viene de pág. 15, 17 y 19)

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS ADUANEROS (DGA)
DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES MENSUALES

Meses	EXPORTACIONES FOB (US\$ Miles)						IMPORTACIONES CIF (US\$ Miles)					
	2005	2006	2007	2008	2009	Var 09-08 %	2005	2006	2007	2008	2009	Var 09-08 %
Enero	65,317.69	71,212.54	91,271.08	121,738.02	94,878.19	-22.1%	182,466.33	263,073.10	226,208.63	339,717.12	324,940.27	-4.3%
Febrero	75,094.45	77,472.28	96,886.40	131,063.99	116,948.37	-10.8%	193,231.19	202,669.55	269,485.67	326,784.14	261,380.45	-20.0%
Marzo	80,366.66	94,229.22	122,748.33	149,523.13	143,997.53	-3.7%	183,084.06	270,833.62	249,916.32	319,830.44	266,092.78	-16.8%
Abril	75,271.08	83,037.63	94,863.44	153,650.63			202,126.95	181,825.14	248,100.31	420,181.82		
Mayo	73,187.80	102,095.88	106,277.48	112,816.45			241,032.11	224,397.62	319,066.57	275,460.89		
Junio	70,957.13	94,989.33	110,363.89	149,406.95			199,310.47	271,846.21	267,267.78	388,341.95		
Julio	67,157.49	78,909.94	105,594.87	130,357.79			232,350.80	283,888.28	238,953.77	485,517.16		
Agosto	79,462.17	85,929.82	103,934.06	135,579.41			198,307.57	274,784.34	365,159.54	410,565.54		
Septiembre	69,078.52	77,520.78	94,536.72	122,583.38			229,310.75	244,379.11	325,255.61	350,358.16		
Octubre	67,151.96	86,464.04	102,410.99	116,933.47			280,283.06	303,653.27	362,127.61	406,749.41		
Noviembre	64,875.15	80,667.69	100,570.28	82,290.68			200,734.38	264,873.99	419,658.23	284,844.06		
Diciembre	78,103.52	86,631.34	103,744.99	89,805.98			199,313.61	216,677.95	319,785.88	289,045.97		
Total	866,023.62	1,017,360.49	1,233,202.52	1,495,770.07	355,824.10	21.3%	2,541,551.06	3,004,904.18	3,630,985.92	4,297,396.64	852,413.50	18.4%

V. Exportaciones por productos (Primer trimestre 2009). (Viene de pág. 16)



Fuente propia elaborado con datos estadísticos de la Dirección General de Aduana sección Exportaciones.

VI. Exportaciones e Importaciones por productos (Primer trimestre 2009). (Viene de pág. 16, 18)

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS ADUANEROS
(DGA)
DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN

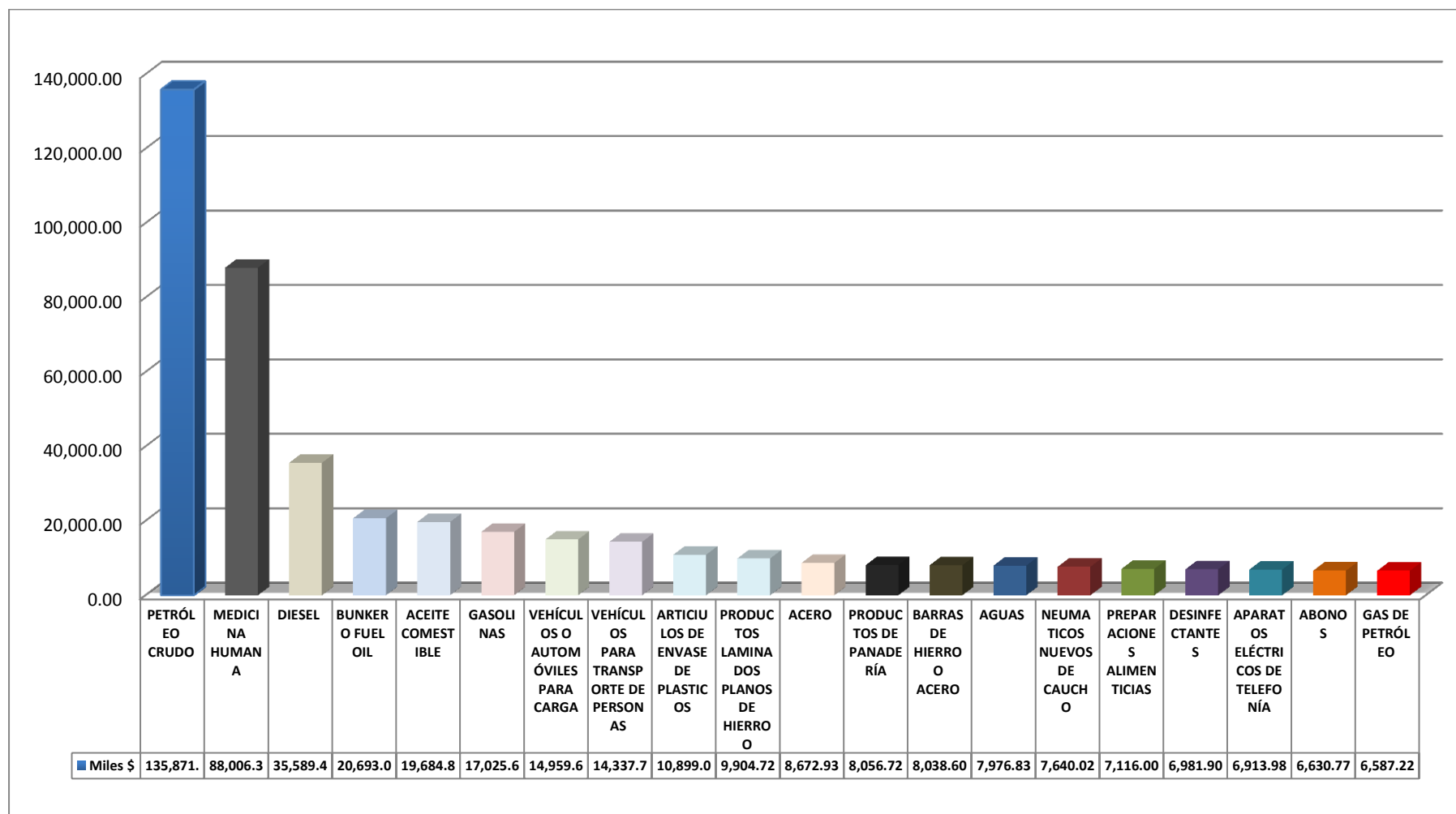
2009
Principales Productos y Destino de Exportación
(Miles)

2009			
DESCRIPCION	USFOB	KILOS	Part. %
CAFÉ ORO	61,437.72	22,010.96	21.2%
CARNE BOVINA	51,144.03	15,316.06	17.7%
CRUSTACEOS	24,226.23	1.32	8.4%
CACAHUATES	21,010.95	7,783.43	7.3%
ORO EN BRUTO	20,296.04	25,419.30	7.0%
FRÍJOLE	16,171.03	19,646.01	6.3%
QUESO	17,152.37	2,424.16	5.9%
AZÚCAR	11,929.75	61,904.09	4.1%
ALCOHOL ETÍLICO	9,950.49	2,346.83	3.4%
LECHE EN POLVO	7,988.56	101,719.28	2.8%
ACEITE COMESTIBLE	7,501.79	67,021.88	2.6%
ANIMALES VIVOS	6,032.56	1,002.21	2.1%
CONCENTRADOS DE CAFÉ	5,966.75	271.67	2.1%
FRUTAS COMESTIBLES	5,422.09	1,254.99	1.9%
FILETE Y DEMÁS CARNE DE PESCADO	4,057.03	2,622.90	1.4%
AGUAS	4,011.26	13,382.86	1.4%
OTRAS SEMILLAS Y FRUTOS OLEAGINOSOS	3,980.98	2,823.93	1.4%
DESPERDICIO, DESECHOS DE FUNDICIÓN DE HIERRO O ACERO	3,925.56	3,479.15	1.4%
HARINA	2,735.72	4,713.11	0.9%
CIGARRILLOS	2,660.46	2,076.23	0.9%
Sub Total	289,603.36	367,220.41	

2009
Principales Productos y Origen de Importación

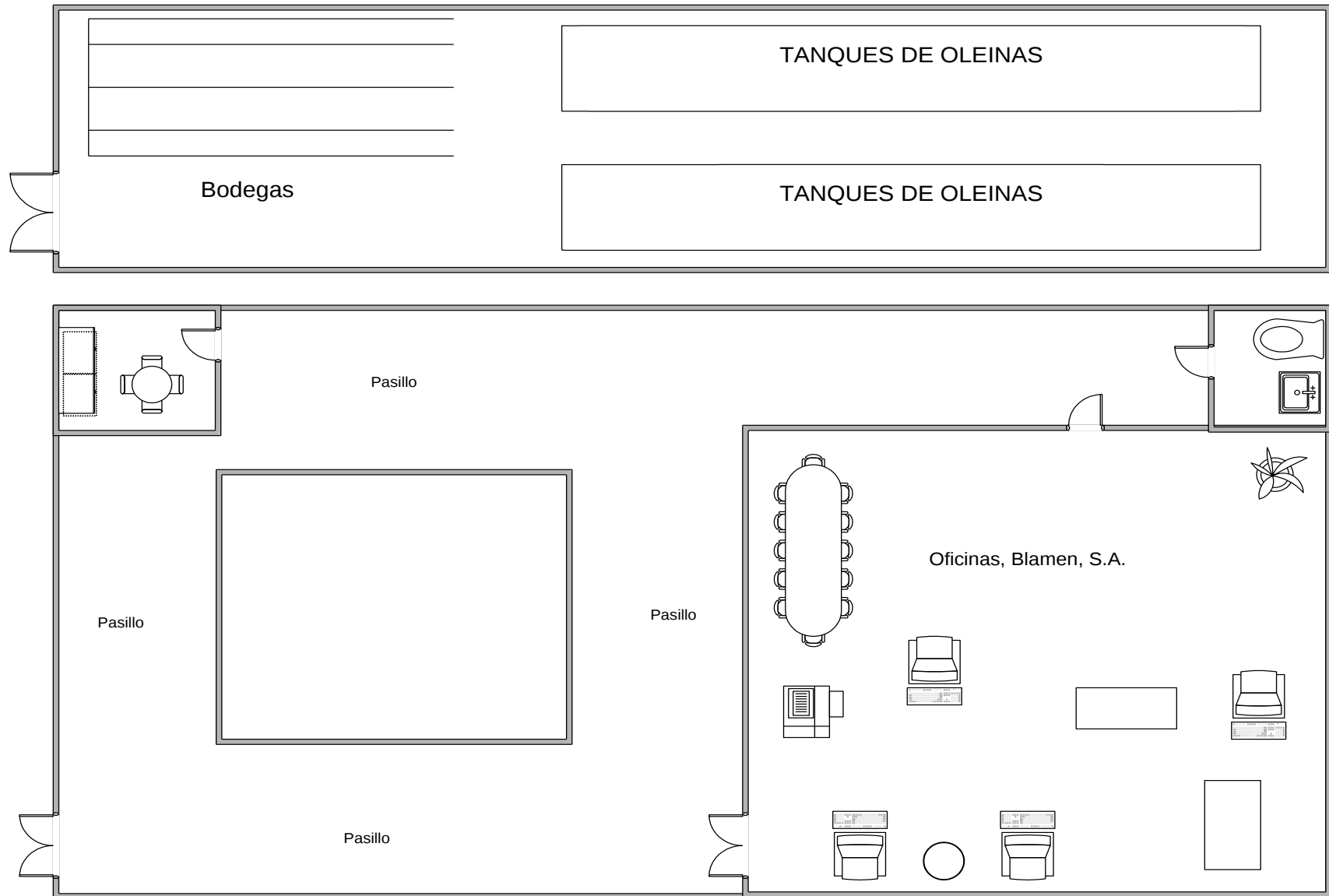
2009			
DESCRIPCION	USCIF	KILOS	Part. %
PRTRÓLEO CRUDO	135,871.74	338,317.70	30.8%
MEDICINA HUMANA	88,006.33	1,353.02	19.9%
DIESEL	35,589.41	54,976.47	8.1%
BUNKER O FUEL OIL	20,693.06	53,987.39	4.7%
ACEITE COMESTIBLE	19,684.80	21,601.93	4.5%
GASOLINAS	17,025.67	28,598.04	3.9%
VEHÍCULOS O AUTOMÓVILES PARA CARGA	14,959.60	4,005.06	3.4%
VEHÍCULOS PARA TRANSPORTE DE PERSONAS	14,337.71	2,502.35	3.2%
ARTÍCULOS DE ENVASE DE PLÁSTICOS	10,899.07	4,627.30	2.5%
PRODUCTOS LAMINADOS PLANOS DE HIERRO O ACERO	9,904.72	8,418.67	2.2%
PRODUCTOS DE PANADERÍA	8,672.93	5,510.06	2.0%
BARRAS DE HIERRO O ACERO	8,056.72	10,241.51	1.8%
AGUAS	8,038.60	23,771.88	1.8%
NEUMÁTICOS NUEVOS DE CAUCHO	7,976.83	1,985.63	1.8%
PREPARACIONES ALIMENTICIAS	7,840.02	797.11	1.7%
DESINFECTANTES	7,116.00	1,563.30	1.6%
APARATOS ELÉCTRICOS DE TELEFONÍA	6,981.90	150.05	1.6%
ABONOS	6,913.98	12,409.26	1.6%
GAS DE PETRÓLEO	6,630.77	12,826.15	1.5%
PREPARACIONES ALIMENTICIA DE ARINA	6,587.22	1,853.79	1.5%
Sub Total	441,587.10	589,298.67	

VII. Importaciones por productos (Primer trimestre 2009). (Viene de pág. 18)



Fuente propia elaborado con datos estadísticos de la Dirección General de Aduana sección Importaciones.

VIII. Distribución de Planta (Infraestructura). (Viene de Pág. 31)



IX. Indicadores primera estrategia (Viene de Pág. 55)

Perspectivas	Estrategia	Indicadores de progreso					
		No.	Indicadores	Criterios			
				No logrado	En espera	En Avance	Logrado
Control y planeación adecuada a corto, mediano y largo plazo.	Mejorar personal de apoyo a la gerencia de la empresa orientado al crecimiento y mejoramiento de la organización.	1	Aprobación por junta directiva sobre nueva área				
		2	Definir funciones del área, relaciones y actividades del nuevo cargo				
		3	Realización del proceso de reclutamiento por medios comunicativos				
		4	Realización de entrevista a nuevos aspirantes				
		5	Contratación de nuevo aspirante				

X. Indicadores segunda estrategia (Viene de Pág. 58)

Perspectivas	Estrategia	Indicadores de progreso					
		No.	Indicadores	Criterios			
				No logrado	En espera	En Avance	Logrado
Mejoras Continuas	Aprovechar la obtención de créditos bancarios para incrementos operativos de la empresa.	1	Establecimiento de mejoras a realizar				
		2	Determinación de requerimientos por parte de contratistas				
		3	Selección de contratista con presupuesto mas viable				
		4	Realización préstamo financiero para realizar mejoras				
		5	Asignación del préstamo al presupuesto por contratista				

XI. Indicadores primera estrategia (Viene de Pág. 62)

Indicadores de progreso							
Perspectivas	Estrategia	No.	Indicadores	Criterios			
				No logrado	En espera	En Avance	Logrado
Distribución y Comercialización	Mejorar posición de mercado por medio de lanzamientos de nuevos productos.	1	Aceptación por junta directiva sobre expansión dentro del mercado nacional				
		2	Determinación de productos viables para comercialización				
		3	Confirmar la capacidad actual de la empresa para diversificación de productos				
		4	Realización de estudio de oferta y demanda				
		5	Realizar análisis de rentabilidad financiera de productos a comercializar				

XII. Indicadores segunda estrategia (Viene de Pág. 65)

Indicadores de progreso							
Perspectivas	Estrategia	No.	Indicadores	Criterios			
				No logrado	En espera	En Avance	Logrado
Marketing y Publicidad	Generar mayor publicidad para la empresa en los distintos medios publicitarios.	1	Aceptación por junta directiva sobre inversión en publicidad				
		2	Determinación de medios publicitarios a utilizar				
		3	Contratación y puesta en marcha de la publicidad				