



**UNIVERSIDAD APEC**

**ESCUELA DE GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD APEC**

**MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**TRABAJO FINAL ESTUDIO DE POSGRADO**

**Diseño de propuesta de un Plan Estratégico y Financiero para la  
empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. por un periodo de tres años  
(2019-2021)**

**MAESTRANTE**

**Manuel Sánchez – 2017-0331**

**ASESORA**

**Dra. Iara Virginia Tejada**

Santo Domingo, D. N.

Diciembre 2018

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque es mi apoyo, mi faro a seguir, quien me da las fuerzas para continuar enfocado y escalar un peldaño a la vez.

A mis padres, Juana Amelia Guerrero Soto y Luis Manuel Sánchez por siempre estar atentos a cada paso que doy.

A mis hermanos: Pamela, Rocío y Gabriel.

A mi novia Candy Ramírez, quien sabe sacar de mí, lo mejor que tengo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesora Iara Virginia, quien se dedicó como una madre disciplinada a sus hijos para sacar lo mejor de ellos y realizar las tareas con calidad.

A mi compañero de trabajo Juan Carlos Reyes, por orientarme sobre qué maestría cursar.

A mi supervisor Kelbis Ramírez, por comprender lo que significa realizar una maestría mientras se tiene la responsabilidad de atender el trabajo diario.

A cada uno de los maestros: Mirtha González, Tino Deon, Jesús Martín Sacristán, José Alberto Rosario, Federico Santos, Raynelda Pimentel, Juan A. Díaz, Manuel Antonio Santana, Sofía Margarita Payero, Ariel Espejo, Alexander Almonte, Marylaura Pacheco, Manuel Molina, Glennys Castro, Carlos Contreras, José Raposo y Julia Pérez, que, durante estos dos años, fueron excelentes guías.

## **RESUMEN**

A raíz de la importancia que a adquirido la administración estratégica para las empresas, esta tesis trata de demostrar la importancia que tiene un plan estratégico y financiero integrado para que las organizaciones realicen una gestión más eficiente de sus recursos, tanto humanos como financieros. Además, mostrar un diagnóstico de la empresa INDUSTRIA FASANG, E. I. R. L., la cual no cuenta con un plan estratégico y financiero. Posteriormente, realizar un diseño de una propuesta de un plan estratégico y financiero, agotando el proceso de planificación estratégica. Por último, podemos indicar que los planes estratégicos y financieros permiten dar un mejor direccionamiento a la organización y realizar un proceso de toma decisiones más robusto y un uso más adecuado de las finanzas de la empresa.

## **ABSTRACT**

Due to the importance that strategic management has acquired for companies, this thesis seeks to demonstrate the importance of an integrated strategic and financial plan for organizations to carry out more efficient management of their resources, both human and financial. Also, show a diagnosis of the company INDUSTRIA FASANG, E. I. R. L., which does not have a strategic and financial plan. Subsequently, design a proposal for a strategic and financial plan, exhausting the strategic planning process. Finally, we can indicate that the strategic and financial plans allow to give a better direction to the organization and make a decision-making process more robust and a more adequate use of the company's finances.

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>Capítulo I: Conceptos y técnicas para formular y ejecutar una estrategia</b> .....	5
1.1 Conceptos generales de planificación estratégica .....	5
1.2 Importancia de la planificación estratégica .....	6
1.3 Proyectar la dirección de una compañía: su visión, misión y estrategia. ....	12
1.4 Evaluar el ambiente externo e interno de una compañía (Análisis FODA).....	14
1.5 Importancia de la historia organizacional .....	23
1.6 Liderazgo – Ley del tope .....	24
<b>Capítulo II: Situación actual de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.</b> <b>R. L.</b> .....	25
2.1 Generales de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., una historia familiar de valores, persistencia y emprendimiento.....	25
2.2 Análisis sobre la estructura física actual de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. ....	27
2.2.1 Área de Producción .....	27
2.2.2 Almacén de Inventario.....	28
2.3 Situación actual de las áreas funcionales de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. ....	29
2.3.1 Marketing .....	29
2.3.2 RRHH .....	30
2.3.3 Administración y Finanzas .....	31
2.4 Propuesta a INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.....	31
2.5 Análisis e interpretación de los datos.....	33
<b>Capítulo III: Diseño de propuesta de un Plan Estratégico y Financiero para la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. a tres años para el periodo 2019-2021</b> .....	47
3.1 Plan para planificar.....	47
3.2 Análisis estratégico .....	49
3.2.1 Evaluación del macroentorno (PESTEL).....	50

3.2.2 Evaluación del microentorno (Las 5 fuerzas de Porter).....	52
3.2.4 Matriz FODA .....	55
3.3 Estrategia a utilizar .....	56
3.4 Plan estratégico .....	56
3.4.1 Estimación de costos de implementación de objetivos.....	58
3.4.2 Contabilidad proforma .....	62
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>72</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Criterios para establecer salarios	9
Tabla No. 2. Confrontar Fortalezas y Debilidades vs Oportunidades y Amenazas	20
Tabla No. 3. Resultado ¿Ha escuchado el término plan estratégico?	34
Tabla No. 4. ¿Sabe para qué se utiliza un plan estratégico?	35
Tabla No. 5. ¿Terminó la universidad?	35
Tabla No. 6. ¿Tiene maestría?	36
Tabla No. 7. ¿Concluyó el bachillerato?	37
Tabla No. 8. ¿Ha proyectado el negocio o área de negocio a largo plazo?	38
Tabla No. 9. ¿Sabe qué es una visión empresarial?	38
Tabla No. 10. ¿Sabe qué es una misión empresarial?	39
Tabla No. 11. ¿Sabe qué son los valores empresariales?	40
Tabla No. 12. ¿Conoce la utilidad de la visión, misión y valores de una empresa?	41
Tabla No. 13. ¿Ha escuchado hablar sobre los análisis FODA?	41
Tabla No. 14. ¿Sabe qué es un análisis FODA?	42
Tabla No. 15. ¿Aplica periódicamente un FODA a su empresa o área de negocio?	43
Tabla No. 16. ¿Ha realizado cursos técnicos?	44
Tabla No. 17. ¿Hace más de 5 años que no realiza algún curso y/o diplomado?	44
Tabla No. 18. ¿Laboró para otra empresa antes de tener su negocio?	45
Tabla No. 19. Grupo de trabajo	48
Tabla No. 20. Asignación de responsabilidades	48
Tabla No. 21. Acciones meta 1 año 2019	59
Tabla No. 22. Acciones meta 2 año 2019	60
Tabla No. 23. Acciones meta 4 año 2019	60
Tabla No. 24. Acciones meta 2 año 2020	61

Tabla No. 25. Acciones meta 3 año 2020	61
Tabla No. 26. Acciones meta 4 año 2021	62
Tabla No. 27. Estado de resultado proforma 2019-2021	63
Tabla No. 28. Balance general proforma 2019-2021	64
Tabla No. 29. Cálculo ROE proforma 2019-2021	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo xx	8
Figura No. 2. Modelo por competencias	11
Figura No. 3. Proceso de formulación y ejecución de una estrategia	12
Figura No. 4. Etapas del proceso de la administración estratégica	15
Figura No. 5. Fases proceso Análisis FODA o DAFO y pasos posteriores	17
Figura No. 6. Variables del macroentorno y microentorno para detectar Oportunidades y Amenazas	18
Figura No. 7. Ejemplo matriz FODA	19
Figura No. 8. Análisis CAME	21
Figura No. 9. Estrategias de una empresa y correlación con Análisis	22
Figura No. 10. Logo actual INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.	32
Figura No. 11. Resultado ¿Ha escuchado el término plan estratégico?	34
Figura No. 12. Resultado ¿Sabe para qué se utiliza un plan estratégico?	35
Figura No. 13. Resultado ¿Terminó la universidad?	36
Figura No. 14. Resultado ¿Tiene maestría?	36
Figura No. 15. Resultado ¿Concluyó el bachillerato?	37
Figura No. 16. Resultado ¿Ha proyectado el negocio o área de negocio a largo plazo?	38
Figura No. 17. Resultado ¿Sabe qué es una visión empresarial?	39
Figura No. 18. Resultado ¿Sabe qué es una misión empresarial?	39
Figura No. 19. Resultado ¿Sabe qué son los valores empresariales?	40
Figura No. 20. Resultado ¿Conoce la utilidad de la visión, misión y valores de una empresa?	41

Figura No. 21. Resultado ¿Ha escuchado hablar sobre los análisis FODA?	42
Figura No. 22. Resultado ¿Sabe qué es un análisis FODA?	42
Figura No. 23. Resultado ¿Aplica periódicamente un análisis FODA a su empresa o área de negocio?	43
Figura No. 24. Resultado ¿Ha realizado cursos técnicos?	44
Figura No. 25. Resultado ¿Hace más de 5 años que no realiza algún curso y/o diplomado?	45
Figura No. 26. Resultado ¿Laboró para otra empresa antes de tener su negocio?	46
Figura No. 27. Matriz FODA INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.	56

## INTRODUCCION

En República Dominicana, el sector empresarial MiPyME, genera aproximadamente 57% de los empleos. Lo cual representa una cifra importante para el desarrollo social de una nación y también es un indicador que nos permite valorar, cómo las MiPyME se han convertido en un pilar de la macroeconomía de nuestro país.

La otra cara de la moneda ante este indicador es que 7 de cada 10 emprendimientos con capital propio, no perduran en el tiempo. Además 9 de cada 10 empresas con capital apalancado tampoco permanecen en el mercado. Viendo la importancia que tienen las MiPyME y el contraste con su sostenibilidad, nos surge la pregunta, ¿por qué sin importar el tipo de financiamiento que utilicen las MiPyME, con el tiempo deben cerrar sus operaciones?

En vista de que se está viviendo la era del trabajador del conocimiento, los gerentes o directivos de una organización, al momento de tomar decisiones deben tener conocimiento de variables externas e internas que inciden directamente de manera positiva o negativa a la organización, para que esta pueda mantener sus operaciones, ser sostenible en el tiempo y navegando el trayecto correcto. Esta tesis tiene como meta realizar una propuesta a la empresa INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., de un plan estratégico y financiero para el periodo 2019-2021, ya que actualmente no utilizan esta herramienta para enfocar sus esfuerzos.

Luego de detectar la ausencia de un plan estratégico y financiero en la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R.L., se propone ilustrar la importancia de dicha herramienta en las organizaciones y cómo esta se ha convertido en parte esencial de la administración estratégica. Además, diagnosticar la situación actual de la empresa para tener datos más detallados que servirán para entender su funcionamiento. Por último, diseñar un plan estratégico y financiero acorde a las necesidades de la organización, y de esta forma proponer la implementación del plan a los directivos.

Los planes estratégicos observados desde el punto de vista de diferentes autores explican su importancia en la buena administración de recursos, calidad del servicio, así lo plantean Hernández (2017) y Moscoso Mieses (2017). También la estructura de recursos humanos juega un papel protagónico, ya que dependiendo de la estrategia a utilizar debe ser revisada, según explica Chiavenato (2009). Es importante destacar que es necesario que los directivos de las organizaciones tengan pleno conocimiento del proceso de planificación estratégica y que estos agoten el tiempo necesario para proyectar de la manera más eficiente posible el rumbo de las organizaciones, ya que la pericia con la que se haya realizado esta actividad determinará éxito o fracaso de las empresas, según plantea Thompson & Gamble (2015). Con lo anterior expuesto, nos apoyamos para demostrar que los planes estratégicos y financieros, permiten a las organizaciones realizar un uso más eficiente de los recursos financieros.

Se utiliza la metodología cualitativa, la cuál nos ayudó con la interacción con los propietarios y empleados, recopilación de datos cuantitativos y develar la realidad de la empresa en estudio. Haciendo uso de la investigación explicativa pudimos identificar las causas, de por qué no existe un plan

estratégico y financiero en la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I.R. L. Las técnicas empleadas para la recopilación de datos fueron la entrevista y las encuestas, donde pudimos recopilar información importante que nos ayudó a comprender las operaciones actuales de la organización. Mediante la entrevista pudimos conocer las experiencias y el perfil, de los líderes de la empresa en estudio. Durante la investigación, uno de los factores que detenían el avance, era la falta de tiempo de los directivos, ya que estos tenían otras prioridades que debían ser atendidas.

Este trabajo de investigación está compuesto por tres capítulos. En el primer capítulo abordamos conceptos generales sobre la planificación estratégica, su importancia, alinear a todo el personal con la visión, misión y valores organizacionales, el análisis FODA como herramienta estratégica, importancia de la historia organizacional y el liderazgo. El segundo capítulo trata en detalles la situación actual de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., donde presentamos las generales de la organización, su historia, un análisis de su planta física y áreas funcionales, también muestra una propuesta sobre qué debe hacer la empresa en estudio y un análisis e interpretación de los datos recopilados. En el tercer capítulo mostramos un diseño propuesto de un plan estratégico y financiero, para la empresa en estudio, donde fue agotado el proceso de planificación estratégica expuesto en el capítulo uno. En este capítulo tres podemos apreciar un análisis con sus resultados, de herramientas utilizadas como PESTEL, las cinco fuerzas de Michael Porter y una matriz FODA. Con los resultados obtenidos, fue propuesta una estrategia a tres años, en el periodo 2019-2021, la cual está acompañada del presupuesto para los objetivos planteados. Por último, fue realizada una proyección de ingresos y situación futura, utilizando una contabilidad proforma, donde fue posible realizar un análisis del indicador financiero ROE para cada periodo.

Para que INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., pueda mantener una ventaja competitiva y conservarse en el tiempo, esta debe meditar en la importancia que tiene la implementación de un Plan Estratégico y Financiero, en la actual era del conocimiento, donde el mercado cambia muy rápido y al mismo tiempo se ha globalizado. Esta herramienta se ha convertido en una de las mejores prácticas utilizadas por empresas reconocidas, por ejemplo, McDonald's, porque permiten a las empresas tener un norte a seguir, bajo un marco controlado.

# Capítulo I: Conceptos y técnicas para formular y ejecutar una estrategia

La planeación estratégica y financiera se ha convertido en un marco de trabajo desconocido o ignorado por los emprendedores, lo cual determina un comportamiento habitual para administrar los diferentes proyectos de negocios que son iniciados, por este tipo de entidades.

## 1.1 Conceptos generales de planificación estratégica

La definición de planificación estratégica expuestas por MCLeod, Leon & Esquivas (2001), Rojas & Medina (2011) y Evoli (2009) nos muestran un proceso que trata posicionar a las organizaciones en un lugar privilegiado en el mercado en el mediano y largo plazo, realizando acciones estratégicamente coordinadas.

MacLeod, León & Esquivas (2001), definen la planificación estratégica como “un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran por qué y cómo lo hace” (p. 11). Viendo lo anterior escrito los mismos autores integran la parte financiera. Creando así el término “planificación estratégica y financiera integrada”, la cual describe en cada una de las actividades individuales del plan estratégico, las cifras financieras con el objetivo de estimar las necesidades económicas para la correcta implementación del plan.

Rojas & Medina (2011) le dan el siguiente significado a la planeación estratégica como “el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos” (p. 47).

Evoli (2009) de una manera filosófica define planeación estratégica como “una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación a futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección” (p. 10).

## 1.2 Importancia de la planificación estratégica

Conocer el valor de las herramientas nos dan un punto de referencia de por qué debemos hacer uso de ellas, tal es el caso que plantean autores como Hernández (2017), Moscoso Mieses (2017) y Ortega Castro (2018) que ven la planificación estratégica como una herramienta para gestionar de una manera más eficiente los recursos de las organizaciones, mantenerse en el mercado y maximizar las utilidades.

Hernández (2017) concluye que la empresa del sector cooperativista, Power Wave, S. R. L. “al no tener un plan financiero, no poseen una adecuada orientación del uso de los recursos para el financiamiento, repercutiendo así en una falta de análisis en las inversiones que pudiese incrementar los ingresos” (p. 79).

Moscoso Mieses (2017) luego de analizar la empresa Brazatorta Investments determina que la misma “*tiene la necesidad de una buena y nueva estrategia de planificación para poder mantenerse en el mercado. Las empresas de servicios son muy sensibles y cualquier falla u error humano en algunos de los departamentos que la componen puede llegar a destruir la vida de la empresa*” (p.60).

Ortega Castro (2008) concluye que “La realización de estrategias financieras, principios y rutas fundamentales orientará el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar” (p.308).

Ortega Castro (2008) determina que “la administración financiera eficiente requiere de una meta para ser comparativamente apropiada. Esta es la maximización de la riqueza de los accionistas” (p.308).

Las empresas para poder implementar sus estrategias requieren de financiamiento, pero esta etapa necesita de un análisis profundo según explica Ortega Castro (2008):

“Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planeación, éste no se alcanza mediante observaciones vagas, superficiales, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión). Solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar como consecuencia de cada decisión que se tome con respecto al financiamiento o la inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y uno de manera aislada, ya que de no hacerlo podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencia para otros sectores de la empresa”.

A raíz de lo expuesto anteriormente, INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., debe tomar en consideración elaborar un plan estratégico y financiero.

Franklin Fincowsky (2014), (cap. 1 pág. 5) sostiene en el libro Organización de empresas, que existe una relación entre la estrategia y la estructura organizacional y que estos deben verse como un todo. Además, la elección de una estrategia afecta o influye directamente la estructura de la organización, ya que esta última sostiene la estrategia seleccionada para esta pueda ser implementada.

Al ser la estructura organizacional la base para implementar la estrategia. Chiavenato (2009), en su libro *Gestión del Talento Humano*, expresa la importancia de entender cómo el diseño orgánico de una empresa se ve afectada en la era del conocimiento. Para poder entender lo que está ocurriendo actualmente debemos saber las principales características de la era de la industrialización neoclásica y la era de la industrialización clásica (Ver figura 1).

<b>ERAS</b>	<b>Era de la industrialización clásica</b>	<b>Era de la industrialización neoclásica</b>	<b>Era del conocimiento</b>
<b>PERIODOS</b>	<b>1900-1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>Después de 1990</b>
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
<b>Cultura organizacional predominante</b>	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el <i>statu quo</i> . Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
<b>Formas de lidiar con las personas</b>	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
<b>Administración de las personas</b>	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Figura 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo xx. Fuente: Chiavenato (2009).

A raíz de que toda estructura organizacional es soportada por el talento humano, González (2017) plantea varios criterios para establecer y/o institucionalizar salarios, los cuales pueden apreciarse en la tabla 1.

Tabla 1

*Criterios para establecer salarios.*

<b>Criterio</b>	<b>Basado en</b>
Valoración del cargo	Requisitos del cargo
Valoración del desempeño	Desempeños extraordinarios del personal
Valoración de utilidades del periodo	Capacidad de la empresa
Valoración de los salarios del mercado	Competencia

*Fuente: González (2017).*

Otro criterio o herramienta a considerar, para la elaboración de sueldos, es utilizando la elaboración de puestos por competencias, donde Tejada (2006) define este concepto como “saber hacer en contexto; es decir, implica la elaboración de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado” (p 119). Tejada (2006) también plantea que:

“teniendo en cuenta la percepción de que la competencia implica un proceso complejo continuo, el hacer frecuentemente bien una tarea aumenta la probabilidad y la confianza de que en el futuro se siga realizando así o mejor, y si por alguna circunstancia no se alcanza el resultado exitoso esperado, el hecho de ser un complejo de comportamientos expertos permite una reestructuración del proceso o resultado más altamente probable.”

El modelo por competencias (ver figura 2) que expone Tejada (2006), lo explica de la siguiente forma:

“El modelo que se observa en la anterior figura intenta representar esquemáticamente las dimensiones que constituyen las competencias. Los círculos internos superpuestos tratan de representar la totalidad o integralidad del comportamiento. Se establece que como mínimo existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí: la primera hace referencia al conocimiento adquirido; es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento. La segunda especifica los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. La tercera dimensión se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer. Finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos que vamos construyendo a través de la vida y que nos identifican o caracterizan. En esta dimensión la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con nuestras preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarnos, etc., implican nuestras motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc.”

CONTEXTO

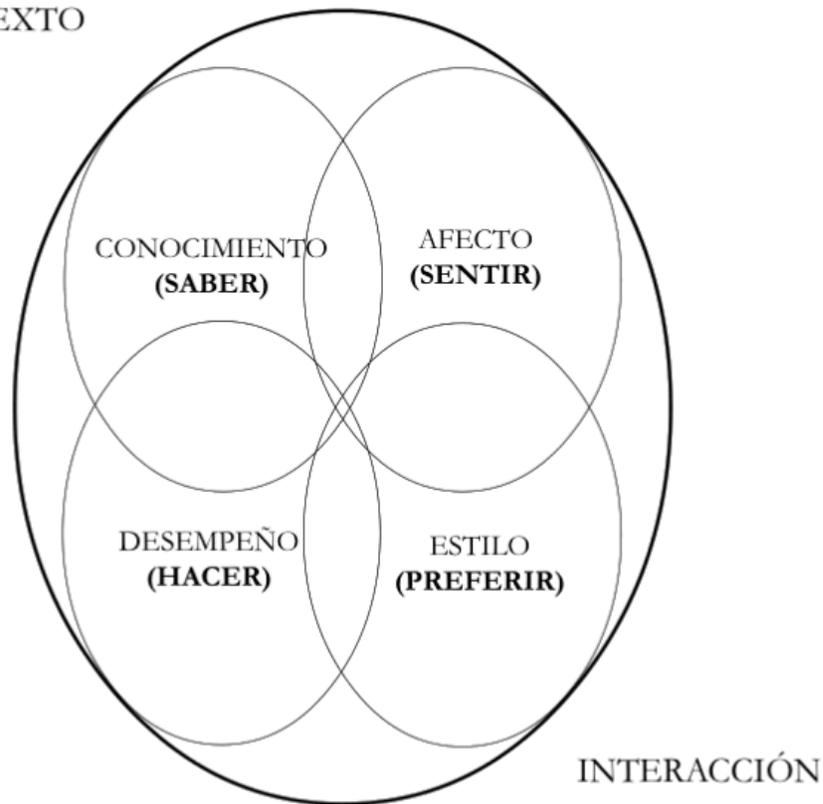


Figura 2. Modelo por competencias. Fuente: Tejada (2006).

Una estrategia debe ser bien planeada y asegurar su puesta en marcha, ya que es de suma importancia, indican Thompson & Gamble (2015):

“Formular y ejecutar una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta que necesita la gerencia para hacer negocios, su ruta para alcanzar una ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son resultado de una estrategia inteligente, creativa y proactiva.”

Thompson & Gamble (2015) sostienen que una buena planificación y velar porque se \*cumplan las acciones declaradas en una estrategia, es un indicador de una buena gestión. Donde la pericia del administrador al momento de planificar la estrategia afecta el éxito o fracaso de la organización. En la figura 3, muestra las actividades para el proceso de formulación y ejecución de un plan estratégico y financiero.

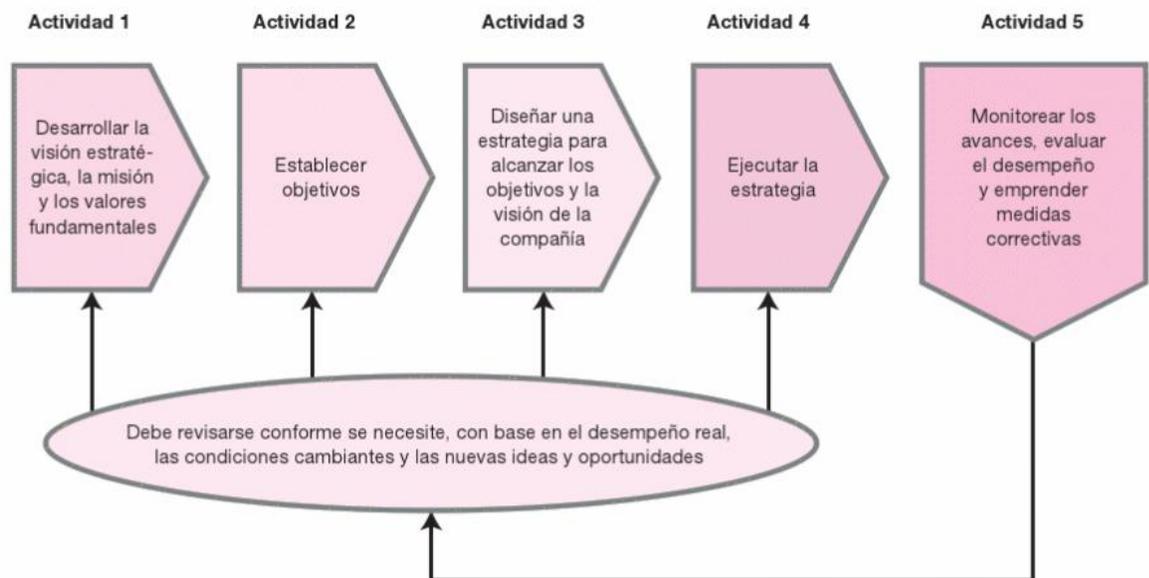


Figura 3. Proceso de formulación y ejecución de una estrategia. Fuente: Thompson & Gamble (2015).

### 1.3 Proyectar la dirección de una compañía: su visión, misión y estrategia.

Melgar (2009) sostiene que las empresas no tienen legitimidad social, ya que estas responden a resultado lucrativos y generar mayores utilidades. En tal sentido, para este nuevo milenio, se espera que las empresas puedan responder de una manera equilibrada a los colaboradores que producen las riquezas.

Melgar (2009) define la misión de una empresa como “una actividad estratégica para cualquier empresa que tiende a lograr el éxito, ya que por medio de ella orienta la continuidad formal de su permanencia en el mercado y desarrolla relaciones formales de integración con la dirección de la empresa” (p. 6). Melgar (2009) plantea principios para instaurar una misión empresarial las cuales citamos a continuación:

**“Definitiva:** Concluyente en toda la extensión del desarrollo que se espera llevar a cabo en un periodo determinado.  
**Identificable:** Con los intereses de todos los empleados, clientes, proveedores, accionista, incluso con sus competidores.  
**Concisa:** En la brevedad de expresar todo el contenido declarativo debe de concentrarse la sustancia.  
**Accionable:** Que pueda practicarse por todos los niveles administrativos, operativos y de servicio de la empresa.  
**Memorable:** A ser reconocida y fijada en la mente de quienes la ejecuten debe ser recordada siempre en todo y por todos.  
**Integral:** Que cubra todo lo concerniente a la empresa y sus relaciones con el entorno del mundo actual. En conclusión, son los fundamentos de identidad, es el corazón de todo lo que se desea lograr.  
**Coherente:** Con todos los actos que se realizan en las diferentes áreas funcionales que se compone la empresa.  
**Compromiso:** Debe ser la identificación, la dedicación y en lo que esperamos ser sin perder de vista la calidad.  
**Realista:** En todo momento del negocio de la empresa debe de dar pautas para el logro de la misión.  
**Actualizable:** Es decir que la vigencia debe ser periódica en el sentido de actualizar lo que esperamos lograr después de la valuación y luego hacer ajuste.  
**Formadora:** Por medio de orientaciones lograr lo que se quiere y que se responda a las exigencias de la sociedad en cada una de sus especialidades.

**Guía:** Sirva de orientación mediante la fijación de los objetivos en el plan estratégico. **Estimulante:** En el espíritu de los propietarios, de sus empleados y de sus clientes. **Impulsora:** De todas las acciones necesarias para declararse competitivos en cualquier ámbito”.

Cipriano (2016) plantea que la visión empresarial expresa el futuro deseado a largo plazo y le otorga un sentido estratégico a largo plazo a la organización. Melgar (2009) propone que para crear una visión empresarial debemos tomar en cuenta estos factores:

“Para crear una visión debe de tomarse encuentra las siguientes situaciones: 1. ¿Qué? Definir lo que la organización debería lograr hacer y ser. 2. Sea Claro y conciso Expresar la visión con brevedad con pocas palabras 3. ¿Cómo? ¿Cómo alcanzaremos esta visión? 4. Obtenga la colaboración de los demás estableciendo una comunicación clara y convincente. 5. Implemente la Visión: Visión requiere acción. Versus sueños y fantasías (no requiere acción). Convertir la visión en un plan de acción específico”

Cipriano (2016) define la estrategia como “la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta lograr el objetivo, misión y visión, actuando con ética profesional en los negocios” (p. 55).

#### 1.4 Evaluar el ambiente externo e interno de una compañía (Análisis FODA).

Guerrero & Galindo (2014) en su libro Administración 2, comentan la importancia en la actualidad del papel que desempeña la administración

estratégica, siendo esta reconocida por los gerentes de las empresas, la cual la definen como “la suma o el conjunto de acciones y decisiones de carácter administrativas, que toman los ejecutivos de una firma con la finalidad de determinar el desempeño a largo plazo de una empresa” (p. 27) (Ver figura 4).



Figura 4. Etapas del proceso de la administración estratégica. Fuente: Guerrero & Galindo (2014).

El análisis FODA surge como una necesidad de dar respuesta, de por qué fallaba la planificación corporativa. Esta herramienta fue desarrollada por un grupo de investigadores, donde se destaca la intervención de Albert S. Humphrey, en la década de 1960. La misma fue financiada por las empresas

del Fortune 500 y tuvo una duración aproximada de 9 años (1960-1969), donde fueron entrevistados 5,000 ejecutivos y 1,100 empresas.

En sus inicios la herramienta fue denominada SOFT, por sus siglas en inglés (Satisfactory, Opportunity; Fault, Threat). Luego el nombre evolucionó a SWOT cuando se presentó en un seminario en Zurich (Suiza) por Urick y Orr, donde decidieron cambiar la **F** de Fault por **W** de Weaknesses (debilidad), lo cual esto dio como punto de partida para que se popularizara en los países de habla hispana como FODA o DAFO.

En 1982 Heinz Weinhrich, enriquece el análisis FODA creando la popular matriz de cuatro cuadrantes, que en la actualidad nos permite visualizar de una manera estructurada los resultados del análisis.

El análisis o matriz FODA es una herramienta importante para las organizaciones para realizar un análisis detallado de la situación actual de una empresa, en función de sus debilidades, fortalezas (interno) y las oportunidades y amenazas (externo). Con estas informaciones recopiladas las organizaciones pueden definir y/o diseñar la estrategia de esta, con decisiones sustentadas en el ambiente externo e interno de la empresa.

Es recomendable tener definido un proceso a seguir (Ver figura 5), para la elaboración de un análisis FODA, no solamente limitándonos en la creación de la matriz, sino incluir variables que puedan enriquecer la herramienta.



Figura 5. Fases proceso Análisis FODA o DAFO y pasos posteriores. Fuente: <https://foda-dafo.com/>.

El proceso que podemos utilizar como guía lo podemos dividir en tres fases o etapas. La primera consiste en identificar las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades, tomando como entrada de datos un estudio del entorno micro y macro de la organización, de manera que pueda ser debatido por los integrantes de la gerencia. Para la segunda fase, estaríamos creando la matriz FODA o DAFO. Luego debemos realizar un análisis CAME y por último debemos definir y planificar las acciones a implementar, de acuerdo a la estrategia de la empresa.

En análisis externo de la organización toma en cuenta los ambientes macro y micro, con el objetivo de detectar las Oportunidades y Amenazas. Ver figura 6. El análisis del macroentorno permite estudiar las variables políticas,

económicas, sociales, tecnológica y legales que pueden impactar la organización. Esto es lo que se conoce como análisis PESTEL. El análisis del microentorno lo podemos realizar estudiando las fuerzas más cercanas a la empresa como son los proveedores, clientes, públicos, intermediarios y competidores. La mejor herramienta para determinar las Amenazas y Oportunidades cercanas a la organización son las 5 fuerzas de Michael Porter.

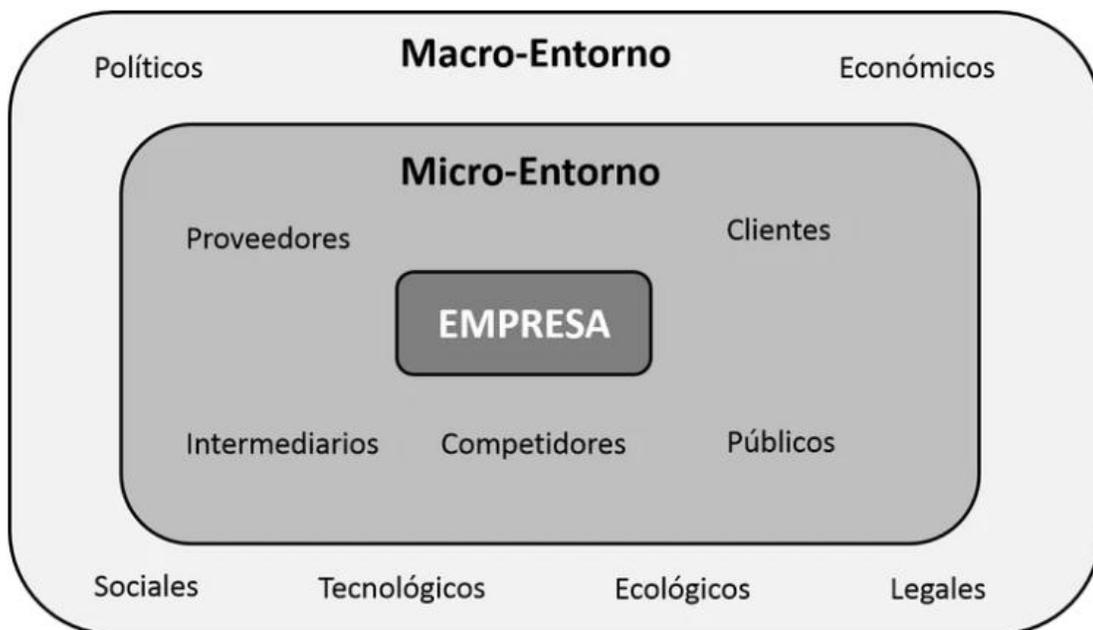


Figura 6. Variables del macroentorno y microentorno para detectar Oportunidades y Amenazas.  
Fuente: <https://foda-dafo.com/>.

Michael Porter en 1979, desarrolla esta herramienta, donde plantea que la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro fuerzas: las amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos productos o servicios y el de negociación de los proveedores.

Luego de haber estudiado el micro y macro entorno, es importante que seleccionemos las oportunidades y amenazas que sean relevantes, al momento de generar ventajas o desventajas competitivas para la empresa.

Para poder detectar las Fortalezas y Debilidades de una empresa, es prudente que se realice este esfuerzo con la alta dirección de la misma, ya que en este punto del análisis FODA, estamos tocando aspectos organizativos, de recursos, activos, calidad y/o percepción de los consumidores.

Las Fortalezas de una empresa, son determinadas por todas aquellas cosas que están bien o mejor que los competidores, por ejemplo: costos bajos, buena rentabilidad, instalaciones modernas, entre otros. Las Debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y es un problema que debe ser superado, por ejemplo: Incapacidad de financiación, no hay dirección estratégica clara, problemas operativos internos, entre otros.

Una vez identificadas todas las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas, podemos asignar un valor de 0 a 3, como un grado de ponderación, para descartar aquellas con un valor de 0 y 1. De esta manera pondremos todo nuestro enfoque en las más importantes (2 y 3). Luego completaremos la matriz FODA (Ver figura 7).



Figura 7. Ejemplo matriz FODA. Fuente: <https://foda-dafo.com/>.

Luego que la matriz FODA es desarrollada, debemos confrontar Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas. En la tabla 2, mostramos cómo deben ser evaluadas.

Tabla 2

*Confrontar Fortalezas y Debilidades vs Oportunidades y Amenazas.*

<b>Comparación</b>	<b>Pregunta</b>
Fortalezas vs Oportunidades	¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
Debilidades vs Amenazas	¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
Fortalezas vs Amenazas	¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
Debilidades vs Oportunidades	¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan en el entorno

Fuente: <https://foda-dafo.com/>.

La etapa siguiente consiste en realizar el análisis CAME, el cual nos permite saber cómo actuar ante las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas. El análisis CAME nos da una estructura, donde las Debilidades deben ser corregidas (C), que las Amenazas hay que Afrontarlas (A), las Fortalezas debemos mantenerlas (M) y que las Oportunidades hay que Explotarlas (E) (Ver figura 8).

Antes de iniciar a definir y priorizar qué acciones implementar, tenemos que entender cuál será la estrategia de la empresa, ya que en función de esta puede ser que prioricemos corregir Debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas o Explotar oportunidades.



Figura 8. Análisis CAME. Fuente: <https://foda-dafo.com/>.

Las principales estrategias que una empresa puede adoptar son: estrategias defensivas, ofensivas, de reorientación y de supervivencia, las cuales veremos en detalles en qué consisten (Ver figura 9).

Estrategias defensivas: su objetivo es evitar que empeore la situación actual de la organización y predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas. Un ejemplo de esto es que Coca Cola en mercados muy maduros donde el consumo de sus refrescos esté amenazado por las corrientes sociales que están atacando la obesidad y el consumo de productos azucarados.

Estrategias ofensivas: se orientan en mejorar la situación actual. En este tipo de estrategias mayormente las acciones son enfocadas en explotar oportunidades y mantener o reforzar las fortalezas. Podemos poner como ejemplo una empresa de un sector en crecimiento y con un plan de negocios agresivo.

Estrategia de reorientación: se plantea transformar la situación actual de la organización, haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominan las acciones dirigidas a corregir debilidades y explotar oportunidades. Podemos ejemplificar esta estrategia con lo ocurrido en IBM cuando dejó de ser una compañía de hardware para convertirse en una compañía de software/consultoría.

Estrategia de supervivencia: su objetivo es eliminar elementos negativos que perjudican la empresa. Este tipo de estrategia prevalecen las acciones enfocadas a corregir debilidades y afrontar amenazas.



Figura 9. Estrategias de una empresa y correlación con Análisis. Fuente: <https://foda-dafo.com/>.

Concluidas las etapas anteriores, debemos realizar un listado de las acciones de manera detallada para cada Fortaleza, Debilidad, Oportunidad y Amenaza listada en la matriz FODA, y las mismas serán priorizadas en función de la estrategia de la compañía.

Por último, es necesario crear un plan de trabajo, donde podamos definir un responsable de cada tarea, costo de realización de una actividad, fecha estimada de finalización de tarea, el objetivo que debe alcanzar dicha tarea, la métrica con la cual la tarea o actividad debe ser medida. Luego de concluir este cronograma en el periodo establecido, el análisis FODA debe ser realizado nuevamente.

## 1.5 Importancia de la historia organizacional

Rodal Arciniega, Salamanca Pacheco, Rodríguez Batres, Mosquea Aldana, Lynn Johnson & Galland Guillén (2005), plantean que la historia es uno de los elementos que forma parte de la **identidad colectiva** y forma parte del complejo concepto del termino cultura, donde los directivos de las empresas han visto la cultura como una herramienta estratégica, para trazar las pautas de conducta del grupo colectivo, para alcanzar la visión organizacional.

Rodal Arciniega, Salamanca Pacheco, Rodríguez Batres, Mosquea Aldana, Lynn Johnson & Galland Guillén (2005), sostienen que la historia en términos organizativos “es una narración, frecuentemente dramatizada en estilo épico, de los grandes acontecimientos en la vida del grupo, los triunfos y las derrotas, las hazañas realizadas por los héroes” (p. 5).

Para entender la importancia de la historia organizacional, podemos tomar como referencia el imperio babilónico, el cual tenía requisitos definidos para aquellas personas que estarían en el palacio del rey, nos apoyaremos en la cita bíblica Daniel 1:4 “muchachos en quienes no hubiese tacha alguna, de buen parecer, enseñados en toda sabiduría, sabios en ciencia y de buen entendimiento, idóneos para estar en el palacio del rey; y que les enseñase las letras y la lengua de los caldeos”. Podemos apreciar que adicionalmente, una orden para enseñar a la persona en “las letras y la lengua de los caldeos”,

explicando de esta forma la importancia de la cultura babilónica sobre aquellas personas que formarían parte del equipo, en el palacio del rey. En definitiva, cuando las personas conocen la idiosincrasia de una organización esto hace que las mismas se identifiquen o se alejen, quedando solo aquellos que agregarán valor a la visión y fortaleciendo a la vez la estructura organizacional.

## 1.6 Liderazgo – Ley del tope

La visión de un líder determina, si una organización está o no en buen camino, así lo plantea Covey (2017), ya que concluye que existe una gran diferencia entre un administrador y líder. Un administrador mejora procesos y/o procedimientos y un líder mira hacia el futuro para saber si está en el sendero correcto.

Maxwell (1998) plantea que si el líder tiene una visión limitada se convierte en un obstáculo para aquellos que le siguen. De esta forma Maxwell (1998) establece la Ley del tope como aquella que determina la capacidad de liderazgo de un individuo y concluye que el nivel de eficacia de una persona está relacionada a su capacidad de liderazgo.

## Conclusiones del capítulo I.

La planificación estratégica y financiera es una herramienta que necesita de una estructura organizacional, que este último se identifique con la visión de la misma y a la vez que sus líderes estén bien enfocados y orientados a llevar en buen rumbo a la organización. Tomando como base la identidad o cultura organizacional para mantener el entusiasmo de las personas que hacen posible que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

## **Capítulo II: Situación actual de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.**

Toda organización tiene una manera muy particular de operar, de acuerdo con los líderes que la dirigen, en las próximas secciones estaremos viendo un análisis de la situación por áreas, tanto físicas y funcionales de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. con el objetivo de tratar de entender sus operaciones y hábitos de gestión.

### **2.1 Generales de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., una historia familiar de valores, persistencia y emprendimiento**

Siendo aún muy jóvenes, Amelia y Luis nacidos y criados en San José de Ocoa, Rep. Dom., deciden iniciar una vida juntos y en 1979, tomando la iniciativa de migrar hacia la ciudad de Santo Domingo con su primer hijo Andrés. Al llegar a la ciudad, Luis pudo conseguir su primer trabajo en la “empresa Y”, donde se desempeñaba como vendedor de electrodomésticos. Mientras iba adquiriendo experiencia, en paralelo fue iniciando pequeños negocios que les permitía incrementar el ingreso y así dar una mejor calidad de vida a su familia. Por otro lado, Amelia, una mujer con grandes iniciativas, también comienza a trabajar en la Financiera FZ, como secretaria y con el transcurrir del tiempo también realizaba tareas de auxiliar de contabilidad. Tanto Luis como Amelia, pudieron realizar cursos técnicos de auxiliar de contabilidad, dando un modelo a seguir de que la preparación académica es importante.

Para el inicio de la década de 1990, Luis y Amelia tenía 4 hijos (Pamela, Rocío, Gabriel y Andrés), donde estos requerían mayor atención y deciden que Luis, se encargaría totalmente de proveer en el hogar.

A partir de ese momento, las cosas comenzaron a cambiar. Inician nuevos proyectos desde el hogar, de los cuales podemos citar: una boutique, trabajos realizados en máquinas de escribir, carnicería, venta ranchera de embutidos, entrega de botellones de agua a domicilio, tienda de electrodomésticos, fabricación de mecedoras en fibra de vidrio, fabricación de muebles, ventas ranchera.

Además, de que la visión de Luis comenzó a cambiar y demostrar sus habilidades de liderazgo sobre qué camino seguir, a raíz de que en la empresa donde laboraba, solo comercializaban dos productos (abanicos y antenas) y el mercado estaba demandando otro tipo de artículos (electrodomésticos), donde él había detectado esta oportunidad de negocio. En consecuencia, Luis deja su empleo para convertirse en empresario y dedicarse a comercializar electrodomésticos, manteniendo relaciones comerciales con emprendedores importantes del sector.

Sus hijos creciendo bajo este ambiente de crear oportunidades de negocios, participaban en ellos, fundamentados en valores bajo la frase “nada es nadie”, la cual fomentaba a la colaboración, el respeto, dejando a un lado el egoísmo y el orgullo. Donde inconscientemente reconocían el principio bíblico “Mía es la plata, y mío es el oro, dice Jehová de los ejércitos”. (Hageo 2:8 versión Reyna Valera 1960).

Para mediados del año 2013, luego de evaluar la situación económica familiar, deciden incursionar en la fabricación de cama sándwich y colchones, lo que hoy conocemos como INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. La cual inicia sus operaciones en julio del año 2013 con un capital de tipo apalancado. Es una microempresa que está integrada por un total de ocho (8) personas, de las cuales cuatro (4) ocupan puestos de liderazgo (también operativos) y el resto del personal labores operacionales.

Dicha empresa está ubicada en la localidad de El Naranjo, en el distrito municipal San Luis, Santo Domingo Este.

Actualmente INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. no cuenta con misión, visión y valores declarados. Esto formará parte del Plan Estratégico y Financiero.

## 2.2 Análisis sobre la estructura física actual de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

Las áreas de producción e inventario de una empresa son una parte esencial de la operación que apoya la estrategia de marketing de esta, si estas no mejoran y/o evolucionan, las actividades de ventas pueden llegar a estancarse si no se toman las medidas de lugar. En las siguientes secciones veremos la situación presente de las áreas de inventario y producción de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

### 2.2.1 Área de Producción

Luego de haber realizado una visita a las instalaciones de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., observamos que el área de producción cuenta con un espacio, compuesto en su mayoría, por piso de arena y solo una minoría construida con cemento, esta última está habilitada y reservada para una parte del proceso, donde los componentes de los productos terminados requieren que este punto de apoyo este nivelado. Al tener un piso de arena el proceso de terminación de las camas se dificulta, creando una actividad adicional, que consiste en limpiar la arena que se adhiere a la estructura de la cama cuando esta se apoya del suelo.

A raíz de la alta demanda que INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. ha tenido en los últimos meses, el espacio utilizado para la terminación del producto resulta pequeño y difícil para la movilidad. Lo cual puede ocasionar el desperdicio por accidente de materia prima, por ejemplo, derrame de pintura.

Los sobrantes y/o desperdicios de metal, no tienen un lugar reservado y tampoco hay un procedimiento establecido para coleccionarlos y realizar un correcto uso de estos, y de esta forma optimizar la producción.

Mientras conversamos con el encargado de producción, este nos manifestó, que es necesario la adquisición de otros equipos industriales especializados, que permitirán un mejor desempeño en las actividades de producción, ya que en la actualidad se les dificulta realizar ciertas tareas.

### 2.2.2 Almacén de Inventario

Durante nuestra visita también pudimos percatarnos que las instalaciones requieren reforzamiento estructural para controlar el acceso de personas no autorizadas. Además, la empresa no cuenta con un espacio exclusivo para almacenar materia prima. El espacio dedicado para almacenar el producto terminado, una parte del piso está presentando desgaste y/o deterioro, lo cual produce polvo y arena dentro de las instalaciones, y de esta manera creando mayor complejidad en el proceso de limpieza.

El lugar destinado para los productos terminados puede ser mejor aprovechado, ya que existen artículos que no forman parte de la operación. Después de haber estudiado los informes de inventario notamos que existen

productos que tienen más de ciento veinte (120) días en inventario, lo cual es una antigüedad muy alta que está afectando el flujo de efectivo. Por último, luego de analizar los informes de producción pudimos identificar que los sobrantes y/o desperdicios en hierro no se tiene un estimado de su costo, esto impacta la realidad contable de la organización.

## 2.3 Situación actual de las áreas funcionales de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

La estructura funcional de toda operación organizacional, fomentan las bases que soportan las estrategias de las empresas, ya que estas realizan labores que catapultan y/o mueven las empresas hacia la visión que se ha propuesto obtener. En las siguientes secciones veremos la situación actual de las áreas funcionales de marketing, RRHH, administración y finanzas de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

### 2.3.1 Marketing

Al realizar una entrevista con los líderes de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., determinamos que no cuentan con una fuerza de venta robusta, que apoye de manera significativa la colocación del producto, trayendo esto como consecuencia que la cartera de clientes permanezca casi estática. Además, de no poseer un sistema de información de mercado que les permita realizar un pronóstico de la demanda, conocer los precios de la competencia, entre otras informaciones vitales para una eficaz gestión de marketing.

Además, el producto no lleva un signo distintivo (marca) para diferenciarse de la competencia, lo que ha traído como efecto colateral, que uno de sus competidores haya copiado el modelo y/o diseño del producto y está indicando

que trabaja con la empresa y pasando información engañosa a los clientes de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., comunicando que es el mismo producto y que trabaja con dicha empresa. Esto afecta de manera negativa la imagen de la empresa y también la reducción en sus ventas, ya que este competidor no fabrica el producto con la calidad adecuada.

INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., no cuenta con una plataforma digital, para promover la empresa y sus productos a través de un sitio web y redes sociales, donde en la actualidad dichas plataformas son de gran importancia para este tipo de mercado. Información recopilada durante la entrevista con uno de los ejecutivos de la organización.

Hicimos un levantamiento de la cantidad de productos que comercializa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., y notamos que su línea de productos es corta, un total de 4 productos.

Luego de realizar un análisis de los informes de producción, encontramos una variable externa que ha estado afectando el costo de producción y los precios de venta, es el incremento en el precio de los perfiles en hierro, ya que desde octubre del año 2017 ha experimentado alzas hasta el día de hoy.

### 2.3.2 RRHH

Durante la entrevista realizada a los líderes de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., manifestaron que no cuentan con asesoría en términos de gestión del talento humano. Esto repercute en el hecho, de que la organización no posee programas de capacitación tanto para sus líderes como a sus colaboradores

individuales. También no existe una definición de puestos por competencia y una estructura salarial.

Además, la línea de producción a modo general necesita una reestructuración que tome en cuenta normas y procesos dirigidos a la eficiencia y mejora continua, ya que en dicha área están instalados equipos industriales que funcionan con energía eléctrica y los colaboradores necesitan de equipos adicionales que les ayude a ser más productivos, por ejemplo: guantes, mascarillas, entre otros.

### 2.3.3 Administración y Finanzas

Luego de analizar la entrevista realizada a los líderes de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., al no tener una estructura salarial y acuerdos de pago con los distintos suplidores, la mayoría de las transacciones comerciales se realizan en efectivo, trayendo consigo un alto riesgo en la administración de la liquidez de la empresa. No existe un procedimiento para la correcta gestión de los documentos que soportan las transacciones comerciales, lo cual dificulta la contabilidad y la auditoría interna.

## 2.4 Propuesta a INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

Luego de observar la situación física y funcional de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., se ve oportuno realizar una propuesta integral que involucren todas áreas (producción, inventario, RRHH, marketing, administración y finanzas).

Primero, a raíz de que la empresa no cuenta con una imagen corporativa y cultura organizacional, es conveniente renovar el logo actual (ver figura 10), el

cual le permitirá tener un señal o imagen distintiva ante los clientes, además de mostrar su historia, la misma permite crear niveles de confianza y respeto no solo para los clientes sino también para las personas que trabajan en la misma. Hacer una declaración de misión, visión y valores, estos tres componentes otorgan a la organización una guía de cuál debe ser el comportamiento de las personas que lo integran. Todos los componentes anteriormente mencionados, son propuestos con el objetivo de que INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., cuente con su propia identidad y puedan accionar a lo interno y externo de acuerdo con la misma.



*Figura 10. Logo actual INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. Fuente: INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. (2015).*

Segundo, realizar un plan estratégico en función de los resultados obtenidos, de la situación actual de la empresa, análisis de la industria con los pilares definidos en las cinco fuerzas de Michael Porter. El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es necesario, ya que INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., debe conocer a profundidad lo que está ocurriendo en la industria de las camas sándwich y colchones. Incluir también un análisis PESTEL, para poder diagnosticar el macroentorno, en términos políticos, económicos, social, tecnológico, ecológico y legal. Reunir al personal directivo para realizar un

análisis de las debilidades y fortalezas de la organización. De esta forma podrán elaborar un análisis FODA, el cuál le permitirá realizar un análisis objetivo la situación interna y externa de la organización, en función de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estas herramientas permitirán enfocar la organización hacia un norte claro, de cómo deben orientar sus esfuerzos.

Tercero, luego de realizado el plan estratégico, dar seguimiento oportuno a cada actividad propuesta, para tratar de dar cumplimiento a dicho plan, incluyendo una revisión periódica, con el objetivo de validar si las condiciones del mercado y variables macroeconómicas han cambiado de forma tal, que sea necesario un cambio y/o ajuste en la planificación.

Por último, Covey (2017) plantea que nosotros no somos nuestros hábitos, en tal sentido la gerencia de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., debe realizar un cambio de paradigma en el cómo han gestionado las operaciones en los últimos años. Covey (2017) también comenta que las organizaciones deben realizar una revisión y proyección semanal de sus actividades.

## 2.5 Análisis e interpretación de los datos

La encuesta fue realizada a un total de 5 personas en la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. Donde la población está compuesta por personal directivo. La encuesta está diseñada por un total de diez y seis (16) preguntas. Puede ver el modelo de la encuesta utilizada en los Anexos. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta junto con su interpretación.

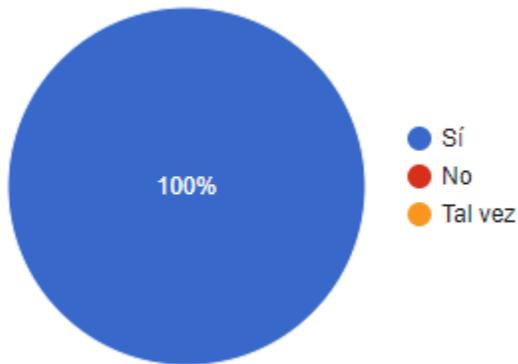
El cien por ciento (100%) de los encuestados contesta de manera afirmativa a la pregunta: ¿Ha escuchado el término plan estratégico? Donde el término plan estratégico no es desconocido para los encuestados (Ver figura 11 y tabla 3).

Tabla 3

*Resultado ¿Ha escuchado el término plan estratégico?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	100%	5
No	0%	0
Tal vez	0%	0

*Fuente: elaboración propia.*



*Figura 11. Resultado ¿Ha escuchado el término plan estratégico? Fuente: elaboración propia.*

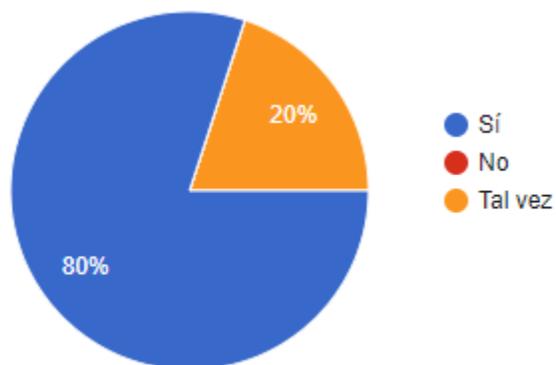
Solo el veinte por ciento (20%) tiene duda sobre el modo de aplicación o utilización de un plan estratégico, sin embargo, el ochenta por ciento (80%), sabe para qué se utiliza. Lo que nos revela, junto con el resultado anterior, que aun teniendo conocimiento de la herramienta (plan estratégico) no la utilizan (Ver figura 12 y tabla 4).

Tabla 4

*¿Sabe para qué se utiliza un plan estratégico?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	80%	4
No	0%	0
Tal vez	20%	1

*Fuente: elaboración propia.*



*Figura 12. Resultado ¿Sabe para qué se utiliza un plan estratégico? Fuente: elaboración propia.*

El ochenta por ciento (80%) de los encuestados terminó la universidad, mientras que el veinte por ciento (20%) no ha concluido los estudios universitarios (Ver figura 13 y tabla 5).

Tabla 5

*¿Terminó la universidad?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	80%	4
No	20%	1

*Fuente: elaboración propia.*

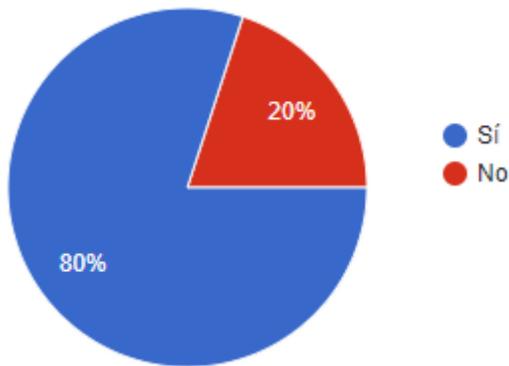


Figura 13. Resultado ¿Terminó la universidad? Fuente: elaboración propia.

El ochenta por ciento (80%) de los encuestados no tiene maestría, mientras que el veinte por ciento (20%) sí tiene maestría (Ver figura 14 y tabla 6).

Tabla 6

¿Tiene maestría?

Respuestas	%	Cantidad
Sí	20%	1
No	80%	4

Fuente: elaboración propia.

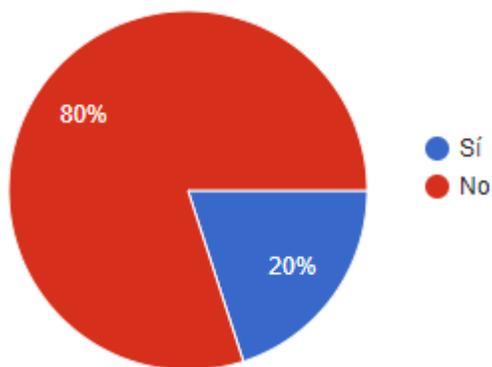


Figura 14. Resultado ¿Tiene maestría? Fuente: elaboración propia.

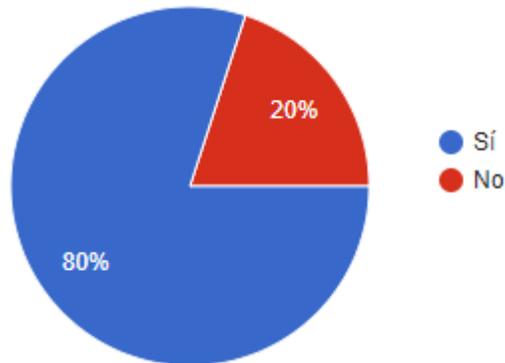
El ochenta por ciento (80%) de los encuestados terminó el bachillerato, mientras que el veinte por ciento (20%) no ha concluido el bachillerato (Ver figura 15 y tabla 7).

Tabla 7

*¿Concluyó el bachillerato?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	80%	4
No	20%	1

*Fuente: elaboración propia.*



*Figura 15. Resultado ¿Concluyó el bachillerato? Fuente: elaboración propia.*

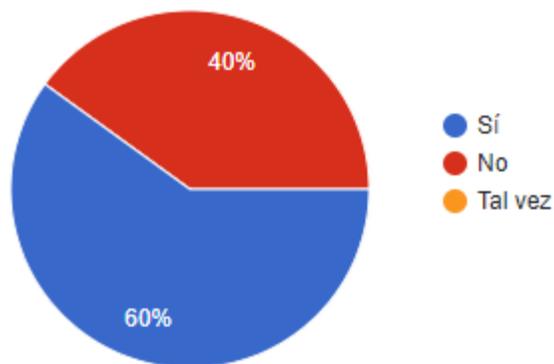
El sesenta por ciento (60%) de los encuestados afirma haber proyectado el negocio o área de negocio a largo plazo, mientras que el cuarenta por ciento (40%) no lo hecho (Ver figura 16 y tabla 8).

Tabla 8

*¿Ha proyectado el negocio o área de negocio a largo plazo?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	60%	3
No	40%	2
Tal vez	0%	0

*Fuente: elaboración propia.*



*Figura 16. Resultado ¿Ha proyectado el negocio o área de negocio a largo plazo? Fuente: elaboración propia.*

El sesenta por ciento (60%) de los encuestados sabe qué es una visión empresarial, mientras que un cuarenta por ciento (40%) no lo sabe (Ver figura 17 y tabla 9).

Tabla 9

*¿Sabe qué es una visión empresarial?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	60%	3
No	40%	2
Tal vez	0%	0

*Fuente: elaboración propia.*

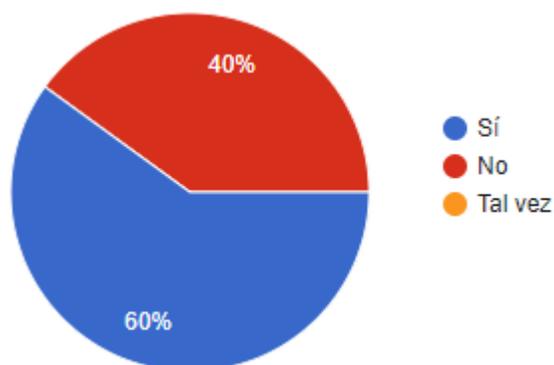


Figura 17. Resultado ¿Sabe qué es una visión empresarial? Fuente: elaboración propia.

El veinte por ciento (20%) de los encuestados tal vez sepa qué es una misión empresarial; otro veinte por ciento (20%) afirma que no sabe, mientras que un sesenta por ciento (60%) sabe qué es una misión empresarial (Ver figura 18 y tabla 10).

Tabla 10

¿Sabe qué es una misión empresarial?

Respuestas	%	Cantidad
Sí	60%	3
No	20%	1
Tal vez	20%	1

Fuente: elaboración propia.

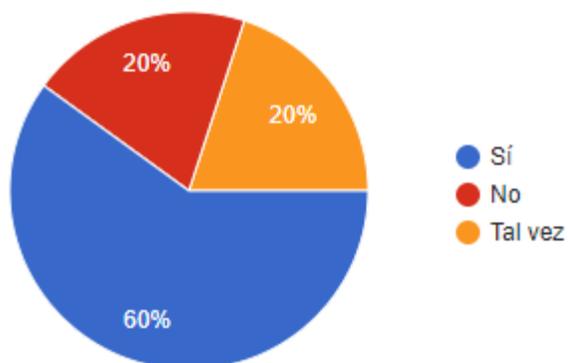


Figura 18. Resultado ¿Sabe qué es una misión empresarial? Fuente: elaboración propia.

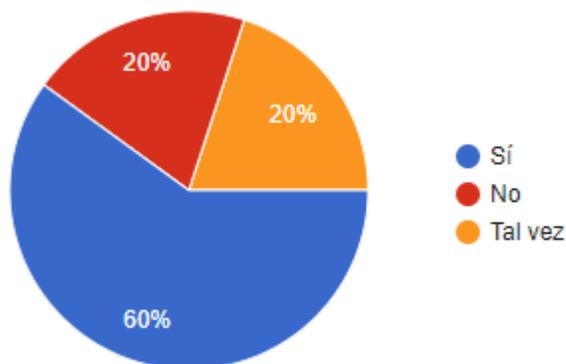
El veinte por ciento (20%) de los encuestados tal vez sepa qué son los valores empresariales; otro veinte por ciento (20%) afirma que no sabe, mientras que un sesenta por ciento (60%) sabe qué son los valores empresariales (Ver figura 19 y tabla 11).

Tabla 11

*¿Sabe qué son los valores empresariales?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	60%	3
No	20%	1
Tal vez	20%	1

*Fuente: elaboración propia.*



*Figura 19. Resultado ¿Sabe qué son los valores empresariales? Fuente: elaboración propia.*

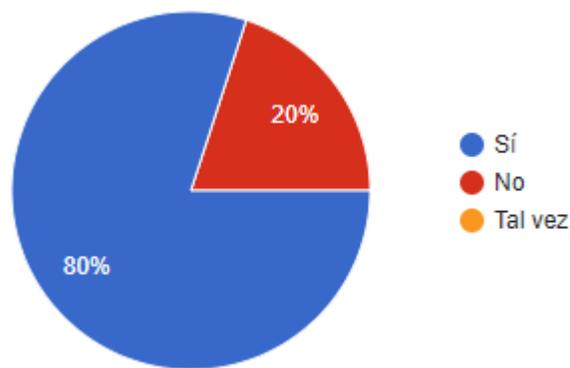
El ochenta por ciento (80%) de los encuestados afirma que conoce la utilidad de la visión, misión y valores de una empresa; solo el 20% no sabe. Como puede apreciarse, la mayoría de los encuestados tiene el conocimiento sin embargo no lo aplica (Ver figura 20 y tabla 12).

Tabla 12

*¿Conoce la utilidad de la visión, misión y valores de una empresa?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	80%	4
No	20%	1
Tal vez	0%	0

*Fuente: elaboración propia.*



*Figura 20. Resultado ¿Conoce la utilidad de la visión, misión y valores de una empresa? Fuente: elaboración propia.*

El sesenta por ciento (60%) de los encuestados han escuchado hablar sobre el análisis FODA, mientras que el cuarenta por ciento (40%), no conoce el término (Ver figura 21 y tabla 13).

Tabla 13

*¿Ha escuchado hablar sobre los análisis FODA?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	60%	3
No	40%	2
Tal vez	0%	0

*Fuente: elaboración propia.*

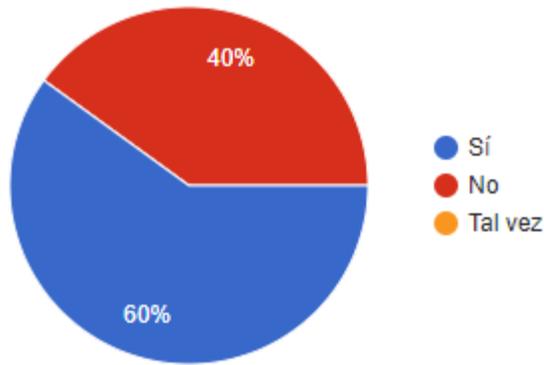


Figura 21. Resultado ¿Ha escuchado hablar sobre los análisis FODA? Fuente: elaboración propia.

El sesenta por ciento (60%) de los encuestados sabe qué es un análisis FODA, mientras que el cuarenta por ciento (40%), no sabe. Este resultado tiene coherencia con el resultado anterior, donde el 60% ha escuchado el término análisis FODA (Ver figura 22 y tabla 14).

Tabla 14

¿Sabe qué es un análisis FODA?

Respuestas	%	Cantidad
Sí	60%	3
No	40%	2
Tal vez	0%	0

Fuente: elaboración propia.

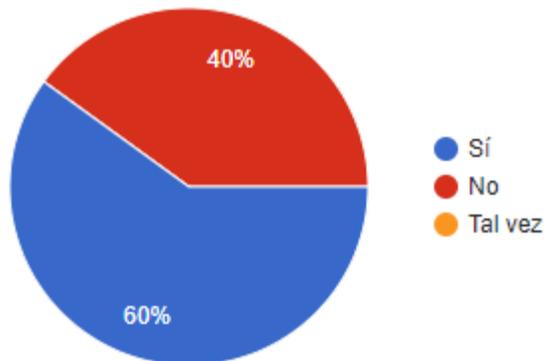


Figura 22. Resultado ¿Sabe qué es un análisis FODA? Fuente: elaboración propia.

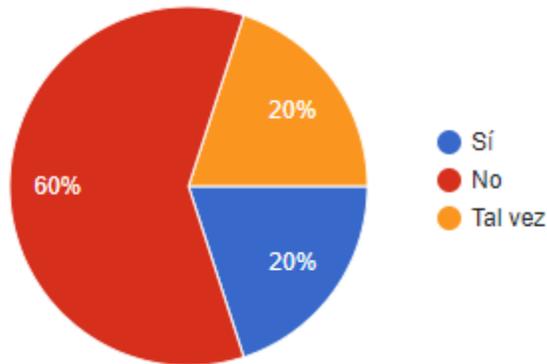
El veinte por ciento (20%) de los encuestados afirma haber aplicado periódicamente un FODA a su empresa o área de negocio, mientras que el sesenta por ciento (60%) no lo ha aplicado y veinte por ciento (20%) está dudoso. Los encuestados tienen el conocimiento sin embargo no los aplican (Ver figura 23 y tabla 15).

Tabla 15

*¿Aplica periódicamente un FODA a su empresa o área de negocio?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	20%	1
No	60%	3
Tal vez	20%	1

*Fuente: elaboración propia.*



*Figura 23. Resultado ¿Aplica periódicamente un análisis FODA a su empresa o área de negocio?*

*Fuente: elaboración propia.*

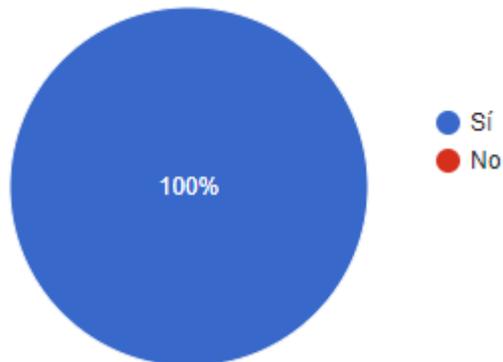
El cien por ciento (100%) de los encuestados afirma haber realizado cursos técnicos (Ver figura 24 y tabla 16).

Tabla 16

*¿Ha realizado cursos técnicos?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	100%	5
No	0%	0

*Fuente: elaboración propia.*



*Figura 24. Resultado ¿Ha realizado cursos técnicos? Fuente: elaboración propia.*

El ochenta por ciento de los encuestados hace más de 5 años que no realiza algún curso y/o diplomado; y el veinte por ciento (20%) sí. Esto refleja que los encuestados no mantienen una preparación continuada (Ver figura 25 y tabla 17).

Tabla 17

*¿Hace más de 5 años que no realiza algún curso y/o diplomado?*

Respuestas	%	Cantidad
Sí	80%	4
No	20%	1

*Fuente: elaboración propia.*

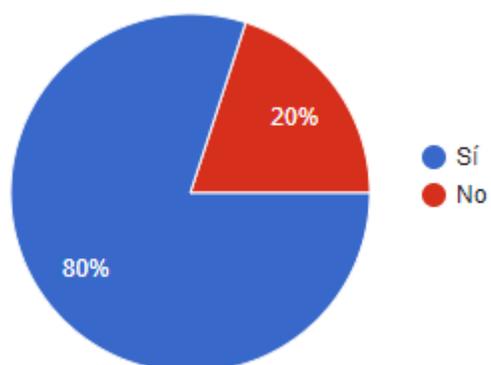


Figura 25. Resultado ¿Hace más de 5 años que no realiza algún curso y/o diplomado? Fuente: elaboración propia.

El ochenta por ciento (80%) de los encuestados laboró para otra empresa antes de tener su negocio, por otra parte, el veinte por ciento (20%) no tuvo que haber laborado para otra empresa para tener su negocio. Aunque el porcentaje no es significativo (20%), es interesante notar que no es un prerrequisito haber laborado en una empresa antes de tener su propio negocio (Ver figura 26 y tabla 18).

Tabla 18

¿Laboró para otra empresa antes de tener su negocio?

Respuestas	%	Cantidad
Sí	80%	4
No	20%	1

Fuente: elaboración propia.

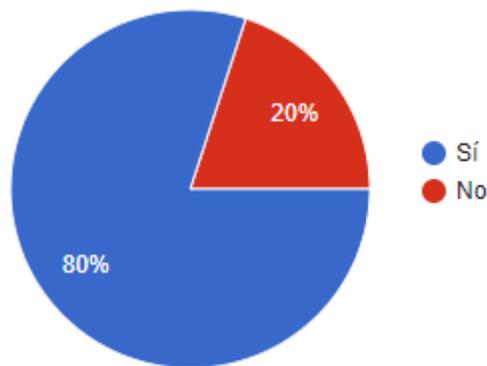


Figura 26. Resultado ¿Laboró para otra empresa antes de tener su negocio? Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones del capítulo II

INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., tiene oportunidades de mejora en su infraestructura y en las áreas funcionales, las cuales repercuten de manera negativa en las operaciones actuales del negocio, siendo un obstáculo para su crecimiento y permanencia en el mercado. A su vez los directivos tienen el conocimiento de herramientas de gestión, que les puede ayudar a realizar una mejor puesta en marcha y llevar a mejor rumbo la organización al largo plazo, sin embargo, no están sacando provecho de estos conocimientos, sobre el análisis FODA, los planes estratégicos y la importancia que tiene la administración estratégica en la actualidad. Por último, el cuerpo directivo debe seguir capacitándose sobre las nuevas tendencias de herramientas de gestión empresarial.

## **Capítulo III: Diseño de propuesta de un Plan Estratégico y Financiero para la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. a tres años para el periodo 2019-2021.**

En este capítulo, se estará desarrollando una propuesta de diseño de un plan estratégico y financiero para la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., donde dicha organización verá en detalles las diferentes herramientas utilizadas, por ejemplo, análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter y podrá colaborar durante todo el proceso de planificación. Este ejercicio le servirá como punto de partida en caso de que decidan implementar dicho plan, además de continuar y/o mantener el proceso de administración estratégica.

### **3.1 Plan para planificar**

Se usará a un facilitador externo o asesor negocios de UNAPEC, el cual estará realizando un acompañamiento para desarrollar las actividades que apoyan a la realización del plan estratégico y financiero, donde esta colaboración es para fines universitarios como requisito del trabajo final de la Maestría de Gerencia y Productividad. La planificación estratégica sería ideal concluir la en dos (2) semanas, iniciando el seis (6) de noviembre del año 2018 y concluyendo el diecinueve (19) de noviembre del año 2018. La tabla 19, hace un desglose del grupo trabajo para la realización del plan estratégico y financiero 2019-2021. Tabla 20 muestra la asignación de responsabilidades.

Tabla 19

*Grupo de trabajo*

<b>Individuo</b>	<b>Rol</b>
Gerente de producción y logística	Encargado de realizar las compras de materia prima, planificar la producción y la distribución del producto.
Gerente de marketing y ventas	Encargado de realizar los pedidos de los clientes y el plan de marketing de la organización.
Gerente administración y finanzas	Encargado de velar por la correcta administración de las áreas funcionales y los recursos financieros.
Gerente general	Encargado de velar porque haya un equilibrio entre las diferentes áreas de trabajo y que se cumplan los objetivos organizacionales.

*Fuente: elaboración propia.*

Tabla 20

*Asignación de responsabilidades.*

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Otros participantes</b>	<b>Fecha</b>
1. Realizar análisis PESTEL.	Gerente de cada área	Asesor de negocios	01.11.2018
2. Realizar análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	Gerentes de cada área	Asesor de negocios	06.11.2018

3. Realizar análisis interior de la empresa.	Gerentes de cada área	Asesor de negocios	07.11.2018
4. Priorizar debilidades y Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.	Gerentes de cada área	Asesor de negocios	08.11.2018
5. Completar matriz FODA.	Gerentes de cada área	Asesor de negocios	09.11.2018
6. Confrontar Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas.	Gerente de cada área	Asesor de negocios	12.11.2018
7. Establecer estrategia.	Gerente de cada área	Asesor de negocios	13.11.2018
8. Definir acciones y asignar costos	Gerente general	Asesor de negocios	14.11.2018

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.2 Análisis estratégico

En las siguientes secciones estaremos realizando un análisis del macro y micro entorno de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I . R. L. Luego estaremos estudiando la situación interna con el objetivo de elaborar una matriz FODA, seleccionar una estrategia adecuada y elaborar las acciones más convenientes para la organización.

### 3.2.1 Evaluación del macroentorno (PESTEL)

En las siguientes secciones, estaremos detallando los diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

#### 3.2.1.1 Factores políticos y legales

La carga impositiva es muy alta. El estado sigue postergando la eliminación del anticipo. Industrias FASANG, E. I. R. L., no está preparada para dar cumplimiento a la ley 155-17 sobre evasión y lavado de activos y declaración de los bienes patrimoniales. Para el año 2020 habrá elecciones presidenciales y municipales, lo cual pone un freno a los comerciantes para reabastecerse. Ley No. 84-99 sobre Reactivación y Fomento de las Exportaciones. Ley No. 57-07 de Incentivo a las Energías Renovables y Regímenes especiales. Ley No. 110-13 para el Comercio y la Exportación de Desperdicios de Metales Ferrosos y no Ferrosos, Chatarras y Desechos de Cobre, Aluminio, etc.

#### 3.2.1.2 Factores económicos

Según el informe de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano, se espera que los precios de los metales repunten un 13.0% en 2018, tras el aumento de 22.2% registrado en 2017 por el fortalecimiento de la demanda mundial, y que de ahí en adelante se mantengan estables. La economía mundial se proyecta a una tendencia hacia el crecimiento, donde República Dominicana mantiene una calificación de riesgo estable y atendiendo al informe del Banco Central de la República Dominicana el PIB creció 6.9% en enero-septiembre 2018. Lo cual indica que la economía está en crecimiento.

### 3.2.1.3 Factores sociales y demográficos

Las huelgas realizadas por los sindicatos choferiles, motivadas por el alza de los combustibles han producido que los comerciantes no abran sus puertas, lo que impide su reabastecimiento. El Banco Mundial pronostica que para la próxima década el 60% de la población rural se desplazará hacia las zonas urbanas.

### 3.2.1.4 Factores tecnológicos

En el mercado existen equipos industriales como troqueladoras eléctricas con funcionalidades más automatizadas que permiten un trabajo más eficiente y seguro. Además, equipos como cerradoras eléctricas para colchones que tienen una manera de operar sumamente fácil y práctica. Por último, equipos complementarios como una pulidora y un taladro profesional, son de gran utilidad para las diferentes actividades que se realizan en el área de producción.

### 3.2.1.5 Factores ecológicos

Es importante que los productores de mineral de hierro mantengan un ciclo de extracción de este metal, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente, ya que se han reportado casos de empresas donde los desechos no han sido tratados de manera correcta, trayendo como resultado el cierre de operaciones, por ejemplo el caso de la empresa brasileña Samarco en noviembre del 2015.

### 3.2.1.6 Resultados del análisis del macroentorno

INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., debe realizar una evaluación de su estructura fiscal y realizar cualquier ajuste, para poder aprovechar las oportunidades contenidas en las leyes descritas en la sección 3.2.1.1. El ambiente económico mundial y nacional es favorable para la inversión. A pesar de las huelgas, el comercio se mantiene estable y se prevé que el 60% de la población migre hacia la zona urbana lo que amplía la posibilidad de realizar nuevos negocios. La tecnología es una variable estratégica para esta industria. Por último, los suplidores deben tomar en consideración que los productores de metal sean socialmente responsables con el medio ambiente, para asegurar el desarrollo sostenible.

### 3.2.2 Evaluación del microentorno (Las 5 fuerzas de Porter)

En los siguientes acápites, estaremos pormenorizando aquellas variables del sector en el cual opera INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., con el objetivo de tener un escenario mejor definido y de esta manera poder tomar una decisión acorde a las necesidades de esta organización.

#### 3.2.2.1 La amenazada de entrada de nuevos competidores

Actualmente no existe una regulación para que una nueva empresa pueda ingresar a este sector. Este tipo de organizaciones necesita de una economía de escala para ser rentables. No hay una marca reconocida de camas plegables. El requerimiento de capital es muy alto, ya que es necesario equipos, terrenos propios, entre otros activos para operar. En conclusión, las barreras de entrada son altas.

### 3.2.2.2 El poder negociador del cliente

El cliente no tiene costes adicionales cuando este cambia de compañía, para adquirir el mismo producto que fabrica INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. Existen otros productos sustitutos como las camas inflables. El cliente es muy sensible al precio. En resumen, el poder de negociación del cliente es alto.

### 3.2.2.3 Amenazas de productos sustitutos

En el mercado existen camas inflables que pueden sustituir las camas sándwich, pero estas tienen un costo más elevado y su diseño es para atender una visita corta en la casa del cliente, lo cual no representa una amenaza. No existe una restricción o marco legal, para ingresen nuevos productos a competir en el mercado dominicano. Podemos concluir que la amenaza de nuevos productos es nivel bajo.

### 3.2.2.4 El poder de negociación de los proveedores

No existen costos al momento de cambiar de proveedor. El producto no es de exclusividad del proveedor. No hay productos sustitutos. Existen varios proveedores, lo cual permite que INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., tenga mayor poder de negociación sobre los suplidores.

### 3.2.2.5 El poder de los complementos

La industria de cama sándwich no tiene un complemento para este producto, viendo esto, el poder que tienen los complementos sobre este artículo es bajo.

### 3.2.2.6 Rivalidad de los competidores

Aunque existen pocos competidores (hemos identificados 4) La rivalidad entre ellos es alta, ya que hay una competencia en precio, lo que ocasiona que la rentabilidad del producto sea baja, creando una industria con beneficios bajos. La posible causa de la rivalidad en precios es que no existe un líder en la industria que pueda mantener un precio estable del producto.

### 3.2.2.7 Resultados del análisis del microentorno

Luego de estudiar las cinco fuerzas de Porter en la industria de cama sándwich, los resultados son los siguientes: (1) Las barreras de entrada son altas. (2) El poder de negociación de los clientes es alto. (3) La amenaza de nuevos productos sustitutos es baja. (4) El poder de negociación de los proveedores es bajo. (5) El poder de los complementos es bajo. (6) La rivalidad de los competidores es alta.

Esta es una industria que requiere de un alto capital para operar y necesita invertir en equipos modernos, terreno, edificación, energía limpia y economías de escala, para poder tener márgenes aceptables y este llegue a convertirse en un negocio rentable.

### 3.2.3 Evaluación interna de la empresa

Es necesario realizar un estudio interno de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., para detectar sus fortalezas y debilidades. Esto nos ayudará a entender mejor la capacidad que tiene la organización para hacer frente a los factores externos (Oportunidades y Amenazas). En esta sección estaremos realizando una evaluación interna de las fortalezas y debilidades de la empresa, tomando como referencia los expuesto en el capítulo II.

Las fortalezas de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., son: (1) pleno conocimiento del proceso de fabricación, (2) credibilidad frente a sus clientes, (3) Calidad del producto y (4) Garantía 100% del producto.

Las debilidades de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. son: (1) Infraestructura de producción no es eficiente, (2) Infraestructura de almacenamiento no es eficiente, (3) Adquisición de nuevos equipos industriales, (4) No existe una declaración visión, misión y valores, (5) Línea de productos limitada y (6) Ausencia en plataformas digitales (sitio web y redes sociales).

### 3.2.4 Matriz FODA

Luego de haber realizado una evaluación del macroentorno, microentorno y la situación actual de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., en la figura 27 mostramos la matriz FODA resultante, donde podemos visualizar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Al realizar la confrontación de fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas, podemos notar que las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades y también hacer frente a las amenazas del macroentorno, exceptuando la carga impositiva. Las debilidades detectadas impiden hacer frente en el largo plazo a las amenazas, además de que también impiden aprovechar las oportunidades encontradas.



Figura 27. Matriz FODA INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. Fuente: elaboración propia.

### 3.3 Estrategia a utilizar

Luego de analizar a fondo la matriz FODA, recomendamos para INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., hacer una estrategia de **re-orientación**, la cual consistirá en transformar la situación actual realizando cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas. Donde las acciones para corregir debilidades tendrán mayor prioridad que las de explotar oportunidades.

### 3.4 Plan estratégico

En lo adelante estaremos detallando, las acciones que INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., debe realizar en función, con la nueva cultura organizacional propuesta, para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

**Visión:** Ser la organización reconocida en República Dominicana, en la fabricación de cama sándwich.

**Misión:** fabricar cama sándwich con altos niveles de calidad, para superar las expectativas de nuestros clientes y ser un marco de referencia en la industria, utilizando tecnología de punta y metodologías eficientes.

**Valores:** respeto, comunicación, disciplina y austeridad.

**Área de programa:** Desarrollo de infraestructura y equipos industriales

**Meta 1:** Mejorar la infraestructura de las áreas de producción e inventario y adquirir nuevos equipos industriales.

**Objetivo 1:** Encementar el piso del área de producción en su totalidad

**Objetivo 2:** Corregir desperfectos del piso del área de inventario.

**Objetivo 3:** Preparar zona de recepción y descarga de materia prima del área de inventario.

**Objetivo 4:** Preparar zona de salida de materia prima del área de inventario.

**Objetivo 5:** Comprar nuevos equipos industriales.

**Área de programa:** Desarrollo de economías de escala

**Meta 2:** Disminuir el costo de producción

**Objetivo 1:** Obtener un mejor precio materia prima 1

**Objetivo 2:** Obtener un mejor precio materia prima 2

**Objetivo 3:** Obtener un mejor precio materia prima 3

**Objetivo 4:** Obtener un mejor precio materia prima 4

**Objetivo 5:** Obtener un mejor precio materia prima 5

**Área de programa:** Desarrollo Marketing y ventas

**Meta 3:** Crear imagen corporativa y de producto para diferenciarnos de la competencia

**Objetivo 1:** Crear imagen corporativa

**Objetivo 2:** crear marca del producto

**Meta 4:** Ampliar el mercado

**Objetivo 1:** Ofrecer el producto en la zona "X"

**Objetivo 2:** Ofrecer el producto en el mercado "Y"

**Objetivo 3:** Crear sitio web y redes sociales

**Objetivo 4:** Desarrollar nuevo producto

### 3.4.1 Estimación de costos de implementación de objetivos

A continuación, presentaremos las acciones propuestas junto con los costos estimados, que INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., puede poner en marcha. Dichas acciones están priorizadas en función de la necesidad actual de la organización.

### 3.4.1.1 Acciones para el año 2019

**Área de programa:** Desarrollo de infraestructura y equipos industriales

**Meta 1:** Mejorar la infraestructura de las áreas de producción e inventario y adquirir nuevos equipos industriales.

La tabla 21 muestra las actividades serán realizadas con financiamiento de los ingresos generados por las operaciones de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

Tabla 21

*Acciones meta 1 año 2019.*

<b>Orden</b>	<b>Objetivos</b>	<b>costo</b>
1	Encementar el piso del área de producción al 100%	90,000
2	Comprar nuevos equipos industriales	30,000
3	Corregir desperfectos del piso del área de inventario	30,000
4	Preparar zona de recepción y descarga de materia prima del área de inventario	60,000
5	Preparar zona de salida de materia prima del área de inventario	30,000
	<b>Total</b>	<b>240,000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

**Área de programa:** Desarrollo de economías de escala

**Meta 2:** Disminuir el costo de producción

En la tabla 22 puede visualizarse las actividades que serán realizadas con financiamiento de un inversionista.

Tabla 22

Acciones meta 2 año 2019.

Orden	Objetivos	costo
1	Obtener mejor precio materia prima 1	30,000
2	Obtener mejor precio materia prima 2	50,000
	<b>Total</b>	<b>80,000</b>

Fuente: elaboración propia.

**Área de programa:** Desarrollo Marketing y ventas

**Meta 4:** Ampliar el mercado

En la tabla 23 podemos apreciar que INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., puede iniciar a ampliar el mercado realizando una tarea que no tiene costo y por ende no es necesario financiamiento.

Tabla 23

Acciones meta 4 año 2019.

Orden	Objetivos	costo
1	Ofrecer el producto en el mercado "Y"	0.00
	<b>Total</b>	<b>0.00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.1.2 Acciones para el año 2020

**Área de programa:** Desarrollo de economías de escala

**Meta 2:** Disminuir el costo de producción

En la tabla 24 está una de las actividades relevantes del plan estratégico de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., ya que la financiación requerida es alta y es necesario un monitoreo constante de las operaciones de la organización,

para poder alcanzar los objetivos propuestos. Las siguientes actividades serán realizadas por una fuente de financiamiento de tipo apalancado.

Tabla 24

*Acciones meta 2 año 2020.*

<b>Orden</b>	<b>Objetivos</b>	<b>costo</b>
1	Obtener mejor precio de toda la materia prima	5,300,000
	<b>Total</b>	<b>5,300,000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

**Área de programa:** Desarrollo Marketing y ventas

**Meta 3:** Crear imagen corporativa y de producto para diferenciarnos de la competencia.

En la tabla 25 las actividades que se detallan hacen frente a las mejoras necesarias para crear una diferenciación de la competencia, donde el tipo de financiamiento será obtenido de los ingresos generados por las operaciones de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

Tabla 25

*Acciones meta 3 año 2020.*

<b>Orden</b>	<b>Objetivos</b>	<b>costo</b>
1	Ofrecer producto en la zona "X"	0
2	Crear imagen corporativa	30,000
3	Crear marca del producto	30,000
	<b>Total</b>	<b>60,000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.4.1.2 Acciones para el año 2021

**Área de programa:** Desarrollo Marketing y ventas

**Meta 4:** Ampliar el mercado

Las siguientes actividades serán realizadas con financiamiento de los ingresos generados por las operaciones de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. y con financiamiento de tipo apalancado. Ver tabla 26.

Tabla 26

*Acciones meta 4 año 2021.*

<b>Orden</b>	<b>Objetivos</b>	<b>costo</b>
1	Crear sitio web y redes sociales	60,000
2	Desarrollar nuevo producto 1	1,000,000
	<b>Total</b>	<b>1,060,000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.4.2 Contabilidad proforma

La contabilidad proforma de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., para los próximos tres (3) años tendrá cambios sustanciales en su estructura de ingresos, cuentas por pagar a largo plazo y también refleja un beneficio anual favorable.

#### 3.4.2.1 Estado de resultados

Como se puede apreciar en la tabla 27, INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., a partir del año 2020 se prevé un aumento significativo de los beneficios netos manteniendo el ritmo para el año 2021. También se puede apreciar un incremento en las inventas y una estabilidad en los costos variables.

Tabla 27

*Estado de resultado proforma 2019-2021.*

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ingresos por ventas	6,781,600	8,813,033	8,901,715
<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
Costos variables de producción	5,384,360	5,371,214	5,425,262
Administrativos	1,320,000	1,452,000	1,597,200
<b>Costos y gastos totales</b>	<b>6,704,360</b>	<b>6,823,214</b>	<b>7,022,462</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPR.</b>	<b>77,240</b>	<b>1,989,819</b>	<b>1,879,253</b>
Depreciación de los activos fijos	0	0	0
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)%</b>	<b>77,240</b>	<b>1,989,819</b>	<b>1,879,253</b>
Gastos financieros netos	0	316,313	316,313
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>77,240</b>	<b>1,673,506</b>	<b>1,562,940</b>
Impuestos sobre el beneficio	0	286,736	259,094
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>77,240</b>	<b>1,386,770</b>	<b>1,303,846</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.4.2.2 Balance General

El siguiente balance general proforma, que se muestra en la tabla 28, proyecta para INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., un mayor nivel de liquidez para adquirir materia prima a un precio más competitivo, producto del financiamiento de tipo apalancado. Para el año 2021 IDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., debe estar monitoreando el correcto uso de los activos, ya que analizando el ROE del próximo periodo estratégico (2019-2021) este presenta una disminución significativa, y los gerentes deben estar atentos a sacar el máximo rendimiento al capital. Ver tabla 29.

Tabla 28

*Balance general proforma 2019-2021.*

<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Activo fijo	150,000	112,500	84,375
Cuentas por cobrar	110,000	160,000	190,000
Efectivo caja y banco	317,240	6,963,385	7,944,262
<b>Total Activo</b>	<b>577,240</b>	<b>7,235,885</b>	<b>8,218,637</b>
<b>PASIVO</b>			
Préstamo a largo plazo	0	5,300,000	5,000,000
<b>Total pasivo</b>	<b>0</b>	<b>5,300,000</b>	<b>5,000,000</b>
<b>CAPITAL</b>			
Capital social	500,000	500,000	500,000
Beneficio periodo	77,240	1,358,645	1,282,752
Ganancia acumulada	0	77,240	1,435,885
<b>Total capital</b>	<b>577,240</b>	<b>1,935,885</b>	<b>3,218,637</b>
<b>Total pasivo y capital</b>	<b>577,240</b>	<b>7,235,885</b>	<b>8,218,637</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Tabla 29

*Cálculo ROE proforma 2019-2021.*

Beneficio neto	77,240	1,358,645	1,282,752
Patrimonio	577,240	1,935,885	3,218,637
ROE	13%	70%	40%

*Fuente: elaboración propia.*

### Conclusiones del capítulo III

Queda evidenciado en este capítulo, que la administración estratégica haciendo un uso adecuado del proceso de planificación, podemos apreciar su importancia para dirigir correctamente una organización y darle el enfoque que

realmente necesita observando el entorno macro, micro e interno de la empresa para poder tomar decisiones fundamentadas en datos y no solo por la intuición. INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., tiene en sus manos una herramienta que le permitirá enfocar sus esfuerzos de una manera eficiente, y con altas posibilidades de generar una rentabilidad significativa y agregarle valor a la organización.

## CONCLUSIONES

La planificación estratégica y financiera es una herramienta que necesita de una estructura organizacional, además que este último se identifique con la visión de esta y a la vez que sus líderes estén bien enfocados y orientados a llevar en buen rumbo a la organización. Tomando como base la identidad o cultura organizacional para mantener el entusiasmo de las personas que hacen posible que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., tiene oportunidades de mejora en su infraestructura y en las áreas funcionales, las cuales repercuten de manera negativa en las operaciones actuales del negocio, siendo un obstáculo para su crecimiento y permanencia en el mercado. A su vez los directivos tienen el conocimiento de herramientas de gestión, que les puede ayudar a realizar una mejor puesta en marcha y llevar a mejor rumbo la organización al largo plazo, sin embargo, no están sacando provecho de estos conocimientos, sobre el análisis FODA, los planes estratégicos y la importancia que tiene la administración estratégica en la actualidad. Por último, el cuerpo directivo debe seguir capacitándose sobre las nuevas tendencias de herramientas de gestión empresarial.

Si los directivos o gerentes de una organización incluyen la administración estratégica haciendo un uso adecuado del proceso de planificación, estos pueden apreciar su importancia para dirigir correctamente una organización y darle el enfoque que realmente necesita observando el entorno macro, micro e interno de la empresa para poder tomar decisiones fundamentadas en datos y no solo por la intuición. INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., tiene en sus manos una herramienta que le permitirá enfocar sus esfuerzos de una manera eficiente, y con altas posibilidades de generar una rentabilidad significativa y agregarle valor a la organización. Además de realizar un uso adecuado y

eficiente de los recursos financieros, ya que estos son asignados de acuerdo con las necesidades de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

Rodal Arciniega, J. L. A. & Salamanca Pacheco, E. & Rodríguez Batres, A. & Mosquea Aldana, V. & Lynn Johnson, R. & Galland Guillén, E (2005). *Perspectiva de la administración internacional*. Mexico, D. F.: Cengage Learning. Recuperado de

[http://go.galegroup.com.ezproxy.unapec.edu.do/ps/retrieve.do?tabID=T003&resultListType=RESULT\\_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm&currentPosition=1&docId=GALE%7CCX4060900010&docType=Topic+overview&sort=RELEVANCE&contentSegment=&prodId=GVRL&contentSet=GALE%7CCX4060900010&searchId=R1&userGroupName=unapec&inPS=true](http://go.galegroup.com.ezproxy.unapec.edu.do/ps/retrieve.do?tabID=T003&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm&currentPosition=1&docId=GALE%7CCX4060900010&docType=Topic+overview&sort=RELEVANCE&contentSegment=&prodId=GVRL&contentSet=GALE%7CCX4060900010&searchId=R1&userGroupName=unapec&inPS=true)

Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Cipriano, L. G. A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Covey, S. R. (2017). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. España, Barcelona: Grupo Planeta

Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

González, A. Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Guerrero, R. C., & Galindo, A. F. (2014). *Administración 2*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Hernández, C. E. (2017). *Propuesta de un Plan Estratégico y Financiero para la Empresa Power Wave, S. R. L.* (Tesis inédita de maestría). Universidad APEC, Santo Domingo Rep. Dom.

Hernández y Rodríguez, S. J. & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández y Rodríguez, S. J. & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana

MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P. (2001), *Planeación Estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. Arlington, Virginia, USA: The Nature Conservancy.

Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 Leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.

Melgar, C. J. M. (2009). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Morales Castro, A. & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. Recuperado de <http://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>

Moscoso Mieses, C. (2017). *Plan Estratégico y Financiero Brazatorta Investments (Periodo 2013-2020)*. (Tesis inédita de maestría). Universidad APEC, Santo Domingo Rep. Dom.

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Reyna Valera (1960). *Santa Biblia*. Sociedades Bíblicas Unidas.

Rojas, L. M. D., & Medina, M. L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Taveras, D. (2017). *Plan Estratégico y Financiero para la Empresa NGarges Frutas, S. R. L.* (Tesis inédita de maestría). Universidad APEC, Santo Domingo Rep. Dom.

Tejada, Z. A. (2006). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Thompson, A. A. & Gamble, J. E. (2015). *Administración estratégica*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Sin Autor (2017). *Análisis FODA o DAFO*. Recuperado de <https://foda-dafo.com/>

## ANEXOS



### ENCUESTA PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

La siguiente encuesta será realizada, con el objetivo de recopilar datos, relacionados al trabajo final Diseño de un plan estratégico y financiero para la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.

Preguntas	Sí	No	Tal vez
¿Ha escuchado el término plan estratégico?			
¿Sabe para qué se utiliza un plan estratégico?			
¿Terminó la universidad?			
¿Tiene maestría?			
¿Concluyó el bachillerato?			
¿Ha proyectado el negocio o área de negocio a largo plazo?			
¿Sabe qué es una visión empresarial?			
¿Sabe qué es una misión empresarial?			
¿Sabe qué son los valores empresariales?			
¿Conoce la utilidad de la visión, misión y valores de una empresa?			
¿Ha escuchado hablar sobre los análisis FODA?			
¿Sabe qué es un análisis FODA?			
¿Aplica periódicamente un FODA a su empresa o área de negocio?			
¿Ha realizado cursos técnicos?			
¿Hace más de 5 años que no realiza algún y/o diplomado?			

¿Laboró para otra empresa antes de tener su negocio?			
--	--	--	--

*Fuente: elaboración propia.*



**UNIVERSIDAD APEC**

**ESCUELA DE GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD APEC**

**MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**ANTEPROYECTO DE TESIS**

**Propuesta de un Plan Estratégico y Financiero para la empresa  
INDUSTRIAS FASANG por un periodo de cinco años (2019-2023)**

**MAESTRANTE**

**Manuel Sánchez – 2017-0331**

**ASESORA**

**Dra. Iara Virginia Tejada**

Santo Domingo, D. N.

Agosto 2018

**Título:**

**Propuesta de un Plan Estratégico y Financiero para la empresa INDUSTRIAS  
FASANG por un periodo de cinco años (2019-2023)**

## Contenido

Introducción	4
Planteamiento del problema	5
Justificación	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Preguntas de investigación	6
Idea a defender	6
Marco teórico	7
Marco Conceptual	11
Marco Espacial	12
Marco Temporal	13
Métodos y técnicas a emplear	13
Esquema temático preliminar	14
Cronograma	16
Bibliografía	17

## **Introducción**

En República Dominicana, el sector empresarial MiPyME, genera aproximadamente 57% de los empleos. Lo cual representa una cifra importante para el desarrollo social de una nación y también es un indicador que nos permite valorar, cómo las MiPyME se han convertido en un pilar de la macroeconomía de nuestro país.

La otra cara de la moneda ante este indicador es que 7 de cada 10 emprendimientos con capital propio, no perduran en el tiempo. Además 9 de cada 10 empresas con capital apalancado tampoco permanecen en el mercado. Viendo la importancia que tienen las MiPyME y el contraste con su sostenibilidad, nos surge la pregunta, ¿por qué sin importar el tipo de financiamiento que utilicen las MiPyME, con el tiempo deben cerrar sus operaciones?

Nuestra investigación aborda la microempresa INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., donde estaremos proponiendo la implementación de un Plan Estratégico y Financiero a cinco años, ya que actualmente no cuenta con esta herramienta, para la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos.

Para que INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., pueda mantener una ventaja competitiva y conservarse en el tiempo, esta debe meditar en la importancia que tiene la implementación de un Plan Estratégico y Financiero, en la actual era del conocimiento, donde el mercado cambia muy rápido y al mismo tiempo se ha globalizado. Esta herramienta se ha convertido en una de las mejores prácticas utilizadas por empresas reconocidas, por ejemplo, McDonald's,

porque permiten a las empresas tener un norte a seguir, bajo un marco controlado.

### **Planteamiento del problema**

Las organizaciones a través de los años han comprendido la importancia de incorporar un plan estratégico y financiero, ya que les proporciona una dirección, un faro, una guía hacia dónde debe dirigirse la empresa en el largo plazo y qué pasos debe dar, para poder asegurar su posicionamiento en el mercado.

Actualmente INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., es una empresa cuyas operaciones están fundamentadas en el conocimiento aprendido durante el transcurrir del tiempo, lo cual ha marcado una pauta o hábito de que sus decisiones sean enfocadas a corto plazo: compra de materia prima, ventas, cierre de mes, entre otras. Donde se puede apreciar, que se está dejando a un lado, la visión a futuro de la posición en el mercado de la empresa en el largo plazo, quedando esta práctica como evidencia de la ausencia de un Plan Estratégicos y Financiero que pueda garantizar su permanencia en el mercado.

### **Justificación**

Este esfuerzo es necesario realizarlo, ya que en la actualidad el mundo de los negocios está cambiando de una manera muy rápida y si no se tiene conocimiento de las mejores prácticas, entre ellas una planificación estratégica y financiera, para saber liderar una organización y llevarla a buen rumbo, la misma puede perecer en el camino, sino se toman las acciones adecuadas.

Esta investigación se justifica metodológicamente, ya que permitirá realizar un levantamiento de la situación general de la empresa, de esa forma realizar un diagnóstico y con estos resultados, analizar las causas por la cual la organización puede aprovechar los beneficios de tener un Plan Estratégico y financiero. Por último, de forma práctica, cuando las empresas tienen un marco de trabajo, les permite tener un enfoque más delimitado de acuerdo con sus expectativas organizacionales.

### **Objetivo General**

Proponer la implementación de un plan estratégico y financiero, por un período de cinco años para la empresa INDUSTRIAS FASANG (2019-2023).

### **Objetivos Específicos**

4. Analizar el uso e importancia de un Plan Estratégico y Financiero en las empresas.
5. Diagnosticar la situación actual de INDUSTRIAS FASANG.
6. Diseñar un Plan Estratégico y Financiero para INDUSTRIAS FASANG por un periodo de cinco años.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son las metodologías utilizadas para elaborar un plan estratégico y financiero?

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cuáles son los objetivos que desea alcanzar INDUSTRIAS FASANG en los próximo 5 años?

### **Idea a Defender**

Con la implementación de un plan estratégico y financiero la empresa podrá hacer un mejor uso de los recursos financieros.

## Marco teórico

La planeación estratégica y financiera se ha convertido en un marco de trabajo desconocido o ignorado por los emprendedores, lo cual determina un comportamiento habitual para administrar los diferentes proyectos de negocios que son iniciados, por este tipo de entidades.

Hernández (2017) concluye que la empresa del sector cooperativista, Power Wave, S. R. L. “al no tener un plan financiero, no poseen una adecuada orientación del uso de los recursos para el financiamiento, repercutiendo así en una falta de análisis en las inversiones que pudiese incrementar los ingresos” (p. 79).

Moscoso Mieses (2017) luego de analizar la empresa Brazatorta Investments determina que la misma “*tiene la necesidad de una buena y nueva estrategia de planificación para poder mantenerse en el mercado. Las empresas de servicios son muy sensibles y cualquier falla u error humano en algunos de los departamentos que la componen puede llegar a destruir la vida de la empresa*” (p.60).

Ortega Castro (2008) concluye que “La realización de estrategias financieras, principios y rutas fundamentales orientará el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar” (p.308).

Ortega Castro (2008) determina que “la administración financiera eficiente requiere de una meta para ser comparativamente apropiada. Esta es la maximización de la riqueza de los accionistas” (p.308).

Las empresas para poder implementar sus estrategias requieren de financiamiento, pero esta etapa necesita de un análisis profundo según explica Ortega Castro (2008):

“Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planeación, éste no se alcanza mediante observaciones vagas, superficiales, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión). Solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar como consecuencia de cada decisión que se tome con respecto al financiamiento o la inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y uno de manera aislada, ya que de no hacerlo podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencia para otros sectores de la empresa”.

A raíz de lo expuesto anteriormente, INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., debe tomar en consideración elaborar un plan estratégico y financiero.

Franklin Fincowsky (2014), (cap. 1 pág. 5) sostiene en el libro Organización de empresas, que existe una relación entre la estrategia y la estructura organizacional y que estos deben verse como un todo. Además, la elección de una estrategia afecta o influye directamente la estructura de la organización, ya que esta última sostiene la estrategia seleccionada para esta pueda ser implementada.

Al ser la estructura organizacional la base para implementar la estrategia. Chiavenato (2009), en su libro Gestión del Talento Humano, expresa la importancia de entender cómo el diseño orgánico de una empresa se ve

afectada en la era del conocimiento. Para poder entender lo que está ocurriendo actualmente debemos saber las principales características de la era de la industrialización neoclásica y la era de la industrialización clásica. Ver figura 1.

La alta gerencia de INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., debe comprender la importancia de la preparación de sus empleados y realizar un organigrama lo suficientemente firme, que le permita implementar y sostener en el tiempo, las estrategias.

González (2017) plantea varios criterios para establecer y/o institucionalizar salarios, los cuales pueden apreciarse en la siguiente tabla:

<b>CRITERIO</b>	<b>BASADO EN</b>
Valoración del cargo	Requisitos del cargo
Valoración del desempeño	Desempeños extraordinarios del personal
Valoración de utilidades del período	Capacidad de la empresa
Valoración de los salarios del mercado	Competencia

Figura 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo xx.

<b>ERAS</b>	<b>Era de la industrialización clásica</b>	<b>Era de la industrialización neoclásica</b>	<b>Era del conocimiento</b>
<b>PERIODOS</b>	<b>1900-1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>Después de 1990</b>
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
<b>Cultura organizacional predominante</b>	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el <i>statu quo</i> . Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
<b>Formas de lidiar con las personas</b>	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
<b>Administración de las personas</b>	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

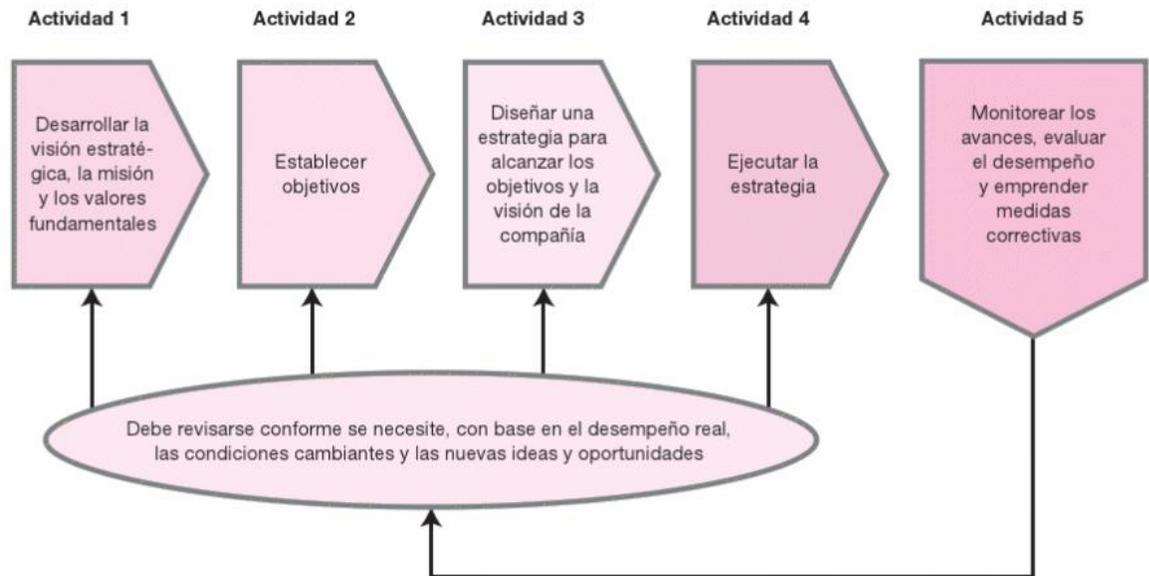
Una estrategia debe ser bien planeada y asegurar su puesta en marcha, ya que es de suma importancia, indican Thompson & Gamble (2015):

“Formular y ejecutar una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta que necesita la gerencia para hacer negocios, su ruta para alcanzar una ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son resultado de una estrategia inteligente, creativa y proactiva.”

Thompson & Gamble (2015) sostienen que una buena planificación y velar porque se cumplan las acciones declaradas en una estrategia, es un indicador de una buena gestión. Donde la pericia del administrador al momento de

planificar la estrategia afecta el éxito o fracaso de la organización. En la figura 2, muestra las actividades para el proceso de formulación y ejecución de un plan estratégico y financiero.

Figura 2. Proceso de formulación y ejecución de una estrategia.



### Marco Conceptual

**Actividades:** Acciones específicas que producirán servicios o productos para alcanzar los objetivos establecidos. Proveen la información más detallada de lo que tiene que ser implementado en el plan estratégico. (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Áreas programáticas:** Describir cómo la organización sin fines de lucro está estructurada (usualmente por programas, temas, o áreas geográficas). (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Estrategias:** Las prioridades o direcciones en conjunto que han sido adoptadas por una organización (opcional). (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Análisis FODA:** Metodología usada por las organizaciones para medir su capacidad interna (fortalezas y debilidades) y el ambiente externo (oportunidades y amenazas) que pueden afectar a la organización. (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Metas:** Declaración de los resultados que definen lo que la organización está tratando de alcanzar programática y organizacionalmente. Describen cómo la organización alcanzará su misión. (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Misión:** Declaración que describe el propósito o trabajo de la organización. (Algunas misiones incluyen también los valores y creencias organizacionales o describen cómo la organización alcanzará su propósito). (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Plan estratégico:** Documento que define claramente el propósito de la organización y establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión, dentro de un marco de tiempo definido. (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Plan estratégico y financiero integrado:** Documento que traduce el plan estratégico en proyecciones financieras de las necesidades y la capacidad de recursos disponibles. (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Plan operativo:** Tipo de plan que usualmente cubre el período de un año (calendario o fiscal) y que incluye el presupuesto anual. Usualmente incluye detalles sobre el tipo de actividades que serán implementadas. No es un componente de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, pero puede ser derivado de ésta, basado en las actividades detalladas para cada año. (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Objetivos:** Resultados precisos, medibles y programados que apoyan el alcance de una meta. Describe como será alcanzada la meta. Deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Programados. (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

**Visión:** Declaración que describe cómo el mundo sería mejorado, cambiado o diferente si una organización tiene éxito cumpliendo con su propósito. (MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P., 2001).

### **Marco Espacial**

La investigación se realizará en la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. Es una microempresa familiar que se dedica a la fabricación de cama sándwich y colchones, la cual inicia sus operaciones en el año 2012 con un capital de tipo apalancado. Es una microempresa que está integrada por un total de 8 personas, de los cuales 4 ocupan puestos de liderazgo (también operativos) y el resto labores operacionales. La cual está ubicada en la localidad de El Naranjo, en el distrito municipal San Luis, Santo Domingo Este.

Actualmente INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. no cuenta con misión, visión y valores declarados. Esto formará parte del Plan Estratégico y Financiero.

La propuesta del plan estratégico y financiero para INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. tendrá visibilidad para las áreas de producción, marketing, administración, RRHH y finanzas. Esta es una propuesta que en caso de ser implementada, estará reestructurando todas las áreas de negocio de dicha organización.

### **Marco Temporal**

Tomaremos como referencia, realizar el levantamiento de información en el periodo mayo-agosto 2018, para luego hacer una propuesta a cinco años de un plan estratégico y financiero para el periodo 2019-2023.

### **Métodos y técnicas a emplear**

La metodología que estaremos utilizando es la **cualitativa**, la cual nos ayudará por medio de la interacción con los propietarios y empleados, la recopilación de datos cuantitativos y ver la realidad que están viviendo actualmente. La investigación **descriptiva** nos permitirá conocer el problema actual de la empresa. Por último, a través de la investigación **explicativa** podremos identificar las causas, de por qué no existe un plan estratégico y financiero.

Las herramientas o técnicas que estaremos utilizando para nuestra investigación están: las encuestas y entrevistas. La encuesta nos permitirá recopilar información para medir el nivel de satisfacción de los empleados, académico, cómo estos valoran las herramientas actuales con las que realizan su trabajo, entre otros. Para poder comprender las operaciones actuales de INDUSTRIAS FASANG E. I. R. L., utilizaremos la entrevista para conocer las experiencias y perfil, de los líderes de esta organización.

## **Esquema temático preliminar**

Propuesta de un Plan Estratégico y Financiero para la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. a cinco años, periodo 2019-2023.

### **Introducción**

#### **Capítulo I: Conceptos y técnicas para formular y ejecutar una estrategia.**

- 1.1 Conceptos generales de planificación estratégica
- 1.2 Proyectar la dirección de una compañía: su visión, misión y estrategia.
- 1.3 Evaluar el ambiente externo de una compañía.

#### **Capítulo II: Situación actual de la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.**

- 2.1 Análisis sobre la toma de decisiones.
- 2.2 Diagnóstico de INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L.
- 2.3 Ventajas que tendrá INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L., con la implementación de un plan Estratégico y Financiero.

#### **Capítulo III: Propuesta de aplicación de un Plan Estratégico y Financiero para la empresa INDUSTRIAS FASANG, E. I. R. L. a cinco años para el periodo 2019-2023.**

- 6.1 Logo, Historia
- 6.2 Organigrama
- 6.3 Misión, Visión, valores.
- 6.4 Plan para planificar
- 6.5 Revisión del Plan Estratégico
- 6.6 Plan Estratégico – Gerencia Estratégica
  - 6.6.1 Naturaleza y análisis del entorno de la empresa
    - 6.6.1.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter

- 6.6.1.1.1 Poder de negociación con los compradores o clientes
- 6.6.1.1.2 Poder de negociación con los proveedores o vendedores
- 6.6.1.1.3 Amenazas de nuevos competidores entrantes
- 6.6.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos
- 6.6.1.1.5 Rivalidad entre los competidores
- 6.6.2 Etapa del ciclo de vida de la empresa
- 6.6.3 Los factores del macroentorno de la empresa
- 6.6.4 Importancia del entorno de la empresa
- 6.6.5 Evaluar el análisis FODA
- 6.6.6 Tipo de estrategia corporativa que la empresa ha adoptado
- 6.6.7 Naturaleza de la estrategia de negocios de la empresa
- 6.6.8 La estructura y sistemas de control de la empresa y la forma en que estos encajan con su estrategia
- 6.6.9 Análisis e interpretación de los indicadores que afectan los problemas de la empresa
  - 6.6.9.1 Liquidez
  - 6.6.9.2 Rendimiento
  - 6.6.9.3 Actividad
  - 6.6.9.4 Endeudamiento

## **Conclusiones**

## **Recomendaciones**

## **Bibliografía**

## **Anexos**

## Cronograma

	2018													
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre	
Entregables	03-09	10-16	17-23	24-30	01-07	08-14	15-21	22-28	29 Oct - 04 Nov	05-11	12-18	19-25	26 Nov - 02 Dec	03-09
<b>Capítulo I</b>														
Taller en la biblioteca	■													
Marco Espacial ampliado	■													
El método de casos de estudios en la administración de negocios		■												
Borrador de contenido de Trabajo Final (primer avance)			■											
Entrega del primer borrador del Capítulo I				■										
<b>Capítulo II</b>														
Entrega cuasi-definitiva del Capítulo I e inicio Capítulo II					■									
Análisis de los datos que componen Capítulo II						■								
Interpretación de los datos que componen Capítulo II							■							
Elaboración del Capítulo II								■						
<b>Capítulo III</b>														
Proponer solución conforme diagnóstico									■					
Interpretación de la propuesta NO aplicada										■				
Elaboración del Capítulo III											■			
<b>Otra actividades</b>														
Consolidar todo lo sugerido y adecuarlo antes de subir evidencia													■	
Entrega de trabajo impreso en espiral														■
Entrega empastados														■

## **Bibliografía**

Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

González, A. Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, C. E. (2017). *Propuesta de un Plan Estratégico y Financiero para la Empresa Power Wave, S. R. L.* (Tesis inédita de maestría). Universidad APEC, Santo Domingo Rep. Dom.

Hernández y Rodríguez, S. J. & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández y Rodríguez, S. J. & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. Mexico, D. F.: McGraw-Hill Interamericana

MacLeod, P., León, P. & Esquivas, P. (2001), *Planeación Estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. Arlington, Virginia, USA: The Nature Conservancy.

Morales Castro, A. & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. Recuperado de <http://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>

Moscoso Mieses, C. (2017). *Plan Estratégico y Financiero Brazatorta Investments (Periodo 2013-2020)*. (Tesis inédita de maestría). Universidad APEC, Santo Domingo Rep. Dom.

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Taveras, D. (2017). *Plan Estratégico y Financiero para la Empresa NGarges Frutas, S. R. L.* (Tesis inédita de maestría). Universidad APEC, Santo Domingo Rep. Dom.

Thompson, A. A. & Gamble, J. E. (2015). *Administración estratégica*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.