

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES



CULMINACIÓN DE PENSUM

PROYECTO DE GRADUACIÓN

UCC, República de Nicaragua 2025

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
UCC – MANAGUA



COORDINACIÓN DE CARRERA

Culminación de Pensum

**Proyecto de Graduación para optar al título de grado en
Contaduría Pública y Finanzas.**

**“COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.”**

ELABORADO POR:

Vanessa Margarita Tijerino Ortega

TUTOR:

Lic. Javier Cardoza

MANAGUA, 26 DE ENERO 2025

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – MANAGUA



COORDINACIÓN DE CARRERA

Culminación de Pensum

Proyecto de Graduación para optar al título de grado en
Licenciado Contaduría Pública y Finanzas

AVAL DEL TUTOR

Grado Académico y nombre del tutor(es), tienen a bien:

CERTIFICAR

Que: El Proyecto de Graduación con el título: “**Costeo Del Plan Estratégico De Desarrollo Empresarial 2025-2029 De Lotería Nacional En Nicaragua.**”, elaborado por la estudiante **Vanessa Margarita Tijerino Ortega**, ha sido dirigida por los suscritos.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC Managua a **26 de enero** de 2025.

M.Sc Javier Cardoza
Tutor Técnico y Metodológico

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María, fuentes inagotables de luz, sabiduría y fortaleza, quienes han guiado mis pasos y sostenido mi espíritu en este camino de esfuerzo y superación.

A la memoria de mi amado padre Rafael Tijerino Haslam, quien en paz descanse, cuyo amor y sacrificio han sido el faro que iluminó mi camino. Este logro lo dedico con profundo respeto y gratitud a quien hubiese dado su vida por verme alcanzar este sueño.

A mis hijos, mis más grandes tesoros y la razón de mi existencia, quienes me inspiran diariamente a ser mejor. Ustedes, con su amor y alegría, son el motor que impulsa cada una de mis metas.

Con eterna gratitud y amor, este trabajo es un homenaje a todos ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Con gratitud y humildad, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido pilares fundamentales en la realización de este trabajo monográfico.

En primer lugar, agradezco a Dios, quien me ha dado la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para superar cada desafío en este proceso. A la Virgen, por su protección maternal y su constante intercesión en mi vida.

A mi familia, cuyo amor incondicional, paciencia y apoyo han sido mi refugio en los momentos más difíciles. En especial, a personas en particular que por diferentes razones omitiré su nombre, pero ellos saben a quienes me refiero: a mi querido padre, quien en paz descansa, y cuya memoria me ha inspirado a dar lo mejor de mí, por su ejemplo de dedicación y valentía.

A mis hijos, quienes son el motor de mi vida, les agradezco por su amor y comprensión durante este recorrido, siendo siempre mi mayor motivación para seguir adelante.

Finalmente, a mis profesores, quienes con sus enseñanzas y colaboración contribuyeron al desarrollo de este trabajo. A todos ustedes, mi gratitud eterna por ser parte de este importante capítulo en mi vida.

INDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.	2
1.1 ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROBLEMA.	2
1.1.1 Antecedentes.	2
1.1.2 Contexto del Problema.	4
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.	6
1.2.1 Objetivo General.	6
1.2.2 Objetivos Específicos.	6
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	7
1.3.1 Descripción del Problema.	7
1.3.2 Preguntas de Investigación.	10
1.4 JUSTIFICACIÓN.	11
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.	13
1.5.1 Alcances.	13
1.5.2 Limitaciones.	15
1.6 VARIABLES.	16
1.6.1 Operacionalización de las Variables.	17
1.7 CATEGORÍAS, TEMAS Y PATRONES EMERGENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	19
1.8 SUPUESTOS BÁSICOS.	21
1.9 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.	23
1.9.1 Marco Jurídico.	25
1.9.1 Marco Histórico.	27
1.10 CONTEXTO EMPRESARIAL INSTITUCIONAL.	29
CAPÍTULO II: PERSPECTIVA TEÓRICA.	32
2.1 ESTADO DEL ARTE.	32
2.2 PERSPECTIVA TEÓRICA ASUMIDA.	42
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLOGICO.	44
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	44
3.2 ÁREA DE ESTUDIO.	45
3.3 POBLACIÓN/MUESTRA TEÓRICA Y SUJETOS DE ESTUDIO.	47
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	48
3.5 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE INSTRUMENTOS/CRITERIOS DE CALIDAD.	49
3.5.1 Análisis Documental.	49
3.5.2 Entrevistas Semi-estructuradas	50
3.5.3 Encuestas.	51
3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	62
3.6.1 Formulación Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial.	63
3.6.1.1 Diagnostico Organizacional.	63

3.6.2 <i>Filosofía Institucional</i>	67
3.6.2.1 Misión	67
3.6.2.2 Visión.....	68
3.6.2.3 Valores.	69
3.6.3 <i>Diagnostico Estratégico</i>	71
3.6.3.1 Análisis Interno y Externo FODA.	72
3.6.3.2 Estudio Delphi.	75
3.6.3.3 Aplicación del Modelo 7S de McKinsey.	82
3.6.3.4 Árbol de Problemas y Objetivos.....	90
3.6.4 <i>Cadena de Valor</i>	92
3.6.5 <i>Mapa Estratégico y Objetivos Estratégicos</i>	93
3.6.5.1 Mapa Estratégico.	93
3.6.5.2 Objetivos Estratégicos (OE).....	97
3.6.5.3 Objetivos Estratégicos propuestos.	98
3.6.6 <i>Programación Multianual</i>	103
3.6.6.1 Indicadores Estratégicos.....	104
3.6.6.2 Programación Multianual 2025-2029 a nivel de Objetivos Estratégicos.....	105
3.6.7 <i>Metodología para la estimación de costos</i>	112
CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.	115
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.	119
5.1 CONCLUSIONES.....	119
5.2 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	121
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES.....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	123
ANEXOS O APENDICES.	128

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 UBICACIÓN CASA MATRIZ Y SUCURSAL MANAGUA LOTERÍA NACIONAL	46
FIGURA 2 MAPA DE NICARAGUA CON UBICACIÓN DE SUCURSALES Y VENTANILLAS DE LOTERÍA NACIONAL.	46
FIGURA 3 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.	71
FIGURA 4 CAPITAL FÍSICO GENERADO DEL ESTUDIO DELPHI.	76
FIGURA 5 CAPITAL TECNOLÓGICO GENERADO DEL ESTUDIO DELPHI.	77
FIGURA 6 CAPITAL ESTRUCTURAL GENERADO DEL ESTUDIO DELPHI.	78
FIGURA 7 CAPITAL HUMANO GENERADO DEL ESTUDIO DELPHI.	79
FIGURA 8 CULTURA ORGANIZACIONAL GENERADO DEL ESTUDIO DELPHI.	81
FIGURA 9 STRATEGIC: LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN GENERADO DEL ANÁLISIS 7S MCKINSEY.	83
FIGURA 10 STRUCTURE: LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN GENERADO DEL ANÁLISIS 7S MCKINSEY.	84
FIGURA 11 SYSTEM: SISTEMAS ENTENDIDOS COMO PROGRAMAS Y PROCESOS GENERADO DEL ANÁLISIS 7S MCKINSEY.	85
FIGURA 12 SKILLS: FACULTADES Y HABILIDADES GENERADO DEL ANÁLISIS 7S MCKINSEY.	86
FIGURA 13 STAFF: EL PERSONAL GENERADO DEL ANÁLISIS 7S MCKINSEY.	87
FIGURA 14 STYLE: EL ESTILO GENERADO DEL ANÁLISIS 7S MCKINSEY.	88
FIGURA 15 SUPERORDINATE OBJECTIVES OR SHARED VALUES: LOS OBJETIVOS SUPERIORES O METAS DE RANGO SUPERIOR GENERADO DEL ANÁLISIS 7S MCKINSEY.	89
FIGURA 16 CADENA DE VALOR DE LOTERÍA NACIONAL.	93
FIGURA 17 MAPA ESTRATÉGICO.	97

RESUMEN (Palabras claves)

Este proyecto de investigación analiza el costeo del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029 de la Lotería Nacional de Nicaragua, como una herramienta esencial para optimizar la asignación de recursos financieros, mejorar la eficiencia operativa y maximizar el impacto social de la institución. La metodología empleada integra un diagnóstico organizacional, análisis estratégico y la implementación de modelos de costeo avanzados, como el Costeo Basado en Actividades (ABC). A través de un enfoque multidisciplinario, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Lotería Nacional, así como áreas críticas para mejorar su gestión financiera y estratégica. Los resultados destacan la importancia de un sistema de costeo robusto y adaptable, que permita alinear los objetivos estratégicos con los recursos disponibles, garantizando la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este estudio contribuye al desarrollo de modelos de gestión financiera aplicables a organizaciones del sector público en contextos económicos similares.

Palabras Claves: Plan Estratégico; Indicadores; Objetivos Generales; Resultados; Plan de Acción; Presupuesto; Costo.

ABSTRACT (*Keywords*)

This research project analyzes the costing of the 2025-2029 Strategic Business Development Plan (PEDE) for Nicaragua's National Lottery as an essential tool to optimize financial resource allocation, improve operational efficiency, and maximize the institution's social impact. The methodology integrates organizational diagnostics, strategic analysis, and the implementation of advanced costing models, such as Activity-Based Costing (ABC). Through a multidisciplinary approach, the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the National Lottery were identified, along with critical areas to improve its financial and strategic management. The results highlight the importance of a robust and adaptable costing system that

aligns strategic objectives with available resources, ensuring sustainability and achieving institutional goals. This study contributes to the development of financial management models applicable to public sector organizations in similar economic contexts.

Keywords: Strategic Plan; Indicators; General Objectives; Results; Action Plan; Budget; Cost.

INTRODUCCIÓN.

El presente proyecto de graduación tiene como objetivo optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas mediante el desarrollo del análisis y costeo del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 de la Lotería Nacional. Este trabajo se enmarca dentro de la creciente necesidad de las organizaciones de contar con herramientas financieras y estratégicas sólidas que les permitan planificar y ejecutar sus objetivos a largo plazo de manera eficiente y sostenible.

La Lotería Nacional, como institución clave en el desarrollo económico y social del país, enfrenta el desafío de implementar un plan estratégico que responda a las demandas del entorno cambiante, maximizando los recursos disponibles y generando un impacto positivo en sus áreas de operación. En este contexto, el costeo del plan estratégico se convierte en un pilar esencial para garantizar la viabilidad y efectividad de las metas propuestas.

Este proyecto aborda, en primer lugar, un diagnóstico financiero y operativo de la institución, seguido de la elaboración de un modelo de costeo integral que permita identificar y distribuir los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el plan 2025-2029. Además, se consideran variables económicas, técnicas y sociales que inciden en la ejecución de dicho plan, con el propósito de brindar una herramienta útil para la toma de decisiones informadas.

El desarrollo de este trabajo no solo busca contribuir al fortalecimiento de la gestión financiera de la Lotería Nacional, sino también consolidar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, aplicándolos a un caso práctico de alto impacto. Asimismo, pretende servir como referencia para futuros estudios en áreas relacionadas con la planificación estratégica y la gestión financiera en instituciones públicas y privadas.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Antecedentes y Contexto del Problema.

1.1.1 Antecedentes.

La planificación estratégica es esencial para el desarrollo sostenible y el éxito de cualquier organización en el entorno actual, caracterizado por una competencia intensa y un dinamismo constante. Este proceso permite a las empresas establecer metas claras y diseñar estrategias efectivas para alcanzarlas, optimizando así el uso de sus recursos. En este contexto, el costeo se convierte en una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad financiera de las estrategias planteadas y asegurar que los recursos económicos se asignen de manera eficiente.

En su libro *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio*, Fernando Davara Rodríguez menciona que la aplicación formal de la planificación estratégica en el ámbito organizacional se consolidó a mediados del siglo XX, con la contribución de autores como Peter Drucker, Alfred Chandler, Kenneth Andrews e Igor Ansoff. Estos pioneros definieron la estrategia como un proceso estructurado que orienta a la organización sobre su propósito actual y el posicionamiento que desea alcanzar en el futuro.¹

Diversas investigaciones internacionales han abordado el impacto de la planificación estratégica en la gestión empresarial desde múltiples enfoques. Por ejemplo, el estudio de Yafal Cruz sobre la gestión de la planificación estratégica en el desarrollo comercial de empresas (2007) destaca que la implementación de una planificación adecuada permite optimizar la gestión comercial al proporcionar un análisis riguroso de los costos variables y el papel de la tecnología en los costos

¹ <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5255541.pdf>

fijos. Este análisis subraya la necesidad de monitorear continuamente los costos para asegurar una asignación eficaz de recursos.

La investigación de Roberto Carlos Varas Ventura (2008-2015) sobre el diseño de un plan estratégico para la Asociación de Industriales de Iquique muestra la importancia de contar con una herramienta moderna de administración, como la planificación estratégica, para guiar las actividades de un gremio y aumentar su eficiencia operativa. Los hallazgos de este estudio resaltan que una estructura estratégica clara puede servir como carta de navegación para una organización, facilitando la toma de decisiones y el logro de objetivos.

En el ámbito de la administración de proyectos, el estudio de Valenzuela Reynaga, Chávez Rivera, Landazuri Aguilera y Ochoa Jaime examina cómo la planeación de tiempos y costos es clave para maximizar los beneficios y optimizar los recursos de una organización. Los autores concluyen que el uso de herramientas tecnológicas facilita el monitoreo y control de los proyectos, aspecto relevante para asegurar que los costos se mantengan alineados con los objetivos estratégicos.

Por su parte, el trabajo de Abelleyro, Buscemi y Segui en el contexto de las PYMES destaca cómo la falta de herramientas de planificación estratégica puede afectar la estabilidad financiera de estas empresas en entornos económicos volátiles. Este estudio es particularmente útil para entender los desafíos de las organizaciones que operan en mercados cambiantes, señalando que una estrategia bien fundamentada es esencial para la sostenibilidad.

En el contexto nacional, la investigación de Cárcamo Munguía en Publidel (2019-2020) evidencia que la implementación de una planificación estratégica puede mejorar los procesos administrativos y orientar las actividades de la empresa hacia objetivos concretos. Los resultados sugieren que un compromiso colectivo con la

misión y visión institucional es clave para el éxito de cualquier estrategia de crecimiento.

Asimismo, el estudio de Granado Merlo (2022-2032) sobre estrategias de desarrollo con enfoque territorial participativo en el municipio de San Juan de Nicaragua destaca la importancia de analizar los medios de vida locales para construir planes de desarrollo adaptados a las necesidades y recursos de la comunidad. Este enfoque se traduce en estrategias específicas para cada tipo de capital —físico, humano, social, económico y natural— y muestra cómo la planificación estratégica puede mejorar las condiciones de desarrollo de comunidades con recursos limitados.

Por último, la investigación de Alvarado Zamora, Corrales Rivas y Montenegro Benedith sobre el desarrollo empresarial del Laboratorio Clínico Nicaragüense subraya la necesidad de un plan estratégico a largo plazo que fortalezca la estructura institucional de la empresa y asegure su permanencia en el mercado. El estudio resalta cómo una adecuada planeación de recursos y capital humano es crucial para evitar crisis financieras y garantizar el crecimiento sostenible de la empresa.

1.1.2 Contexto del Problema.

La Lotería Nacional desempeña un papel esencial en la sociedad, generando ingresos de buena causa destinados a programas y proyectos sociales conforme a lo estipulado en su Decreto Creador 2-95, aprobado el 10 de enero de 1995, publicado en La Gaceta diario oficial N°34 del 17 de febrero 1995. Sin embargo, en el contexto actual enfrenta diversos desafíos organizacionales y estructurales que afectan directamente la efectividad de su gestión y la optimización de sus recursos. Aunque cuenta con un plan estratégico anterior (2019-2023), su implementación ha

sido limitada; la mayoría del personal no está plenamente comprometido ni informado sobre los objetivos establecidos. Además, la falta de un monitoreo y seguimiento regular a dicho plan y a los Planes Operativos Anuales (POA'S) ha debilitado la ejecución efectiva de las estrategias.

Asimismo, la carencia de alineación entre el presupuesto y las metas estratégicas ha constituido otro aspecto crítico. En muchos casos, el presupuesto no incluyó partidas específicas para la ejecución de proyectos estratégicos, limitando la capacidad de la Lotería Nacional alcanzar los objetivos propuestos. Un elemento esencial para una organización que necesita una adecuada asignación y evaluación de sus recursos para garantizar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

La implementación de un nuevo plan estratégico con un enfoque robusto en el costeo proporcionará una solución estructurada. Este plan permitirá la optimización de recursos financieros, asegurando su alineación con los objetivos corporativos y fortaleciendo la posición competitiva de LN en el mercado. En este sentido, el PEDE 2025-2029 se enfoca en consolidar su posición en el mercado, mejorar la eficiencia operativa y maximizar sus beneficios para la comunidad y sus beneficiarios (MIFAN e IND).

Un componente crítico para la implementación de este plan estratégico es un costeo preciso y eficiente de las actividades y proyectos, permitiendo alinear los objetivos estratégicos con los recursos financieros. La Lotería Nacional enfrenta el reto de controlar y prever costos en un entorno de ingresos variables, donde las fluctuaciones del mercado y los cambios en el comportamiento del consumidor pueden impactar su estabilidad financiera. Además, el sector de juegos de azar demanda una planificación exhaustiva de los gastos para asegurar que la organización mantenga su rentabilidad y relevancia en el mercado.

Para abordar estos desafíos, es necesario adoptar herramientas y metodologías de costeo innovadoras que proporcionen datos precisos y actualizados sobre los costos de cada proyecto o actividad estratégica. Esto permitirá a la Lotería Nacional tomar decisiones informadas que optimicen el uso de sus recursos, minimicen los riesgos financieros y faciliten el logro de sus objetivos a largo plazo. De esta manera, la implementación efectiva de un sistema de costeo bien estructurado será fundamental para la viabilidad y el éxito del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029.

1. 2 Objetivos del Proyecto.

1.2.1 Objetivo General.

Desarrollar un modelo de costeo integral para el Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 de la Lotería Nacional, que permita una asignación eficiente de recursos financieros, optimizando la ejecución de las metas estratégicas y contribuyendo al fortalecimiento sostenible de la empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- ❖ Analizar la estructura orgánica y funcional de Lotería Nacional y su alineación con el Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029, identificando áreas clave para el control y seguimiento financiero.
- ❖ Identificar las herramientas de costeo disponibles para planes estratégicos, evaluando su aplicabilidad en el contexto específico de Lotería Nacional.
- ❖ Seleccionar la herramienta de costeo más adecuada para realizar un análisis preciso y eficiente de los recursos necesarios para implementar el Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029.

- ❖ Implementar la herramienta de costeo seleccionada y realizar el análisis financiero del Plan Estratégico, asegurando que la asignación de recursos esté alineada con los objetivos estratégicos y permita una gestión efectiva del presupuesto.

1.3 Descripción del Problema y Pregunta de Investigación.

1.3.1 Descripción del Problema.

En el contexto económico y social actual de Nicaragua, caracterizado por un crecimiento moderado y una inflación controlada, el rol de instituciones como la Lotería Nacional (LN) adquiere una importancia crucial. LN es una entidad pública autónoma cuya misión principal es generar ingresos para financiar programas sociales y proyectos en beneficio de los sectores más vulnerables del país. En cumplimiento con la Ley N°. 522, destina el 50% de sus utilidades netas al fomento del deporte, la educación física y la recreación los que son manejados por el Instituto Nicaragüense de Deporte (IND), y el otro 50% son entregados al Ministerio de la Familia, Niñez y Adolescencia (MIFAN) para financiar programas de bienestar social.

La implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029 de LN requiere de un análisis exhaustivo de costos para asegurar una asignación óptima de los recursos financieros en cada fase del plan, facilitando así el logro de sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad. La falta de un sistema de costeo adecuado y adaptado a la realidad específica de LN podría limitar el uso eficiente de los recursos y poner en riesgo la efectividad de los programas sociales y deportivos que la institución financia.

En este contexto, resulta esencial desarrollar una metodología de costeo precisa y efectiva, que permita a LN monitorear y optimizar el uso de sus recursos de acuerdo con sus objetivos estratégicos. Además, el entorno regulador y socialmente comprometido de LN plantea la necesidad de adoptar herramientas y procesos de costeo innovadores para facilitar la toma de decisiones informadas, maximizando el impacto de sus inversiones en el bienestar de la población nicaragüense.

La Lotería Nacional (LN) de Nicaragua enfrenta el desafío de implementar su Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029 en un entorno económico que requiere una administración rigurosa y una optimización de recursos. Este plan estratégico es fundamental para fortalecer la posición de LN como una entidad que genera recursos destinados a programas sociales y deportivos, contribuyendo así al bienestar y desarrollo de los sectores más vulnerables de la población nicaragüense. Sin embargo, la ejecución exitosa de este plan depende en gran medida de un costeo adecuado y eficiente de todas las actividades y proyectos estratégicos que LN pretende llevar a cabo.

La implementación de un plan estratégico de esta magnitud supone costos significativos asociados a diferentes etapas del proyecto, que abarcan desde el diseño de iniciativas hasta la ejecución de actividades específicas y la administración de los recursos. Estos costos deben ser calculados con precisión y gestionados de manera óptima para evitar sobrecostos, desvíos presupuestarios y el desperdicio de recursos, que podrían afectar no solo la sostenibilidad financiera de LN, sino también el impacto social de sus aportaciones al país.

La ausencia de una metodología de costeo específica y adaptada a las particularidades de la Lotería Nacional (LN) representa una limitante significativa para lograr la eficiencia en la administración de sus recursos. Aunque la planificación financiera constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad de cualquier organización, LN carece de un sistema estructurado que permita prever,

asignar y monitorear sus recursos de manera coherente con los objetivos establecidos en su plan estratégico.

Este vacío metodológico no solo dificulta la alineación de los recursos con las metas empresariales, sino que también incrementa la exposición a riesgos financieros. Entre estos riesgos destacan la posibilidad de un uso ineficiente del presupuesto, la incapacidad de optimizar los costos y la falta de capacidad para reaccionar de manera ágil frente a las fluctuaciones del entorno económico y las necesidades operativas emergentes.

En este contexto, el desarrollo de un modelo de costeo adaptado a las necesidades de LN es esencial para garantizar una gestión financiera eficiente, fomentar la transparencia en la asignación de recursos y fortalecer la viabilidad de los proyectos estratégicos a largo plazo.

Además, la variabilidad de los ingresos en el sector de juegos de azar, que depende de la participación de la población y es sensible a las condiciones económicas generales, añade un nivel adicional de incertidumbre que exige una gestión de costos extremadamente cuidadosa. Si bien LN cuenta con una fuente de ingresos estable, la fluctuación en la demanda y la competencia desleal en el sector pueden influir en la estabilidad de estos recursos. Esta realidad hace imprescindible contar con una herramienta de costeo robusta que no solo optimice los recursos, sino que también permita ajustar y reorientar el gasto en función de los resultados y el comportamiento del mercado.

Para superar estos desafíos, es necesario que LN explore y seleccione metodologías de costeo que permitan desglosar los costos de cada fase del PEDE 2025-2029, identificando áreas donde se pueden optimizar los recursos y reduciendo al mínimo los gastos innecesarios. Además, es vital implementar una herramienta de costeo que facilite el seguimiento de los costos en tiempo real y que

proporciona datos precisos y actualizados para la toma de decisiones estratégicas. Sin esta metodología y herramienta, la LN corre el riesgo de no cumplir plenamente con los objetivos estratégicos y de no maximizar los beneficios sociales y deportivos que aporta al país.

En conclusión, el principal desafío que enfrenta la Lotería Nacional (LN) es la necesidad de desarrollar e implementar un sistema de costeo eficiente y adaptado a sus características específicas, que permita materializar con éxito el Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 (PEDE). Este sistema debe ir más allá de la mera gestión de costos, funcionando como una herramienta estratégica para garantizar que cada recurso asignado genere resultados concretos y beneficios tangibles tanto para la empresa como para la comunidad.

Además, un modelo de costeo adecuado contribuirá a fortalecer la sostenibilidad financiera de la LN, mejorando su capacidad para enfrentar retos económicos, optimizar el uso de sus recursos y maximizar el impacto social de sus iniciativas, consolidando así su papel como una institución clave para el desarrollo del país.

1.3.2 Preguntas de Investigación.

Para abordar este problema, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ❖ ¿Cuáles son las metodologías de costeo más efectivas para la implementación de planes estratégicos?
- ❖ ¿Qué herramientas son recomendadas para el control y análisis de costos en la implementación de planes estratégicos?
- ❖ ¿Cuáles son los factores determinantes para seleccionar una metodología de costeo en función de los objetivos estratégicos de una organización?
- ❖ ¿Cuáles son las limitaciones de las metodologías de costeo en la práctica empresarial y cómo pueden superarse?

1.4 Justificación.

El proyecto de graduación titulado *“Costeo del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 de la Lotería Nacional de Nicaragua”* responde a la necesidad de vincular los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica con la práctica profesional. Este análisis integral busca proporcionar una herramienta financiera clave que permita a la Lotería Nacional asegurar la sostenibilidad económica de sus objetivos estratégicos, fortaleciendo su impacto social y empresarial.

Desde una perspectiva académica, este trabajo es relevante por las siguientes razones:

Contribución al conocimiento financiero y estratégico.

La investigación y desarrollo del costeo del Plan Estratégico permitirá profundizar en la aplicación de metodologías financieras avanzadas, como análisis de costos, presupuestación y proyección económica, esenciales para cualquier organización en el ámbito público o privado.

Aporte a la gestión pública y empresarial.

Este proyecto brinda una oportunidad para aplicar teorías de planificación estratégica y evaluación financiera a un contexto real dentro de una empresa pública, lo cual genera conocimiento práctico y replicable en otras entidades del sector.

Fomento de la transparencia y eficiencia.

En el marco de las mejores prácticas de gestión pública, el costeo del plan estratégico permitirá establecer una relación clara entre los recursos asignados y los resultados esperados, promoviendo una gestión basada en evidencia y orientada a resultados.

Relevancia para el desarrollo socioeconómico de Nicaragua.

Lotería Nacional desempeña un papel crucial en la recaudación de fondos para programas sociales. Un plan estratégico adecuadamente costeoado garantiza el cumplimiento de sus objetivos, impactando positivamente en sectores vulnerables de la sociedad.

Innovación académica.

Este proyecto combina disciplinas como finanzas, economía, gestión estratégica y políticas públicas, lo cual enriquece mi formación como estudiante y aporta una visión multidisciplinaria que refuerza su capacidad para abordar problemas complejos.

Finalmente, pero no menos importantes es válido destacar que el proyecto no solo representa una contribución académica significativa, sino también un aporte tangible a la mejora continua de la gestión de Lotería Nacional, alineándose con los principios de eficiencia, eficacia y transparencia que demanda el entorno actual.

1.5 Alcances y Limitaciones.

1.5.1 Alcances.

El proyecto de graduación titulado *“Costeo del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 de la Lotería Nacional de Nicaragua”* abarcará un análisis integral que involucra a diferentes niveles organizativos y sectores relacionados. El alcance incluye las siguientes dimensiones:

Cobertura Institucional: Lotería Nacional.

- Directivos y gerentes: Participarán en la validación de objetivos estratégicos, aportando información clave para la planificación y evaluación de costos.
- Áreas operativas y administrativas: Se identificarán y analizarán los recursos requeridos para implementar el plan estratégico.
- Sector público relacionado y vinculado con nuestra actividad misional: Instituciones beneficiadas por los fondos generados por la Lotería Nacional (por ejemplo, programas sociales y deportivos). Estas entidades contribuirán a la validación de las metas sociales asociadas al plan estratégico y al Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y Desarrollo Humano que impulsa el Gobierno Central

Componentes del Plan Estratégico:

- Evaluación de los objetivos estratégicos planteados para el periodo 2025-2029.
- Identificación de los costos directos e indirectos necesarios para alcanzar las metas establecidas, incluyendo inversión en tecnología, infraestructura, capacitación del personal y expansión de operaciones.
- Proyección financiera para garantizar la sostenibilidad económica del plan.

Metodología y Enfoque:

- **Análisis participativo:** Se realizarán entrevistas y talleres con directivos, gerentes y personal técnico clave para identificar las necesidades y prioridades del plan estratégico.
- **Evaluación financiera:** Se aplicarán herramientas de costeo como el análisis ABC (Activity-Based Costing) para desglosar los costos por actividad estratégica.
- **Consulta a instituciones públicas:** Se incluirán consultas con entidades y empresas relacionados con la gestión pública y la supervisión financiera, para garantizar que el plan estratégico esté alineado con las políticas nacionales.

Resultados esperados:

- Un documento técnico que detalle el costeo completo del Plan Estratégico 2025-2029, incluyendo recomendaciones para la optimización de recursos.
- Una propuesta de monitoreo y evaluación que permita ajustar los costos durante la implementación del plan.
- Lineamientos claros para la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de metas sociales.

Límites del alcance:

- El proyecto no incluye la implementación del plan estratégico, pero establece las bases financieras y estratégicas necesarias para que la Lotería Nacional ejecute con éxito sus objetivos.

El alcance del proyecto involucra a los principales actores de la Lotería Nacional, instituciones del sector público y beneficiarios de los programas sociales,

garantizando un análisis exhaustivo que contribuye al fortalecimiento de la gestión pública y empresarial en Nicaragua.

1.5.2 Limitaciones.

El estudio enfrenta ciertas limitaciones que pueden influir en la implementación y efectividad de las metodologías de costeo. Una de las principales es la fluctuación de ingresos en el sector de juegos de azar, lo cual introduce incertidumbre en las proyecciones financieras y dificulta el seguimiento de los costos. Dado que estos ingresos son sensibles a factores externos como la demanda del mercado y el contexto económico, se requiere una constante actualización y ajuste en el costeo para adaptarse a posibles cambios.

Otra limitación significativa radica en la disponibilidad de herramientas tecnológicas y la capacitación adecuada del personal de la Lotería Nacional (LN). La implementación de metodologías avanzadas de costeo requiere no solo una infraestructura tecnológica específica que garantice la automatización y precisión de los cálculos, sino también un equipo humano con las competencias necesarias para gestionar y operar dichas herramientas. Estos factores podrían convertirse en barreras importantes debido a los recursos y tiempo requeridos para superar estas deficiencias.

Adicionalmente, este estudio se enmarca en el contexto organizacional y regulador de LN, lo que implica que las soluciones propuestas han sido diseñadas específicamente para esta institución. Como resultado, algunos elementos del marco metodológico desarrollado podrían no ser aplicables o transferibles a otras entidades que operen bajo diferentes estructuras financieras, normativas y objetivos estratégicos.

Por último, el tiempo disponible para evaluar los efectos de la metodología de costeo implementada es una limitación inherente al horizonte temporal del estudio. Esto restringe la capacidad de analizar de manera exhaustiva los resultados a largo plazo en la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 (PEDE), lo que podría dificultar la identificación de ajustes necesarios para maximizar su efectividad y sostenibilidad.

Pese a estas limitaciones, el estudio busca proporcionar una base sólida que permita a LN avanzar hacia una gestión financiera más eficiente y efectiva, adaptada a sus necesidades estratégicas y orientada a maximizar su impacto social.

1.6 Variables.

Variable Dependiente:

- ❖ Efectividad en la implementación del PEDE.
- ❖ Precisión en el análisis de costos.
- ❖ Adecuación de la metodología de costeo.

Variables Independientes:

- ❖ Metodología de Costeo.
- ❖ Herramientas Financieras para el seguimiento.
- ❖ Factores que determinan la selección de metodologías.

1.6.1 Operacionalización de las Variables.

Variable	Definición Conceptual	Refinación Operacional	Indicadores	Medición	Preguntas
Variables Dependientes.					
Efectividad en la implementación del PEDE	Capacidad de alcanzar los objetivos estratégicos mediante la optimización de recursos financieros	Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados con los recursos asignados	Nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos.	Porcentaje de avance de objetivos estratégicos	¿Qué tan efectiva es la implementación del PEDE en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
Precisión en el análisis de costos	Capacidad de identificar, controlar y optimizar los costos relacionados con el PEDE	Evaluación de las herramientas utilizadas para medir y controlar los costos de cada actividad estratégica	Desviaciones presupuestarias y nivel de precisión en el cálculo de costos	Número de desviaciones detectadas respecto al presupuesto inicial	¿Cuán precisos y efectivos son los análisis de costos realizados para el PEDE?
Adecuación de la metodología de costeo	Nivel de compatibilidad de la metodología seleccionada con las necesidades específicas del PEDE.	Comparación entre metodologías disponibles para determinar cuál satisface mejor los requerimientos estratégicos de la Lotería Nacional.	Nivel de satisfacción con la metodología seleccionada.	Encuestas a expertos y personal sobre la eficacia de la metodología.	¿Qué tan adecuada es la metodología de costeo seleccionada para el PEDE?

Variable	Definición Conceptual	Refinación Operacional	Indicadores	Medición	Preguntas
Variables Independientes.					
Metodologías de costeo	Conjunto de técnicas utilizadas para calcular, analizar y asignar costos a actividades estratégicas.	Análisis comparativo de metodologías como el Costeo Basado en Actividades (ABC), Target Costing y otros enfoques aplicables al contexto del PEDE.	Tipos de metodologías evaluadas y seleccionadas.	Número de metodologías evaluadas y resultados obtenidos con cada una.	¿Qué metodologías de costeo son más efectivas para el PEDE?
Herramientas Financieras para el seguimiento	Sistemas tecnológicos y metodológicos utilizados para controlar, analizar y ajustar costos en tiempo real.	Evaluación de herramientas como SAP, Excel avanzado, Oracle Financials u otros sistemas financieros aplicados al seguimiento y análisis de costos.	Número de herramientas implementadas y su efectividad.	Porcentaje de reducción en desviaciones presupuestarias después de implementar herramientas.	¿Qué herramientas son recomendadas para el control y análisis de costos en el PEDE?

Variable	Definición Conceptual	Refinación Operacional	Indicadores	Medición	Preguntas
Factores que determinan la selección de metodologías	Criterios clave para determinar la metodología de costeo más adecuada en función de los objetivos estratégicos de la organización.	Análisis de factores como presupuesto, complejidad del plan, recursos tecnológicos y humanos disponibles, y adaptabilidad al contexto del PEDE.	Proporción de factores considerados en la selección.	Encuestas y evaluaciones sobre los criterios utilizados en la selección.	¿Cuáles son los factores determinantes para seleccionar una metodología de costeo?

1.7 Categorías, Temas y Patrones Emergentes de la Investigación.

Categorías	Tema	Patrones Emergentes
Gestión de Costos en Planes Estratégicos	- Metodologías de costeo (ABC, Costeo Tradicional, Target Costing).	- Necesidad de innovación en herramientas de costeo para abordar la complejidad del PEDE.
	- Optimización de la asignación de recursos.	- Herramientas tradicionales son insuficientes para los objetivos estratégicos.
Herramientas Tecnológicas y de Seguimiento Financiero	- Uso de sistemas como SAP, Oracle Financials y Excel avanzado.	- La implementación de tecnología avanzada es un factor crítico de éxito en el análisis de costos.

**COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA
NACIONAL EN NICARAGUA.**

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Categorías	Tema	Patrones Emergentes
	- Reducción de desviaciones presupuestarias mediante control y análisis de costos.	- Las herramientas tecnológicas permiten mayor precisión y eficiencia en la gestión de costos.
Capacitación y Desarrollo del Capital Humano	- Formación del personal en metodologías modernas de costeo y gestión financiera.	- La capacitación continua mejora la precisión y efectividad en la asignación de recursos.
	- Impacto de la capacitación en la implementación del PEDE.	- La falta de capacitación limita la adopción de nuevas metodologías y herramientas.
Entorno Económico y Competitivo	- Análisis de la variabilidad de ingresos en el sector de juegos de azar.	- La fluctuación en los ingresos representa un desafío constante para la planificación estratégica.
	- Influencia de factores regulatorios y de mercado en la implementación del PEDE.	- Las metodologías de costeo deben adaptarse a la incertidumbre económica y competitiva.

Categorías	Tema	Patrones Emergentes
Factores Estratégicos de Implementación	- Selección de metodologías de costeo más adecuadas para el PEDE.	- Los presupuestos alineados con los objetivos estratégicos reducen desviaciones e incrementan eficiencia.
	- Estrategias para superar limitaciones en la implementación del plan.	- Resistencia al cambio organizacional es un factor recurrente en la adopción de nuevas metodologías.

1.8 Supuestos Básicos.

Para establecer el marco necesario que permita a la Lotería Nacional (LN) ejecutar con éxito el Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 (PEDE), optimizando la gestión de costos y garantizando la ejecución eficiente de los proyectos estratégicos, se enuncian los siguientes supuestos básicos:

Recursos Financieros Disponibles.

Se supone que LN contará con los recursos económicos necesarios para implementar y mantener herramientas avanzadas de costeo, incluyendo inversiones en software especializado, programas de capacitación y mejoras en la infraestructura tecnológica.

Compromiso del Personal.

Se espera que el personal de LN esté comprometido y participe activamente en los procesos de capacitación para adoptar nuevas metodologías de costeo y herramientas de monitoreo financiero. Este involucramiento será clave para lograr una gestión eficiente y adaptativa.

Estabilidad Económica Nacional.

Se asume que el entorno económico de Nicaragua se mantendrá relativamente estable, permitiendo a LN prever ingresos confiables y minimizar el impacto de fluctuaciones económicas extremas en la ejecución del PEDE.

Desarrollo de una Metodología Adaptada.

Se espera que sea posible diseñar o adaptar una metodología de costeo específica para LN, alineada con sus características y necesidades, garantizando la asignación óptima de recursos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Implementación de Tecnologías de Monitoreo.

Se supone que LN implementará y actualizará sistemas tecnológicos avanzados para monitorear costos en tiempo real, facilitando ajustes rápidos y efectivos ante cambios en el entorno operativo.

Metas Realistas en el PEDE.

Se espera que las metas definidas en el PEDE sean alcanzables y realistas, permitiendo un monitoreo efectivo del progreso y una evaluación precisa de los recursos invertidos en cada fase del plan.

Capacitación y Personal Calificado.

Se asume que LN tendrá acceso a programas de capacitación adecuados y a personal calificado para facilitar la implementación de la nueva metodología de costeo, maximizando la eficiencia en la gestión de recursos.

Demanda Constante o Creciente.

Se supone que la demanda de los servicios de LN se mantendrá o incrementará, garantizando un flujo de ingresos constante que permita la implementación del PEDE y el cumplimiento de las metas establecidas.

Desarrollo de Indicadores Clave de Desempeño (KPI).

Se espera que LN establezca indicadores clave de desempeño y métricas específicas que permitan evaluar la eficiencia y efectividad en la gestión de costos, promoviendo un monitoreo continuo y decisiones informadas.

Estos supuestos constituyen la base sobre la cual se estructura el análisis, implementación y monitoreo del costeo en el PEDE, asegurando una planificación efectiva y una ejecución estratégica orientada a resultados sostenibles.

1.9 Contexto de la Investigación.

La Lotería Nacional de Nicaragua (LN), una empresa pública con autonomía administrativa, desempeña un papel crucial en la generación de ingresos para financiar programas sociales y deportivos dirigidos a los sectores más vulnerables. Sus principales beneficiarios incluyen el Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez (MIFAN) y el Instituto Nicaragüense de Deportes (IND). En un entorno

económico que presenta fluctuaciones constantes y que exige una gestión eficiente de los recursos, la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029 se presenta como una herramienta crucial para fortalecer la sostenibilidad financiera y operativa de la institución. Este plan estratégico pretende no solo optimizar la administración interna de LN, sino también maximizar el impacto de los fondos generados en los sectores más vulnerables de la población.

La LN opera en un contexto económico caracterizado por una estabilidad moderada, con una inflación y variabilidad de ingresos gestionable, factores que influyen directamente en la previsión de recursos y la planificación financiera de la institución. Sin embargo, la LN se enfrenta a desafíos significativos en la implementación efectiva de su plan estratégico debido a la falta de una metodología de costeo específica y herramientas de seguimiento financiero avanzadas que permitan un control preciso y continuo de los costos asociados a los proyectos estratégicos. En un sector donde la competencia desleal y las condiciones de mercado pueden impactar los ingresos, contar con un sistema de costeo robusto y adaptado es crucial para alcanzar los objetivos del PEDE.

Actualmente, LN depende de sistemas tradicionales de gestión de costos, lo cual limita la capacidad de respuesta ante fluctuaciones en los ingresos y afecta la eficiencia en la asignación de recursos. Esta situación subraya la necesidad de desarrollar e implementar una metodología de costeo específica que esté alineada con los objetivos y particularidades del PEDE, permitiendo una optimización de los recursos financieros y la reducción de riesgos presupuestarios. Además, la capacitación del personal y la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas son factores clave para asegurar la implementación exitosa de esta metodología, proporcionando al equipo de LN las habilidades y recursos necesarios para una gestión de costos moderna y eficiente.

El contexto en el que se desarrolla esta investigación también incluye factores regulatorios y de apoyo gubernamental, que son esenciales para asegurar que la LN continúe operando dentro de un marco que le permita maximizar el impacto de sus programas y proyectos sociales. La adopción de un enfoque preventivo en la gestión de costos, junto con la implementación de indicadores clave de desempeño (KPI), permitirá a LN no solo controlar el uso de los recursos en tiempo real, sino también realizar ajustes inmediatos para mantener la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Este estudio, por lo tanto, se centra en la identificación y desarrollo de un sistema de costeo adaptado que permita a la LN afrontar los desafíos financieros de manera proactiva y mantener una sostenibilidad económica a largo plazo. Con un enfoque integral que considera las necesidades internas y las condiciones del entorno, la investigación busca fortalecer la capacidad de LN para implementar su PEDE 2025-2029 de manera eficaz, garantizando que los recursos asignados generen el máximo beneficio social y fortalezcan la relevancia y competitividad de la institución en el mercado nicaragüense.

1.9.1 Marco Jurídico.

Constitución legal.

La Lotería Nacional (LN) opera bajo un marco jurídico sólido que regula sus funciones, objetivos y responsabilidades, su creación fue en base al Decreto No. 2-95, promulgado el 20 de julio de 1995, estableciendo “Crease Lotería Nacional como una entidad autónoma del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio.” Este decreto define los objetivos de la LN, que incluyen la promoción de sorteos y juegos de azar con el propósito de generar ingresos destinados al financiamiento de programas y proyectos sociales del Gobierno de Nicaragua.

Regulación operativa.

Reglamento Operativo es conforme al Decreto No. 06-2001, aprobado el 19 de enero del 2001 y publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 28 del 08 de febrero del 2001, en el cual detalla los procedimientos operativos necesarios para implementar los sorteos y las rifas, asegurando que las actividades se realicen con integridad, transparencia y apego a las normativas legales. El reglamento también incluye directrices específicas para el manejo de los fondos generados, destinados a programas y proyectos sociales.

El Reglamento Interno 2005, publicado en La Gaceta, Diario Oficial N°54 del 17 de marzo del 2005, regula la estructura organizativa y las operaciones internas, estableciendo los procedimientos administrativos, operativos y de gestión que garantizan la transparencia y eficiencia en las actividades de la institución. Además, se definen las responsabilidades de los diferentes departamentos que la conforman.

De acuerdo con las normativas, un porcentaje significativo de las utilidades netas de la LN se destina al Ministerio de la Familia (MIFAN), que implementa programas de bienestar social dirigidos a sectores vulnerables, como la niñez, los adultos mayores y las personas con discapacidad. Asimismo, el artículo 113 de la Ley No. 522, Ley General de Deporte, Educación Física y Recreación Física establece que el 50% de las utilidades netas de la LN se asignen al presupuesto del deporte y la recreación, reforzando su compromiso con el desarrollo social.

Auditoría y supervisión.

La LN está sujeta a auditorías regulares que garantizan el correcto uso de los recursos generados. Estas auditorías aseguran que las utilidades se destinen a los programas sociales y deportivos de manera efectiva, cumpliendo con los principios de transparencia y responsabilidad fiscal, esto conforme a lo establecido en la Ley

681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, aprobada el 26 de marzo de 2009 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial N°. 113 del 18 de junio de 2009.

La LN opera bajo un marco jurídico robusto que asegura la transparencia y la alineación de sus actividades con los objetivos sociales y económicos de Nicaragua. Su constitución legal se establece en el Decreto No. 2-95, que le otorga autonomía administrativa y regula su misión de generar ingresos para programas sociales.

1.9.1 Marco Histórico

Fundación y primeros años (1882-1929):

La Lotería Nacional fue fundada el 3 de mayo de 1882, durante el gobierno del General Joaquín Zavala. En sus inicios, funcionaba como una empresa privada supervisada por el Estado a través de concesiones. En 1929, bajo el mandato del General José María Moncada, se nacionalizó mediante la Ley Orgánica de Beneficencia Nacional, consolidando su misión de apoyar programas sociales.

En el Gobierno del General José María Moncada se nacionalizó mediante la “Ley Orgánica de Beneficencia Nacional”, publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 166, el 25 de julio de 1929 la nueva empresa estaba bajo la dependencia de la Junta Nacional de Beneficencia, quien se encargaba de percibir y distribuir el producto, de acuerdo con los fines de esta ley, realizándose un sorteo mensual.

Evolución administrativa (1979-1995).

La Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional, emite el Decreto Ley No. 211, publicado en la Gaceta, Diario Oficial No. 89 del 21 de diciembre de 1979, creador de la “Lotería Popular para la Salud y Bienestar Social”, adscrita al Ministerio de Bienestar Social, con el objetivo fundamental de obtener recursos económicos para invertirse en programas de salud y bienestar social de Nicaragua. En este decreto se indica que los beneficios obtenidos por la Lotería Popular serán distribuidos equitativamente, un 50% para el Ministerio de Bienestar Social, y 50% para el Ministerio de Salud. Administrativamente dependía del Ministerio de Bienestar Social, hasta el año 1994.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 2/95, publicado en la Gaceta, Diario Oficial No. 34, del 17 de febrero de 1995, se creó la actual Lotería Nacional. El objetivo fundamental de Lotería Nacional es la generación de recursos financieros para contribuir a financiar los programas y proyectos sociales del Gobierno de la República, destinados a la atención de los sectores más desprotegidos.

En el capítulo II, Artículo 5.- del Decreto Creador, se establece que Lotería Nacional tendrá los siguientes órganos de dirección y administración:

- a) Una Junta Directiva.
- b) Un Gerente General.

Se establecen funciones tanto para la Junta Directiva como para la Gerencia General y dentro de las funciones de la Junta Directiva está consignada en su Artículo 8.-, Inciso d), la siguiente: “Aprobar la Estructura Organizativa Interna y Funcional, así como los Reglamentos Internos y sus Reformas”.

Modernización reciente (Año 2000 en adelante).

En enero del 2007, la Junta Directiva aprobó un nuevo Manual de Organización y Funciones (MOF), el último Manual de Funciones había sido elaborado en 1992, aunque el organigrama había sufrido muchos cambios.

En el año 2009, en Sesión No. 328 la Junta Directiva aprobó el Manual de Funciones, por cambios en el Organigrama que se realizaron en abril del mismo año.

En el 2018, Sesión No. 514 se aprobó nuevamente Manual de Funciones. En la Sesión 565 del 5 de abril y 566 del 17 de mayo del año 2022, se aprobó el Manual de Organización de Funciones el cual está siendo modificado por modernización de la Estructura Orgánico Funcional de Lotería Nacional la cual fue aprobada en Sesión N°583 del 26 de septiembre del 2023.

1.10 Contexto Empresarial Institucional.

La Lotería Nacional de Nicaragua (LN) es una empresa pública descentralizada, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa y financiera. Su misión principal es generar recursos financieros a través de la comercialización y distribución de billetes de loterías, con el propósito de financiar programas y proyectos sociales que impacten positivamente en los sectores más vulnerables de la sociedad nicaragüense. El 50% de las utilidades obtenidas por la LN se destina al Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez (MIFAN), que actúa como la entidad principal para la implementación y supervisión de programas de bienestar social. Estos fondos permiten desarrollar iniciativas enfocadas en mejorar las condiciones de vida de sectores desfavorecidos, incluyendo el apoyo a la niñez, personas con discapacidad, adultos mayores y otras poblaciones vulnerables.

Además de su compromiso con MIFAN, de acuerdo con la Ley N°. 522, Ley General de Deporte, Educación Física y Recreación Física, publicada en la Gaceta Diario Oficial N°. 145 del 10 de agosto de 2023, la LN otorga el 50% restante de sus utilidades al IND. Este financiamiento contribuye al desarrollo de infraestructura deportiva, la promoción de actividades físicas y recreativas, y el fomento de una cultura de salud y bienestar en la población, apoyando además el desarrollo de talentos deportivos en el país.

La LN se rige por un marco regulatorio que le permite gestionar y supervisar las actividades relacionadas con los juegos de azar en Nicaragua. Su modelo de gestión combina una sólida estructura administrativa con estrategias de impacto social que garantizan el uso eficiente de los recursos generados.

Desde una perspectiva organizacional, LN cuenta con una estructura administrativa que abarca diversas áreas funcionales, entre ellas finanzas, operaciones, comercialización, recursos humanos y tecnología de la información. Sin embargo, se han identificado desafíos internos que afectan su eficiencia operativa y financiera, especialmente en lo que respecta a la gestión de costos y la implementación de planes estratégicos.

Uno de los principales retos institucionales es la ausencia de una metodología de costeo específica que se adapte a las características particulares de LN y que permita una asignación óptima y eficiente de los recursos financieros. La falta de herramientas avanzadas de seguimiento y control financiero limita la capacidad de la organización para monitorear en tiempo real los costos asociados a la implementación de proyectos estratégicos, lo cual es crucial para evitar desviaciones presupuestarias y sobrecostos.

Además, las limitaciones en la capacitación y actualización tecnológica del personal impactan en la eficiencia de los procesos internos. El personal requiere formación

en metodologías modernas de costeo y en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar la gestión financiera y operativa. Esto es esencial para adaptarse a las exigencias actuales del mercado y para asegurar la competitividad y relevancia de LN en el sector de juegos de azar.

La implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029 se presenta como una oportunidad para abordar estos desafíos y fortalecer la capacidad institucional. El PEDE busca optimizar la gestión interna, mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y maximizar el impacto social de los beneficios generados. Sin embargo, su éxito depende en gran medida de la capacidad para desarrollar e implementar una metodología de costeo adecuada y para dotarse de herramientas tecnológicas y sistemas de monitoreo estratégico financiero efectivos.

El entorno competitivo y las condiciones del mercado de juegos de azar también influyen en el contexto empresarial. La variabilidad en los ingresos, derivada de cambios en la demanda y en el comportamiento del consumidor, genera incertidumbre en la previsión de recursos disponibles. Esto hace aún más necesario contar con sistemas de gestión de costos robustos y flexibles que permitan adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado.

A nivel institucional, LN cuenta con el respaldo gubernamental y opera dentro de un marco regulatorio que le permite cumplir con sus objetivos estratégicos. Sin embargo, es fundamental que la organización fortalezca sus capacidades internas, especialmente en la gestión financiera, para asegurar la sostenibilidad y efectividad de sus operaciones y para maximizar el impacto positivo en la sociedad nicaragüense.

En resumen, el Contexto Empresarial Institucional de la Lotería Nacional está marcado por la necesidad de modernizar y optimizar sus procesos internos de

gestión de costos y financieros para garantizar la implementación exitosa del PEDE 2025-2029. Esto implica desarrollar una metodología de costeo específica, invertir en capacitación y actualización tecnológica del personal, y adoptar herramientas avanzadas de seguimiento financiero. Estas acciones son esenciales para enfrentar los desafíos actuales y futuros, y para cumplir con la misión de LN.

CAPÍTULO II: PERSPECTIVA TEÓRICA.

2.1 Estado del Arte.

El costeo en el contexto de planes estratégicos, como el PEDE 2025-2029 de la Lotería Nacional, es un área ampliamente investigada. Estudios previos han explorado metodologías de costeo, herramientas de seguimiento financiero, y factores críticos para su implementación exitosa.

A. Metodologías de Costeo.

Las metodologías de costeo permiten una asignación eficiente de recursos y un control financiero riguroso. El Costeo Basado en Actividades (ABC) se destaca por identificar costos indirectos y asignarlos a actividades específicas, proporcionando una visión detallada de la rentabilidad. Por su parte, el Target Costing promueve la eficiencia mediante el establecimiento de costos objetivos alineados con el precio de mercado.

B. Herramientas de costos y seguimiento financiero.

Herramientas como SAP y Oracle Financials desempeñan un papel crucial en la gestión financiera moderna, facilitando el análisis de datos en tiempo real y mejorando la capacidad de respuesta ante desviaciones presupuestarias. Estas

tecnologías permiten a las organizaciones optimizar procesos clave y tomar decisiones fundamentadas en datos. Según un estudio realizado por Garrison (2018), las organizaciones que utilizan software especializado para la gestión financiera reportan una mayor precisión en sus análisis de costos y una reducción significativa en las desviaciones presupuestarias.

C. Factores determinantes para la selección de metodologías.

La selección adecuada de una metodología de costeo depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, la complejidad del plan estratégico y los recursos disponibles. Un estudio realizado por Drury (2013) destaca que los factores como la cultura organizacional, la capacitación del personal y la disponibilidad de tecnología son determinantes clave en esta selección. Asimismo, es fundamental considerar cómo estos factores se alinean con los objetivos estratégicos para asegurar una implementación efectiva.

D. Limitaciones de las metodologías de costeo.

A pesar de su importancia, las metodologías de costeo enfrentan diversas limitaciones en su implementación práctica. Entre ellas se encuentran la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de capacitación adecuada y la carencia de recursos tecnológicos necesarios. Un artículo revisado por Horngren et al. (2017) sugiere que estas limitaciones pueden ser superadas mediante programas de capacitación continua y estrategias que fomenten una cultura organizacional abierta al cambio. Además, se enfatiza la necesidad de adaptar las metodologías a las particularidades del entorno empresarial para maximizar su efectividad.

E. Capacitación del Personal en Costeo y Finanzas.

- ❖ La capacitación empresarial es un proceso de aprendizaje diseñado para mejorar las habilidades y conocimiento de los colaboradores de una empresa

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

ya que una adecuada capacitación es crucial para asegurar el desempeño de los trabajadores, expuesto por UBITS Team.

- ❖ Según Chiavenato en su Libro “Comportamiento Organizacional, La dinámica en el éxito de las Organizaciones” segunda edición, explica que, al Desarrollar la competencia del Personal, es en base a los medios que se utilizan para fomentar el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades.

Un programa de capacitación robusto mejorará las competencias del personal de LN en la gestión de costos, contribuyendo a una ejecución más eficiente y efectiva del PEDE.

F. Asignación de Presupuesto para Capacitación y Tecnología.

- ❖ En el artículo Contabilidad de costos y presupuestos: Guía Completa., nos ofrece una visión detallada sobre la asignación presupuestaria para capacitación y adquisición de tecnologías en la gestión de costos.

La correcta asignación de presupuesto para capacitación y tecnología en LN permitirá implementar el PEDE de manera eficiente, fortaleciendo la capacidad operativa y tecnológica de la institución.

G. Indicadores de Desempeño Financiero (KPI).

- ❖ Los KPI primarios son los principales para evaluar el desempeño del negocio y están relacionados con el costo, estos permiten en medir el tiempo real de desempeño en el tiempo. Esto en base a lo publicado en la página de Sydle.
- ❖ Según la revista UNIR (La Universidad en Internet) expresa “Los KPI financieros son indicadores a través de los cuales el departamento

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

financiero de la empresa puede evaluar la buena marcha de la compañía, estos deben ser definidos en base a criterios SMART (acrónimo del inglés) a través del cual se explican las características básicas de los objetivos, estos deben ser Específicos (Specific), measurable (Medibles), alcanzables (Achievable), realistas (Realistic) y de duración limitada (Time-bound).

Afirmamos, que la definición y monitoreo de KPI específicos facilitarán la evaluación continua del PEDE, permitiendo ajustes oportunos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos financieros de LN.

H. Variabilidad de los Ingresos del Sector Juegos de Azar.

El sector de juegos de azar en Nicaragua experimenta una notable variabilidad en sus ingresos, influenciada por factores económicos, sociales, culturales y tecnológicos. Esta variabilidad puede impactar directamente a entidades como la Lotería Nacional (LN), que dependen de ingresos consistentes para financiar sus operaciones y programas sociales. A continuación, se analizan las principales causas y patrones de esta variabilidad:

Factores Económicos.

Ingreso Disponible de la Población.

La capacidad de los ciudadanos para participar en juegos de azar está directamente relacionada con su ingreso disponible. En períodos de contracción económica, los consumidores tienden a reducir el gasto en actividades no esenciales, lo que afecta negativamente los ingresos del sector.

Inflación.

La inflación puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores, limitando su participación en juegos de azar y afectando las ventas de productos como boletos de lotería.

Tasa de Desempleo.

Altos niveles de desempleo generan un menor flujo de ingresos hacia el sector, ya que las personas priorizan cubrir necesidades básicas.

Factores Sociales y Culturales

Preferencias del Consumidor.

Los hábitos de consumo de la población cambian con el tiempo. Por ejemplo, la preferencia por actividades recreativas digitales puede desviar la atención de los consumidores de los juegos de azar tradicionales.

Eventos Culturales y Tradiciones.

Algunos meses del año, como las fiestas navideñas o celebraciones locales, tienden a incrementar la demanda de juegos de azar, mientras que otros períodos, como los meses posteriores a estas festividades, pueden experimentar una disminución en las ventas.

Factores Tecnológicos.

Digitalización del Sector

La adopción de plataformas digitales por parte de competidores internacionales ha aumentado la competencia. Sin embargo, LN todavía depende en gran medida de métodos tradicionales, lo que puede limitar su crecimiento en ingresos frente a un público más joven y tecnológico.

Falta de Innovación.

La falta de diversificación en productos o servicios puede llevar a estancamientos en los ingresos, especialmente si los consumidores buscan nuevas experiencias en juegos de azar.

Factores Regulatorios.

Cambios en la Legislación.

Las leyes que regulan el sector pueden generar fluctuaciones. Por ejemplo, mayores impuestos sobre los juegos de azar podrían disuadir tanto a operadores como a consumidores.

Competencia Informal.

La existencia de operadores informales, que no están sujetos a regulaciones o impuestos, desvía ingresos potenciales de los operadores formales como LN, impactando la estabilidad de sus ingresos.

Impacto de los Eventos Externos.

Crisis Globales.

Eventos como pandemias, desastres naturales o crisis económicas globales pueden reducir drásticamente la participación en juegos de azar debido a la incertidumbre financiera.

Tendencias Regionales.

Nicaragua puede verse influenciada por tendencias regionales en la industria del juego, como la popularidad de nuevos formatos de juegos en países vecinos.

Patrones Observados en la Variabilidad de los Ingresos.

Incrementos Estacionales.

Festividades, pagos de aguinaldo y temporadas de promociones especiales suelen generar un aumento en los ingresos.

Caídas en Períodos Post-Festivos.

Los meses posteriores a las festividades suelen presentar ingresos más bajos debido al agotamiento del ingreso disponible de los consumidores.

Estrategias para Reducir la Variabilidad.

Diversificación de Productos.

Introducir nuevos formatos de juegos, tanto tradicionales como digitales, para atraer diferentes segmentos de mercado.

Expansión Digital.

Implementar plataformas en línea para capturar audiencias jóvenes y tecnológicas.

Campañas de Marketing Estratégico.

Promocionar productos durante períodos de baja demanda para estabilizar los ingresos.

Fortalecimiento del Cumplimiento Regulatorio.

Colaborar con las autoridades para combatir la competencia informal y proteger el mercado formal.

En fin, la variabilidad de los ingresos en el sector de juegos de azar en Nicaragua responde a una combinación de factores económicos, sociales, tecnológicos y regulatorios. Entidades como la Lotería Nacional deben implementar estrategias de

diversificación e innovación para mitigar el impacto de esta variabilidad y garantizar una fuente de ingresos sostenible a largo plazo.

I. Condiciones del Entorno Competitivo y Económico.

Para la implementación del costeo del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 (PEDE) de la Lotería Nacional (LN), es fundamental analizar las condiciones del entorno competitivo y económico de Nicaragua, ya que estas influyen directamente en la viabilidad, eficiencia y sostenibilidad del proyecto. A continuación, se presenta una descripción de los principales factores:

Condiciones del Entorno Económico.

Estabilidad Económica.

La economía de Nicaragua enfrenta desafíos relacionados con el crecimiento moderado del PIB, la inflación y las fluctuaciones en el tipo de cambio.

Una estabilidad relativa en el entorno macroeconómico permitiría prever ingresos más confiables, necesarios para financiar el plan estratégico. Sin embargo, riesgos externos como los precios de las materias primas y factores políticos podrían impactar las proyecciones financieras de LN.

Ingreso Disponible de la Población.

La capacidad de consumo de los nicaragüenses afecta directamente la demanda de productos de LN. Un ingreso disponible limitado puede reducir la compra de loterías, lo que afecta los ingresos proyectados.

Acceso al Crédito y Financiamiento.

Las tasas de interés y la disponibilidad de crédito influyen en la capacidad de LN para financiar inversiones en tecnología y capacitación necesarias para implementar el costeo estratégico.

Inflación y Fluctuación de Costos.

La inflación puede incrementar los costos operativos de LN, desde materiales impresos hasta tecnología y capacitación. Esto subraya la importancia de un sistema de costeo eficiente para ajustar los presupuestos en función de cambios económicos.

Condiciones del Entorno Competitivo.

Competencia Directa e Indirecta.

LN enfrenta competencia directa de otras loterías y juegos de azar en la región, tanto formales como informales.

También enfrenta competencia indirecta de otras formas de entretenimiento que compiten por el ingreso discrecional de los consumidores, como plataformas digitales y actividades recreativas.

Dinamismo del Sector Tecnológico.

Las innovaciones tecnológicas están transformando el sector de juegos y loterías, con un enfoque creciente en plataformas digitales. LN necesita mantenerse competitiva invirtiendo en tecnología para alcanzar audiencias más jóvenes y diversificar sus canales de venta.

Regulación y Cumplimiento.

El sector de loterías está altamente regulado, lo que puede representar barreras en términos de agilidad y flexibilidad. Sin embargo, un marco regulador claro también puede favorecer la estabilidad operativa.

Percepción del Público.

La confianza del público en LN como institución transparente y confiable es clave para sostener su posición en el mercado. La asignación eficiente de recursos, apoyada por un sistema de costeo sólido, puede fortalecer esta percepción.

Oportunidades del Entorno.

Crecimiento del Acceso Digital.

El aumento en el acceso a internet y dispositivos móviles en Nicaragua ofrece la oportunidad de expandir los servicios de LN a través de plataformas digitales.

Interés en la Responsabilidad Social.

LN puede destacar su compromiso con programas sociales, lo que refuerza su imagen y atrae a consumidores interesados en contribuir a causas sociales.

Alianzas Estratégicas.

LN puede establecer colaboraciones con entidades locales y regionales para fortalecer su alcance y capacidades tecnológicas.

Desafíos del Entorno.

Incertidumbre Política.

Las tensiones políticas pueden afectar la estabilidad económica y la confianza de los consumidores, impactando la ejecución del PEDE.

Competencia Informal.

La proliferación de juegos de azar informales puede desviar ingresos potenciales de LN, representando un desafío significativo.

Limitaciones en Infraestructura.

La falta de acceso a tecnología de punta y la necesidad de capacitación avanzada pueden retrasar la implementación de sistemas modernos de costeo.

El entorno competitivo y económico de Nicaragua presenta tanto oportunidades como desafíos para la implementación del costeo del PEDE 2025-2029. Mientras que la estabilidad relativa y el crecimiento del acceso digital son factores positivos, la incertidumbre económica y la competencia informal requieren estrategias sólidas de planificación y adaptación. Un enfoque eficiente en la asignación de recursos, apoyado por un sistema de costeo robusto, será crucial para mitigar riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades disponibles.

2.2 Perspectiva Teórica Asumida.

La perspectiva teórica asumida para el análisis del costeo en el contexto del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029 de la Lotería Nacional se fundamenta en conceptos clave que guiarán la investigación. Estos conceptos abarcan la alineación estratégica, las metodologías de costeo, las herramientas de gestión financiera y las limitaciones en la implementación de estas metodologías. A continuación, se detallan estos conceptos y su relevancia para el estudio:

Alineación Estratégica.

Se refiere a la necesidad de que los objetivos organizacionales estén en consonancia con los recursos disponibles y las capacidades operativas. Este

concepto es fundamental para garantizar que las decisiones de costeo apoyen efectivamente los objetivos del PEDE. La literatura sugiere que una fuerte alineación entre estrategia y operación mejora la eficiencia y efectividad organizacional (Kaplan & Norton, 2001). La alineación estratégica no solo optimiza el uso de recursos, sino que también fomenta un enfoque cohesivo hacia el logro de los objetivos establecidos.

Metodologías de Costeo.

Son herramientas esenciales para la asignación precisa de costos y la toma de decisiones informadas. Entre las más relevantes se encuentran:

- ❖ Costeo Basado en Actividades (ABC): Esta metodología permite a las organizaciones identificar y asignar costos indirectos a actividades específicas, mejorando la visibilidad sobre la rentabilidad de productos y servicios (Cooper & Kaplan, 1988).
- ❖ Target Costing: Se centra en establecer un costo objetivo basado en el precio que los consumidores están dispuestos a pagar, lo cual impulsa la innovación y mejora continua dentro de la organización (Ansari & Bell, 1997).

La selección de la metodología adecuada dependerá del contexto específico de la Lotería Nacional y sus objetivos estratégicos.

Herramientas de Gestión Financiera.

Son cruciales para el seguimiento y control de costos. Sistemas como SAP, Oracle Financials y hojas de cálculo avanzadas permiten una gestión eficaz al proporcionar datos en tiempo real sobre el desempeño financiero. Estas herramientas facilitan la identificación temprana de desviaciones presupuestarias y permiten ajustes proactivos (Garrison et al., 2018). La integración efectiva de estas herramientas con

las metodologías de costeo seleccionadas es esencial para maximizar el rendimiento financiero.

Limitaciones en la Implementación.

A pesar del potencial positivo que ofrecen las metodologías y herramientas mencionadas, existen limitaciones significativas que pueden obstaculizar su implementación. Factores como:

- ❖ Resistencia al Cambio: La cultura organizacional puede ser un obstáculo si no se fomenta un ambiente abierto a nuevas prácticas (Kotter, 1996).
- ❖ Falta de Capacitación: La ausencia de formación adecuada puede limitar la efectividad del personal en el uso de nuevas metodologías y herramientas.
- ❖ Recursos Tecnológicos Inadecuados: La falta de infraestructura tecnológica necesaria puede dificultar la implementación efectiva (Horngren et al., 2017).

Superar estas limitaciones requiere un enfoque proactivo que incluya capacitación continua, comunicación efectiva y adaptación gradual a nuevas prácticas.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLOGICO.

3.1 Tipo de Investigación.

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permite analizar tanto los indicadores financieros (cuantitativo) como las percepciones y experiencias de los actores clave (cualitativo), facilitando un análisis integral de la optimización de costos en el PEDE.

Cuantitativa Descriptiva.

Permite analizar y medir indicadores financieros (KPI), evaluar la variabilidad de los ingresos y realizar un seguimiento de los costos asociados a las actividades estratégicas, detallando las características del PEDE, los elementos clave del costeo, las herramientas financieras utilizadas y los procesos de planificación estratégica que se realizaron.

Cualitativa.

Explora las percepciones y experiencias de los actores clave en la implementación del plan, identificando barreras y oportunidades relacionadas con la gestión de costos y el uso de herramientas tecnológicas.

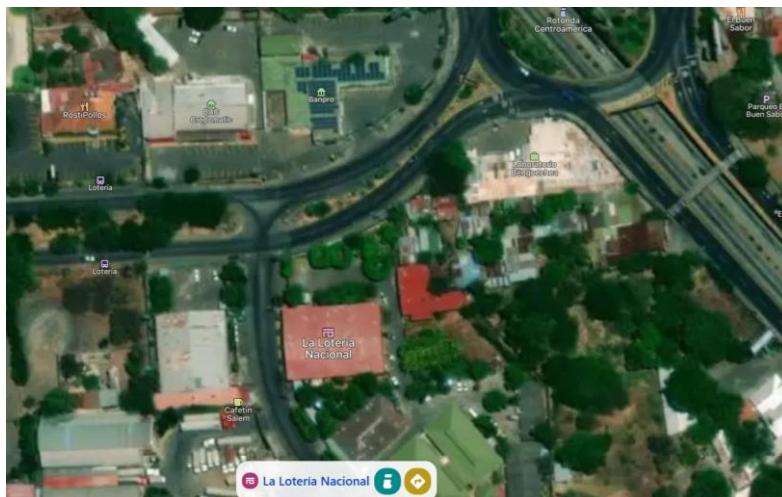
3.2 Área de Estudio.

El área de estudio de esta investigación es la Lotería Nacional, una institución pública con personalidad jurídica y autonomía propia. Este objetivo se desarrolla en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029, que busca optimizar la asignación de recursos financieros, mejorar la eficiencia operativa y maximizar el impacto social de las utilidades generadas.

Lotería Nacional opera en el territorio nicaragüense, regulada por un marco normativo que establece las directrices para la gestión de juegos de azar y la asignación de los beneficios generados. La sede principal está ubicada en la ciudad de Managua, desde donde se administran las actividades relacionadas con sorteos, rifas y otros juegos de azar. A través de su red operativa (14 Sucursales y 5 Ventanillas), la institución también colabora con entidades gubernamentales, promoviendo la transparencia y la sostenibilidad en sus procesos.

Figura 1

Ubicación Casa Matriz y Sucursal Managua Lotería Nacional



Nota. Adaptado de la Ubicación del mapa de la ciudad de Managua, Google Maps (<https://www.google.com/maps>).

Figura 2

Mapa de Nicaragua con Ubicación de Sucursales y Ventanillas de Lotería Nacional.



Nota. Adaptado de Mapa físico altamente detallado de Nicaragua, Ilustración de stock, por iStock by Getty Images, (<https://www.istockphoto.com>).

3.3 Población/Muestra Teórica y Sujetos de Estudio.

La población teórica está constituida por los actores clave involucrados en la planificación, ejecución y supervisión del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029, abarcando las áreas administrativas, financieras, de planificación estratégica, y tecnológicas de la institución.

Los sujetos de estudio incluyen:

- ❖ Directivos de la Lotería Nacional: Responsables de la toma de decisiones estratégicas, incluida la formulación y supervisión del PEDE.
- ❖ Colaboradores del Área de Finanzas: Encargados de la gestión presupuestaria y análisis de costos.
- ❖ Personal de Planificación Estratégica: Enfocados en el diseño, monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos del PEDE.
- ❖ Concesionarios y Puntos Fijos: Actores externos vinculados al desempeño comercial de la institución.
- ❖ Beneficiarios Indirectos: Incluyen los sectores sociales que dependen de los recursos generados por la Lotería Nacional para el financiamiento de programas sociales.

La muestra para este estudio estará constituida por un subconjunto representativo de estas categorías, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional, considerando su relevancia y experiencia en los procesos relacionados con el costeo y la implementación del PEDE. Los datos recopilados a través de entrevistas, análisis documental y cuestionarios permitirán comprender los factores que influyen en la efectividad del costeo estratégico y su alineación con los objetivos organizacionales.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Las técnicas empleadas incluyen análisis documental, entrevistas semiestructuradas, encuestas y observación directa. Estas herramientas permitirán recopilar información cualitativa y cuantitativa, proporcionando una visión integral de los procesos de costeo en LN.

Análisis Documental.

Consiste en la revisión sistemática de documentos institucionales, normativas, planes estratégicos previos, reportes financieros y otros materiales relevantes de la Lotería Nacional.

Identificar información clave sobre la estructura financiera, metodologías de costeo utilizadas, y herramientas tecnológicas implementadas.

Entrevistas Semi-estructuradas.

Se llevarán a cabo entrevistas con directivos y personal operativo para profundizar en sus percepciones, conocimientos y prácticas relacionadas con el costeo del PEDE.

Recopilar información cualitativa sobre los desafíos, barreras y oportunidades percibidas en la implementación del plan estratégico.

Encuestas.

Aplicación de cuestionarios estructurados a los actores clave, así como concesionarios.

Medir cuantitativamente aspectos como la efectividad de las metodologías de costeo y el uso de herramientas de seguimiento financiero.

Observación Directa.

Esta técnica implica la observación de procesos operativos relacionados con el costeo y la asignación presupuestaria.

Evaluar la implementación de herramientas y metodologías de costeo en el entorno operativo de la Lotería Nacional.

3.5 Confiabilidad y Validez de Instrumentos/Criterios de Calidad.

3.5.1 Análisis Documental.

- ❖ Plan Estratégico 2019-2023:
 - Implementación y Seguimiento.
 - Monitoreo Planes Operativos Anuales (POA's).
 - Informe trimestral de Ejecución conforme Matriz de Marco Lógico.
- ❖ Reglamento Interno LN.
- ❖ Asignación Presupuestaria.
- ❖ Manual de Control Interno.
- ❖ Manual de Organización y Funciones (MOF).
- ❖ Normas Técnicas de Control Interno.
- ❖ Manual de Políticas y Procedimientos para la Formulación, Ejecución y Evaluación de los Planes estratégicos y Operativos.
- ❖ Guía para el Monitoreo del Plan Estratégico 2019-2023.
- ❖ Diagnostico Organizacional.
- ❖ Diagnostico Estratégico 2025-2029.

3.5.2 Entrevistas Semi-estructuradas

LOTería NACIONAL

Guía de Entrevista



CUESTIONARIO ESTRATÉGICO LOTería NACIONAL:

REFLEXIÓN SOBRE: ¿QUE TENDRÍAMOS QUE PREGUNTAR PARA HACER UN DIAGNÓSTICO SOBRE LA LN?

Lugar de la Entrevista: _____

Fecha de Realización: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto de Trabajo: _____

- 1) Aspecto que considere más relevante de la misión de la lotería nacional:
- 2) Aspecto que considere más relevante de la visión de lotería nacional:
- 3) ¿Qué le faltó a la actividad de este sábado pasado sobre lanzamiento del billete navideño?
- 4) Si tuviera que enunciar algo que nos sorprenda a todos los que estamos en esta mesa sobre la lotería nacional, ¿Que sería?
- 5) ¿Cómo definiría su concepto de la suerte?
- 6) ¿Qué es lo que más y lo que menos le gusta de la LN?
- 7) Si hiciera una campaña sobre LN que dijera: ¿Sabías que la LN? (mencione tres aspectos históricos o relevantes de la LN)
sabías que la LN _____
sabías que la LN _____
sabías que la LN _____
- 8) ¿Qué debemos de desaprender en la LN para que se ha más dinámica?
- 9) ¿Qué se requiere para que los colaboradores de la LN se conviertan en verdaderos embajadores de marca?
- 10) ¿Cite tres o más propuestas concretas para que mejore la LN?
- 11) ¿Cuáles unidades administrativas consideras que necesitan mayor optimización para mejorar la eficiencia de LN?

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

- 12) ¿Qué cambios estructurales propondrías para mejora de LN?
- 13) ¿Cómo crees que podemos mejorar la tecnología y los procesos internos para modernizar a LN?
- 14) ¿Qué barreras o limitaciones existen en los procedimientos actuales que dificulten tu trabajo o el de tu área?
- 15) ¿Como podríamos mejorar la experiencia de compra para los clientes?
- 16) ¿Qué nuevos productos o modalidades de juegos podrían atraer al público joven?
- 17) ¿Qué estrategias de marketing consideras que podrían ayudar a incrementar las ventas?
- 18) ¿Qué atributos de LN deberían de ser más destacados en las campañas publicitarias?
- 19) ¿Qué estrategias de responsabilidad social corporativa podrían mejorar la imagen de LN?
- 20) ¿Cómo crees que podemos generar una percepción de transparencia y confidencialidad en los sorteos y el manejo de los recursos?

3.5.3 Encuestas.

ENCUESTA SOBRE RECURSOS Y CAPACIDADES



La presente encuesta sobre **Recursos y Capacidades** tiene por objeto contar con información de base sobre el capital con que cuenta Lotería de Nacional.

Metodología de la encuesta.

La encuesta tiene el carácter de un estudio de opinión de expertos, por lo que puede catalogarse como un Estudio Delphi. Las proposiciones constituyen hipótesis que se someterán a la validación del personal directivo y profesional de Lotería Nacional.

Campos de estudio.

Bloque 1: Apreciación sobre el CAPITAL FÍSICO.

Busca evaluar la calidad de la infraestructura y equipamiento de Lotería Nacional, tanto para el área de trabajo del personal como para la atención al público, es decir, si la empresa cuenta con las características físicas necesarias para el logro de sus objetivos.

Bloque 2: Apreciación sobre el CAPITAL TECNOLÓGICO.

Se orienta a conocer la capacidad tecnológica de la empresa, indagando sobre las características de los sistemas, aplicativos informáticos y uso de tecnología, que permitan agilizar el desenvolvimiento laboral y mejorar la interoperabilidad interna y externa.

Bloque 3: Apreciación sobre el CAPITAL ESTRUCTURAL (Organización y Procesos).

Conocer si la estructura orgánica y de cargos permite el buen desempeño en las funciones o procesos misionales y de apoyo; y en qué medida se percibe que existe un alineamiento de la organización respecto de la estrategia empresarial.

Bloque 4: Apreciación sobre el CAPITAL HUMANO.

Muestra la suficiencia de personal y su nivel de desempeño, capacitación y habilidades blandas. Tener en cuenta que potenciar estos factores permitirá una labor eficiente del personal, contribuyendo a un mejor desempeño institucional.

Bloque 5: Apreciación sobre la CULTURA ORGANIZACIONAL.

Conocer si el personal trabaja corporativamente, con una orientación a resultados y de servicio a los ciudadanos, desarrolla métodos innovadores según las necesidades de trabajo y maneja correctamente los eventos que impliquen potenciales riesgos.

Bloque 6: Apreciación sobre CAPITAL ECONOMICO Y FINANCIERO.

Conocer si el personal trabaja corporativamente, evaluando los recursos financieros, asignación presupuestaria y la sostenibilidad económica de la Lotería Nacional.

Aplicación y procesamiento de resultados.

La aplicación de la encuesta y procesamiento de datos estará a cargo de la Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional.

Bloque 1. Apreciación sobre el capital físico.

El capital físico (infraestructura y equipamiento básico) de Lotería Nacional presenta las siguientes características:

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.1 La infraestructura física de la empresa y del área para su trabajo es adecuada.	☐	☐	☐	☐	☐

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.2 La distribución de planta permite la concentración y coordinación del personal de su área y entre áreas.	☐	☐	☐	☐	☐
1.3 En su área se cuenta con materiales y equipos modernos necesarios.	☐	☐	☐	☐	☐
1.4 La infraestructura y el equipamiento para atender al público son adecuados.	☐	☐	☐	☐	☐
1.5 El mantenimiento de los ambientes es óptimo (limpieza, seguridad, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐

Bloque 2. Apreciación sobre el capital tecnológico.

El capital tecnológico de Lotería Nacional presenta las siguientes características:

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.1 El área cuenta con programas y aplicativos modernos que agilicen el desenvolvimiento laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 El personal de su área está capacitado para el uso de los distintos medios tecnológicos.	☐	☐	☐	☐	☐

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.3 El uso de sistemas operativos y medios tecnológicos en su área ha mejorado la interoperabilidad interna.	☐	☐	☐	☐	☐
2.4 El uso de sistemas operativos y medios tecnológicos ha mejorado la interoperabilidad externa (datos abiertos a compartir c/ entidades).	☐	☐	☐	☐	☐
2.5 La atención de los requerimientos (soporte) sobre tecnologías de información es inmediata.	☐	☐	☐	☐	☐

Bloque 3. Apreciación sobre el capital estructural

El capital estructural (Organización y Procesos) de Lotería Nacional presenta las siguientes características:

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.1 La estructura orgánica y funcional de Lotería Nacional propicia integrar los servicios y es compatible con la estrategia del PEDE.	☐	☐	☐	☐	☐

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.2 La estructura de cargos de su área propicia un desempeño eficiente y eficaz, en línea de carrera.	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 Las funciones del personal están bien establecidas y son suficientes para el logro de metas de su área.	☐	☐	☐	☐	☐
3.4 Existe una clara identificación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.	☐	☐	☐	☐	☐
3.5 Existe una comprensión adecuada de los procesos misionales Lotería Nacional.	☐	☐	☐	☐	☐

Bloque 4. Apreciación sobre el capital humano.

El capital humano de Lotería Nacional presenta las siguientes características:

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.1 Las competencias del personal de su área son adecuadas para el buen desempeño institucional.	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 El personal de su área es suficiente para desempeñar las funciones asignadas.	☐	☐	☐	☐	☐

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.3 El personal de su área cumple eficaz y con oportunidad las tareas asignadas.	☐	☐	☐	☐	☐
4.4 El personal actúa motivado y comprometido, por políticas que estimulan su desarrollo.	☐	☐	☐	☐	☐
4.5 La estrategia de aprendizaje (Oferta de capacitación) atiende las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.	☐	☐	☐	☐	☐

Bloque 5. Apreciación sobre la cultura organizacional.

La cultura organizacional de Lotería Nacional presenta las siguientes características:

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5.1 El personal de su área trabaja proactivamente, en equipo, colaborativamente y con una orientación hacia el logro de sus metas.	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 Percibe usted un ambiente adecuado de transmisión e intercambio de conocimientos, a nivel horizontal y vertical.	☐	☐	☐	☐	☐

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5.3 El personal de su área desarrolla métodos innovadores según las necesidades del trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
5.4 El personal de su área trabaja corporativamente con otras áreas Lotería Nacional, priorizando una labor al servicio de los ciudadanos.	☐	☐	☐	☐	☐
5.5 El personal de su área maneja correctamente información confidencial o los eventos que impliquen potenciales riesgos, actuando para su mitigación.	☐	☐	☐	☐	☐

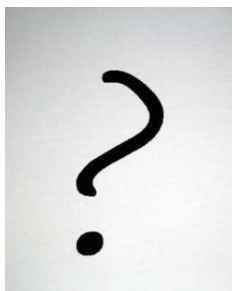
Bloque 6. Apreciación sobre el Capital Económico y Financiero.

El capital económico y financiero de Lotería Nacional presenta las siguientes características:

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6.1 La asignación presupuestaria actual permite cubrir las necesidades de los proyectos estratégicos.	☐	☐	☐	☐	☐
6.2 Existen mecanismos claros y eficientes para el control financiero de las actividades estratégicas.	☐	☐	☐	☐	☐

Proposiciones	Indicar con un aspa (x) el casillero que representa su opinión				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6.3 El presupuesto está alineado con los objetivos estratégicos del PEDE 2025-2029.	☐	☐	☐	☐	☐
6.4 La institución cuenta con recursos financieros suficientes para garantizar la sostenibilidad del plan estratégico.	☐	☐	☐	☐	☐
6.5 Existe un sistema eficiente para monitorear el uso de los recursos financieros en tiempo real.	☐	☐	☐	☐	☐

Cuestionario de las “7S” de McKinsey



Esta “encuesta” se basa en el “Modelo de las 7S” que McKinsey & Co, la firma de consultoría estratégica más famosa del mundo, desarrolló como respuesta al análisis de la estructura corporativa.

Debes marcar con una “x” las respuestas que más se acercan a la realidad de la organización. Finalmente, evalúa y establece prioridades. No olvides que el objetivo del modelo es fortalecer la organización en forma integrada, sin dejar “subsistemas” aislados.

1. Estrategia – Strategy:

¿Utiliza la organización una herramienta o instrumento idóneo para incentivar al personal en el logro de los objetivos como empresa?

() MUY POSITIVO.

() POSITIVO.

- ☐ MAS POSITIVO QUE NEGATIVO.
- ☐ NEUTRAL.
- ☐ MAS NEGATIVO QUE POSITIVO.
- ☐ NEGATIVO.
- ☐ MUY NEGATIVO.

2. Estructura – Structure:

¿Consideras que dentro de la organización en sus diferentes escalafones cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones?

- ☐ MUY POSITIVO.
- ☐ POSITIVO.
- ☐ MAS POSITIVO QUE NEGATIVO.
- ☐ NEUTRAL.
- ☐ MAS NEGATIVO QUE POSITIVO.
- ☐ NEGATIVO.
- ☐ MUY NEGATIVO.

3. Sistemas – Systems:

¿Consideras que las herramientas utilizadas por la organización permiten evaluar el rendimiento laboral y del producto final de la empresa?

- ☐ MUY POSITIVO.
- ☐ POSITIVO.
- ☐ MAS POSITIVO QUE NEGATIVO.
- ☐ NEUTRAL.
- ☐ MAS NEGATIVO QUE POSITIVO.
- ☐ NEGATIVO.
- ☐ MUY NEGATIVO.

4. Habilidades – Skills:

¿Consideras que dentro de la organización el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?

- ☐ MUY POSITIVO.
- ☐ POSITIVO.
- ☐ MAS POSITIVO QUE NEGATIVO.
- ☐ NEUTRAL.
- ☐ MAS NEGATIVO QUE POSITIVO.
- ☐ NEGATIVO.
- ☐ MUY NEGATIVO.

5. Personal – Staff:

¿Consideras que cada uno de los integrantes llenan las expectativas en los cargos para el cual fueron nombrados o designados de acuerdo su perfil profesional?

- ☐ MUY POSITIVO.
- ☐ POSITIVO.
- ☐ MAS POSITIVO QUE NEGATIVO.
- ☐ NEUTRAL.
- ☐ MAS NEGATIVO QUE POSITIVO.
- ☐ NEGATIVO.
- ☐ MUY NEGATIVO.

6. Estilo – Style:

¿El bienestar del personal representa en la organización una prioridad para el perfeccionamiento de la empresa?

- ☐ MUY POSITIVO.
- ☐ POSITIVO.
- ☐ MAS POSITIVO QUE NEGATIVO.
- ☐ NEUTRAL.
- ☐ MAS NEGATIVO QUE POSITIVO.

() NEGATIVO.

() MUY NEGATIVO.

7. Valores Compartidos - Shared values:

¿Consideras que dentro de la organización todo el personal comparte el mismo paradigma o doctrina acerca de la visión, misión y función, pilares fundamentales descansa la política de la empresa?

() MUY POSITIVO.

() POSITIVO.

() MAS POSITIVO QUE NEGATIVO.

() NEUTRAL.

() MAS NEGATIVO QUE POSITIVO.

() NEGATIVO.

() MUY NEGATIVO.

3.6 Procesamiento de Datos y Análisis de la Información.

El procesamiento de datos y el análisis de la información son fundamentales para implementar un sistema de costeo que respalde de manera efectiva el Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029 de Lotería Nacional (LN). Este capítulo describe los pasos metodológicos necesarios para recopilar, clasificar y analizar los datos financieros y operativos relacionados con el costeo de las acciones estratégicas del PEDE. Los resultados obtenidos permitirán garantizar la alineación de los recursos con las metas estratégicas, promoviendo la sostenibilidad y el impacto social de la institución.

La formulación del PEDE inició con un análisis profundo del contexto interno y externo de LN, estructurando un diagnóstico organizacional que incluyó la evaluación de sus capacidades, recursos y desempeño frente a los retos del

entorno. Este diagnóstico se apoyó en la Filosofía Institucional, basada en la misión, visión y valores que rigen la operación de LN, y se complementó con un Diagnóstico Estratégico que identificó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Este proceso permitió establecer una base sólida para definir los objetivos estratégicos y las acciones clave que guían el desarrollo del PEDE.

3.6.1 Formulación Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial.

3.6.1.1 Diagnostico Organizacional.

Estructura Organizacional.

LN opera bajo una estructura jerárquica centralizada que organiza sus actividades en Gerencias, departamentos especializados y oficinas. Esta estructura está diseñada para cumplir con su misión de generar ingresos destinados a programas sociales y deportivos. Los principales componentes de la estructura incluyen:

❖ **Órgano Superior de Dirección,** conformado por:

- **Junta Directiva:** Órgano Superior de Dirección de Lotería Nacional. El Presidente de la República nombra a los miembros que la integran como guarda y control, designa a uno de ellos como Presidente de la misma. Determinará y dirigirá la política empresarial de Lotería Nacional de acuerdo a sus objetivos y funciones enunciados en el Decreto creador.

Dependiendo de la Junta Directiva se encuentra: Unidad de Auditoría Interna: Quién además tiene dependencia técnica y funcional de la CGR.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

- **Gerencia General:** La Máxima Autoridad y representación legal de Lotería Nacional recae en el Gerente General, quien desempeña un papel crucial en la administración de la empresa. Designado directamente por el Presidente de la República y ocupando un puesto como miembro de pleno derecho en la Junta Directiva.

Tiene bajo su dependencia a las siguientes áreas:

❖ **Servicio Directivo:**

- ***Gerencias:***

- Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas: Liderar de manera integral los procesos de producción, promoción y comercialización de productos de loterías.
 - Sucursales y Ventanillas: Representaciones locales que supervisan las operaciones en las distintas regiones, actuando como enlace entre los concesionarios y la sede central
- Gerencia Administrativa y Financiera: Administrar y asegurar la entrega y gestión eficiente de los bienes, recursos materiales y servicios requeridos por las unidades organizativas
- Gerencia de Asesoría Legal y Notaria: Brindar y proveer asesoramiento y apoyo legal experto y notarial a Lotería nacional, garantizando que todas las operaciones y actividades a desarrollar.

- ***Unidades de Apoyo especializadas:***

- Oficina de Recursos Humanos: Desarrollar, capacitar, retener y gestionar de manera eficiente los recursos humanos, fomentando

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

un ambiente inclusivo que impulse el crecimiento y bienestar de nuestro capital humano.

- Oficina de Adquisiciones: Planificar, formular y gestionar de manera efectiva y eficiente los procesos de adquisición anual de bienes, obras y servicios para la empresa
- Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación: Liderar, impulsar, fortalecer y garantizar estrategias tecnológicas eficaz y eficiente, asegurando la implementación de comunicación.
- Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional: Impulsar la excelencia y el éxito organizacional mediante la dirección, coordinación y asesoría de los procesos relacionados con la planificación estratégica y operativa, marco normativo, organizacional y funcional interno, la administración y gestión de riesgo.

- ***Unidades de Staff:***

- Oficina de Relaciones Públicas: Cultivar y fortalecer la imagen positiva de la empresa.

Análisis de Fortalezas y Debilidades en la Estructura Orgánica.

❖ **Fortalezas**

- **Claridad en las funciones**: Cada unidad administrativa tiene roles definidos, lo que facilita la especialización en áreas críticas como comercialización y finanzas.
- **Capacidad de supervisión**: La Gerencia General asegura una supervisión efectiva de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Cobertura territorial**: Las Sucursales y Ventanillas permiten llegar a mercados locales y descentralizar algunas funciones operativas.

❖ **Debilidades:**

- **Centralización excesiva:** La estructura jerárquica limita la flexibilidad en la toma de decisiones locales, lo que afecta la capacidad de respuesta ante cambios rápidos del mercado.
- **Falta de integración tecnológica:** Los sistemas de información de algunos departamentos no están totalmente conectados, lo que genera ineficiencias en el flujo de datos y comunicación.
- **Capacitación insuficiente:** El personal en las Sucursales y Ventanillas carece de formación técnica en herramientas modernas, afectando su desempeño.

Impacto en la Implementación del PEDE.

La estructura orgánica actual de LN es fundamental para el éxito del PEDE 2025-2029. Sin embargo, el diagnóstico organizacional señala que:

- **Reorganización de funciones clave:** Es necesario redistribuir algunas responsabilidades entre las unidades administrativas para evitar redundancias y mejorar la eficiencia.
- **Modernización tecnológica:** La integración de sistemas avanzados permitirá optimizar la comunicación y el flujo de información entre las oficinas centrales y las Sucursales/Ventanillas.
- **Capacitación del personal:** Un programa de formación continua fortalecerá las capacidades del personal, especialmente en áreas clave como costeo y tecnología.

Recomendaciones para Fortalecer la Estructura Orgánica.

- **Integración tecnológica:** Implementar un sistema de gestión centralizado que conecte todas las unidades administrativas, facilitando el análisis de datos en tiempo real.
- **Programas de capacitación:** Desarrollar talleres y capacitaciones sobre nuevas metodologías de costeo y herramientas digitales para todos los colaboradores.
- **Revisión periódica de la estructura:** Evaluar continuamente la efectividad de la estructura orgánica en función de los objetivos del PEDE.

3.6.2 Filosofía Institucional.

La Filosofía Institucional establece los principios rectores que guían a LN en el diseño e implementación de su estrategia organizacional. Estos principios son fundamentales para alinear las actividades de la institución con sus objetivos estratégicos.

3.6.2.1 Misión.

La misión de LN establece su rol como entidad rectora de las actividades relacionadas con juegos de azar, rifas y sorteos, contribuyendo a la generación de recursos financieros destinados al bienestar social. Esta misión se basa en los siguientes pilares:

- Regulación y control eficiente de las actividades relacionadas con juegos de azar.

- Generación de ingresos para apoyar programas sociales y deportivos de alto impacto.

Por tanto, para el PEDE 2025-2029, se declaró de la siguiente manera:

“Somos una entidad del dominio del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio que regula, promueve, planifica, controla, aprueba, deniega y desarrolla el funcionamiento de toda actividad relacionada con loterías, rifas, sorteos, promociones y cualquier tipo de juego de apuestas, de destreza, electrónicos, de suerte o azar, o cualquier otra actividad similar. Contribuimos a la generación de recursos financieros para apoyar programas, proyectos y/o prioridades nacionales mediante el desarrollo de mejor proveeduría de sorteos y servicios de valor agregado de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad nicaragüense, apoyando el desarrollo integral de nuestros empleados y canales de distribución”.

3.6.2.2 Visión.

La visión de LN plantea convertirse en un referente nacional en la innovación y comercialización de productos de lotería, con servicios de alta calidad y responsabilidad social. En este sentido, la visión busca:

- Promover el desarrollo tecnológico y la modernización de los procesos de comercialización.
- Fortalecer la relación con los clientes a través de un enfoque centrado en la transparencia y la confianza.

Declarándose de la siguiente manera:

“Ser líderes en la comercialización e innovación de juegos de lotería y sorteos de azar con servicios de valor agregado y con alto sentido de responsabilidad social enmarcado en nuestros valores empresariales; promoviendo el juego responsable, proporcionando experiencias emocionantes y transparentes a nuestros clientes; respaldados por tecnologías innovadoras, capital humano idóneo altamente comprometido y en crecimiento de ingresos y recursos”.

3.6.2.3 Valores.

Los Valores son convicciones profundas que se inculcan y promueven a los colaboradores de LN, los cuales orientan su conducta dentro de lo que se considera ético y moralmente correcto. Estos influyen en el comportamiento de la empresa, orientando la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos y sirven como criterio para evaluar las acciones; convirtiéndose en elementos motivadores del comportamiento humano y esto a su vez es el motor impulsor del comportamiento a lo interno de la empresa.

Durante la vigencia del PEDE, LN registrará su desempeño de acuerdo con los siguientes valores:

Compromiso.

Contribuimos al bienestar social de la población, con el trabajo y metas institucionales.

Responsabilidad.

Asumimos nuestras obligaciones y acuerdos con estricto apego a los lineamientos establecidos, para lo cual, conocemos y respetamos las leyes y normas que regulan nuestro desempeño, a la vez promovemos el juego responsable.

Integridad con Transparencia.

Actuamos siempre con estricto apego a los principios éticos de la empresa, usando los recursos asignados con honestidad, transparencia y racionalidad; y generando información veraz y confiable para brindar a nuestros grupos de interés y ciudadanía en general una imagen empresarial sólida y de confianza.

Conservación y Protección del medio ambiente.

Estamos comprometidos con la preservación del medio ambiente, conscientes de la necesidad de heredar a nuestras futuras generaciones un mundo sano ambientalmente.

Trabajo en Equipo.

Fomentamos laborar en un ambiente colaborativo donde la comunicación abierta, tolerancia y el intercambio de ideas sean fundamentales para el éxito colectivo.

Respeto.

Promovemos relaciones basadas en la confianza, apertura, igualdad y consideración de la dignidad de las personas con las que interactuamos, lo que nos lleva a reconocer y aceptar la diversidad en los demás.

**COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA
NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES**

Servicio.

Ofrecemos una atención oportuna y de alta calidad hacia nuestros consumidores, agentes, socios comerciales, proveedores y ciudadanía para responder a sus necesidades y asegurar su entera satisfacción.

Figura 3

Filosofía Institucional.



Nota. Elaboración Fuente Propia

3.6.3 Diagnostico Estratégico.

El Diagnóstico Estratégico de LN se llevó a cabo mediante el uso de herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo, que permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Este diagnóstico integró técnicas como el Estudio Delphi, el modelo de las 7S de McKinsey y el Árbol de Problemas, proporcionando un marco integral para comprender los factores internos y externos que afectan a la institución.

3.6.3.1 Análisis Interno y Externo FODA².

El análisis interno y externo de LN permite evaluar las capacidades organizacionales y su interacción con el entorno. Este enfoque integral identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que inciden en la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029, permitiendo clasificar los factores estratégicos clave que inciden en la operación y desarrollo:

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades.

❖ Fortalezas.

- Autonomía Funcional y Financiera (F1): LN opera con independencia, lo que le permite gestionar sus recursos y tomar decisiones estratégicas sin limitaciones externas significativas.
- Prestigio y Reconocimiento de Marca (F2, F6, F19): La empresa cuenta con una sólida reputación en el mercado nacional, siendo percibida como confiable y socialmente responsable, con una clientela leal y estable.
- Capacidades Institucionales (F3, F13, F14): El personal calificado, la estabilidad laboral y las prestaciones robustas para empleados y concesionarios garantizan un desempeño eficiente.
- Posicionamiento Estratégico (F5, F9): LN es pionera en responsabilidad social, y sus sorteos tradicionales no tienen competidores formales, lo que asegura un mercado exclusivo.
- Estabilidad Financiera (F10, F17): La liquidez y rentabilidad de LN le permiten cumplir con compromisos financieros y sostener programas sociales.

² Ver anexo tabla 1 de FODA

❖ **Debilidades.**

- Tecnología y Productos (D9, D4): La falta de modernización tecnológica y un portafolio limitado de productos tradicionales obstaculizan la competitividad en un mercado que demanda innovación.
- Fuerza de Venta (D6, D16): El envejecimiento del personal de ventas y la ausencia de estrategias para atraer talento joven afectan la capacidad de adaptación y movilidad.
- Gestión Interna (D7, D18, D33): La estructura burocrática, la falta de monitoreo de planes estratégicos y la resistencia al cambio limitan la capacidad de respuesta organizacional.
- Cobertura y Distribución (D3, D26): La insuficiencia de canales de venta y concesionarios en áreas estratégicas restringe la expansión territorial.
- Comunicación y Publicidad (D17, D34): Estrategias de comunicación ineficientes y planes de publicidad poco efectivos dificultan la captación de nuevos clientes y mercados.

Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas.

❖ **Oportunidades.**

- Expansión Territorial y Alianzas Estratégicas (O1, O13, O14): Existen oportunidades para aumentar la cobertura nacional mediante la apertura de nuevos puntos de venta y convenios con instituciones para la comercialización de productos.
- Digitalización y Nuevas Tecnologías (O7, O9, O10): El mercado digital y las plataformas electrónicas ofrecen la posibilidad de diversificar productos y atraer a segmentos más jóvenes.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

- Reconocimiento de Marca y Responsabilidad Social (O3, O18): La tradición de LN y su compromiso con el juego responsable generan una percepción positiva que puede fortalecer la fidelidad del cliente.
- Crecimiento Económico y Hábitos de Consumo (O11, O15): El crecimiento económico y el alto potencial del mercado nicaragüense en juegos y sorteos favorecen la expansión de las operaciones de LN.
- Innovación en Productos (O6, O8): La diversificación del portafolio, incluyendo nuevos juegos y productos basados en tecnología, puede captar nuevos nichos de mercado.

❖ **Amenazas.**

- Competencia (A1, A2): LN enfrenta retos significativos debido al crecimiento de casinos, casas de apuestas ilegales y juegos en línea, que ofrecen mayor diversidad y accesibilidad.
- Fraude e Inseguridad (A5, A6): La falsificación de billetes y la inseguridad en las calles representan riesgos tanto para los ingresos de LN como para sus concesionarios.
- Factores Macroeconómicos (A12, A14): La escasez de materias primas y la recesión económica pueden reducir el consumo de productos de lotería.
- Vulnerabilidades Tecnológicas (A11): Las amenazas de ciberataques y vulnerabilidades informáticas exponen a LN a riesgos de pérdida de datos y reputación.
- Cambios de Preferencias del Consumidor (A13): La diversificación de formas de entretenimiento compite directamente con los productos de LN, especialmente entre los jóvenes.

3.6.3.2 Estudio Delphi³.

Se utilizó el método Delphi como herramienta para evaluar de forma integral los aspectos estratégicos de la Lotería Nacional (LN), identificando las percepciones de sus colaboradores sobre los recursos y capacidades institucionales en áreas clave como el capital físico, tecnológico, humano, estructural y la cultura organizacional. A través de este método estructurado y participativo, se recopiló opiniones basadas en la experiencia de 54 funcionarios, con el objetivo de orientar el desarrollo del PEDE 2025-2029.

Los **objetivos principales** del estudio incluyeron:

- a) Identificar y analizar los recursos y capacidades de LN, enfocado en fortalecer competencias distintivas y superar debilidades organizacionales.
- b) Conocer la situación actual, para priorizar acciones estratégicas que potencien la capacidad institucional en la producción de servicios misionales.

Hallazgos por Bloques Temáticos.

❖ Capital Físico⁴.

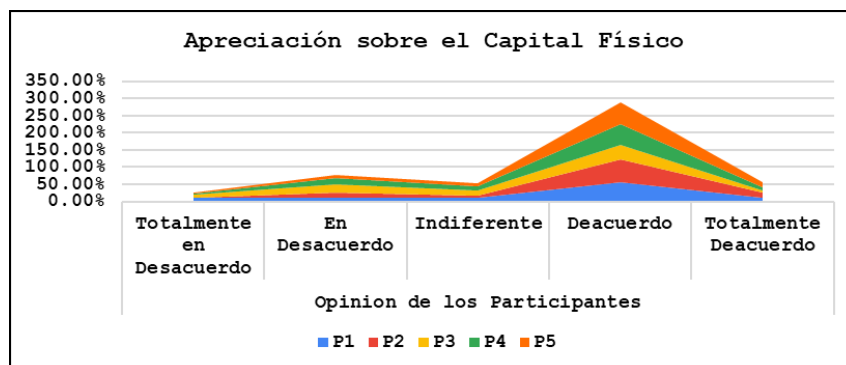
El análisis del capital físico se centró en aspectos relacionados con la infraestructura, equipamiento y mantenimiento de las instalaciones. Los resultados mostraron:

³ Ver anexo 2.

⁴ Ver anexo 2.1

Figura 4

Capital Físico generado del Estudio Delphi.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados sobre el Capital Físico, elaboración Fuente propia.

Percepciones generales:

Tendencia hacia el acuerdo en la mayoría de los indicadores, con puntos destacados en la adecuación de la infraestructura y el mantenimiento de los ambientes.

Áreas de mejora:

Equipos modernos: Los participantes señalaron la necesidad de modernizar los materiales y equipos asignados.

Atención al público: Se requiere mejorar el equipamiento para garantizar un servicio eficiente en las oficinas.

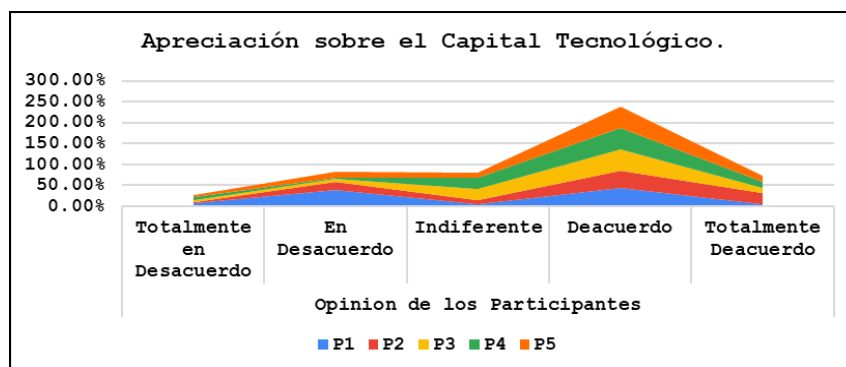
Aunque la percepción global del capital físico es positiva, es esencial priorizar inversiones en equipamiento moderno y fortalecer la atención al cliente en áreas clave.

❖ **Capital Tecnológico⁵.**

El capital tecnológico de LN fue identificado como un área crítica de mejora, con resultados mixtos:

Figura 5

Capital Tecnológico generado del Estudio Delphi.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados sobre el Capital Tecnológico, elaboración Fuente propia.

Percepciones generales:

Opiniones divididas entre acuerdo y desacuerdo, destacando problemas en:

- Disponibilidad de programas y aplicativos modernos.
- Capacitación insuficiente del personal para el uso de tecnologías.

Áreas de mejora:

Interoperabilidad interna y externa: Mejorar los sistemas para optimizar la comunicación y el intercambio de datos entre áreas y entidades externas.

⁵ Ver anexo 2, 2.2

Soporte técnico: Incrementar la capacidad de respuesta a los requerimientos tecnológicos.

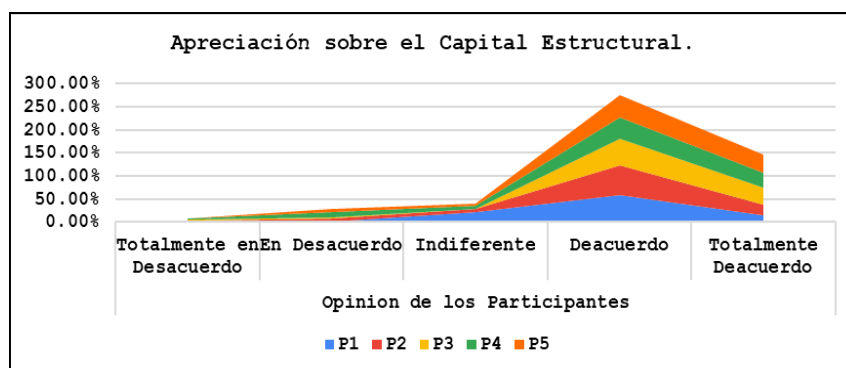
Es prioritario implementar sistemas tecnológicos avanzados y capacitar al personal en su uso, asegurando la eficiencia operativa y la interoperabilidad.

❖ **Capital Estructural⁶.**

El capital estructural, que incluye procesos, organización y funciones, fue evaluado positivamente en general:

Figura 6

Capital Estructural generado del Estudio Delphi.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados sobre el Capital Estructural, elaboración Fuente propia.

Percepciones generales:

Alta tendencia al acuerdo en aspectos relacionados con la claridad en las funciones del personal y la estructura de cargos.

⁶ Ver anexo 2, 2.3

Áreas de mejora:

Identificación de procesos estratégicos: Aunque bien valorada, algunos participantes mostraron indiferencia, indicando la necesidad de fortalecer la comprensión de estos procesos.

Integración organizativa: Fomentar la coordinación entre áreas para maximizar la eficiencia.

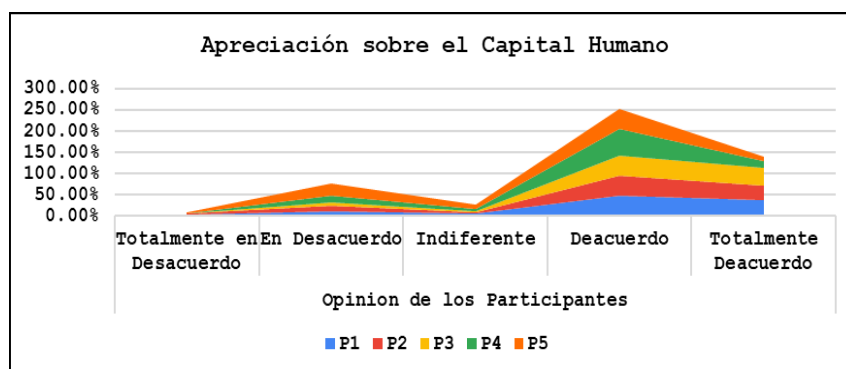
La estructura organizacional es funcional, pero se deben implementar medidas para mejorar la integración entre áreas y optimizar procesos estratégicos.

❖ Capital Humano⁷.

El capital humano fue evaluado como un pilar fundamental de LN, con percepciones mayormente positivas:

Figura 7

Capital Humano generado del Estudio Delphi.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados sobre el Capital Humano, elaboración Fuente propia.

⁷ Ver anexo 2, 2.4

Percepciones generales:

Los participantes destacaron competencias adecuadas y compromiso del personal, pero señalaron deficiencias en la estrategia de aprendizaje y la motivación.

Áreas de mejora:

Estrategia de aprendizaje: Aumentar la oferta de capacitación para cubrir necesidades específicas.

Políticas de desarrollo: Crear incentivos para estimular el compromiso y la retención del talento.

Es crucial invertir en la capacitación del personal y establecer políticas claras de desarrollo profesional que motiven al personal y aumenten su productividad.

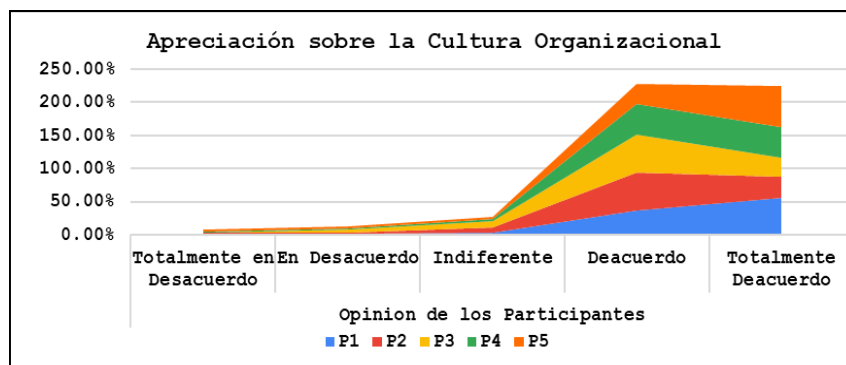
❖ Cultura Organizacional⁸.

La cultura organizacional fue percibida como positiva en términos generales, pero con áreas específicas que requieren atención:

⁸ Ver anexo 2, 2.5

Figura 8

Cultura Organizacional generado del Estudio Delphi.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados sobre la Cultura Organizacional, elaboración Fuente propia.

Percepciones generales:

Se reconoció un ambiente proactivo y colaborativo dentro de las áreas, pero con limitaciones en:

Trabajo corporativo: Falta de coordinación entre áreas.

Innovación: Escasas iniciativas orientadas a desarrollar métodos innovadores.

Áreas de mejora:

Gestión del conocimiento: Promover la transferencia de conocimientos y experiencias.

Innovación organizacional: Fomentar una cultura que priorice la creatividad y la modernización.

Es esencial reforzar la cultura de innovación y mejorar la coordinación interdepartamental para fortalecer el trabajo corporativo y el servicio al cliente.

3.6.3.3 Aplicación del Modelo 7S de McKinsey.

El análisis de las 7S de McKinsey en la Lotería Nacional (LN) proporciona una evaluación integral de las capacidades organizacionales, enfocándose en elementos tanto "duros" (estrategia, estructura y sistemas) como "blandos" (habilidades, personal, estilo y valores compartidos). Este modelo permitió identificar fortalezas y debilidades clave que afectan la eficacia organizacional y guían las líneas estratégicas del PEDE 2025-2029.

- Strategic: La estrategia de la organización.
- Structure: La estructura de la organización.
- System: Sistemas entendidos como programas y procesos.
- Skills: Facultades y habilidades.
- Staff: El personal.
- Style: El estilo.
- Superordinate objectives or Shared values: Los objetivos superiores o metas de rango superior.

Para la aplicación de este Modelo de Análisis, en la Lotería Nacional, se solicitó a los 98 Usuarios que tienen acceso a Correos electrónico, que respondieran un cuestionario, que contenía las 7 variables antes mencionadas, del cual se recibió repuesta de 64 participantes.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

❖ **Estrategia (Strategy):**

La estrategia refleja las acciones que LN planifica para reaccionar o prever cambios internos y externos, asegurando el logro de los objetivos organizacionales.

Figura 9

Strategic: La estrategia de la organización generado del análisis 7s McKinsey.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados, elaboración Fuente propia.

El **41%** de los participantes consideró que LN utiliza herramientas idóneas para incentivar al personal hacia el logro de objetivos.

Un **11%** respondió de forma neutral, y un **1%** opinó que no existen herramientas efectivas.

Aunque la mayoría percibe positivamente las herramientas estratégicas, la desconexión entre el personal y los objetivos estratégicos refleja que el Plan Estratégico 2019-2023 no ha sido comunicado ni evaluado adecuadamente. Esto coincide con el FODA, donde se identificó la falta de monitoreo de los POA y su desvinculación con el Plan Estratégico vigente (D7). Sin una estrategia clara y compartida, LN enfrenta desafíos para implementar cambios necesarios.

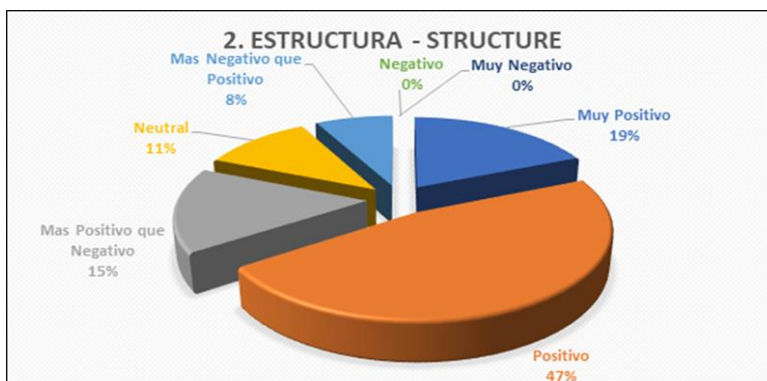
Se recomienda establecer mecanismos de monitoreo continuo de los planes estratégicos y operativos, con indicadores claros de desempeño, asegurando la participación activa del personal.

❖ **Estructura (Structure):**

La estructura organizacional se define como la forma en que se asignan tareas, responsabilidades y jerarquías en LN para coordinar sus actividades.

Figura 10

Structure: La estructura de la organización generado del análisis 7s McKinsey.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados, elaboración Fuente propia.

El **66%** de los participantes calificó positivamente el cumplimiento de responsabilidades en los diferentes escalafones.

Solo un **8%** percibió negativamente este aspecto.

La percepción mayoritaria valida la existencia de una estructura funcional adecuada. Sin embargo, las debilidades identificadas en el FODA, como la estructura burocrática y poco funcional (D18), sugieren que aún hay margen para simplificar procesos y mejorar la coordinación entre áreas.

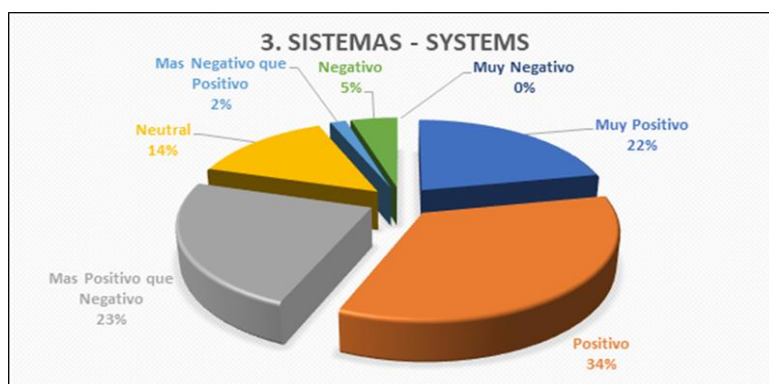
Se recomienda rediseñar la estructura organizativa para eliminar redundancias, agilizar la toma de decisiones y fomentar la descentralización en las oficinas regionales.

❖ **Sistemas (Systems):**

Los sistemas incluyen procesos formales e informales que soportan las operaciones de LN, como sistemas de información, comunicación y evaluación del desempeño.

Figura 11

System: Sistemas entendidos como programas y procesos generado del análisis 7s McKinsey.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados, elaboración Fuente propia.

El **56%** de los encuestados percibió positivamente las herramientas actuales de evaluación del rendimiento.

Un **5%** consideró que estas herramientas no son efectivas, y el **14%** se mantuvo neutral.

Aunque las herramientas de evaluación son bien valoradas por algunos participantes, la falta de alineación con los sistemas de información y comunicación

afecta su eficacia. Esto coincide con las debilidades del FODA (D9, D10, D17), relacionadas con tecnología inadecuada y procesos administrativos débiles.

Se recomienda implementar sistemas integrados de gestión que permitan evaluar y comunicar el desempeño organizacional en tiempo real, garantizando la alineación con los objetivos estratégicos.

❖ **Habilidades:**

Las habilidades representan las competencias del personal para cumplir con sus funciones y adaptarse a los objetivos estratégicos.

Figura 12

Skills: Facultades y habilidades generado del análisis 7s McKinsey.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados, elaboración Fuente propia.

El **60%** de los participantes consideró que el personal está correctamente asignado según su perfil profesional.

Un **12%** percibió una asignación incorrecta.

La percepción positiva sobre las habilidades del personal coincide con el FODA, que destaca al capital humano como una fortaleza (F14). Sin embargo, las respuestas que identifican asignaciones inadecuadas reflejan la necesidad de mejorar los procesos de selección y capacitación.

Se recomienda, desarrollar un programa integral de formación y desarrollo profesional para garantizar que las habilidades del personal se alineen con las demandas estratégicas.

❖ **Personal:**

El personal constituye el recurso humano encargado de ejecutar la estrategia organizacional.

Figura 13

Staff: El personal generado del análisis 7s McKinsey.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados, elaboración Fuente propia.

El **59%** calificó positivamente la asignación del personal según los cargos designados.

Un **19%** consideró esta asignación más positiva que negativa.

**COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA
NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES**

Aunque la mayoría percibe que el personal cumple con las expectativas, el FODA señala debilidades relacionadas con la falta de estrategias para atraer y retener talento joven (D16). Esto afecta la capacidad de LN para implementar cambios tecnológicos y modernizar sus procesos.

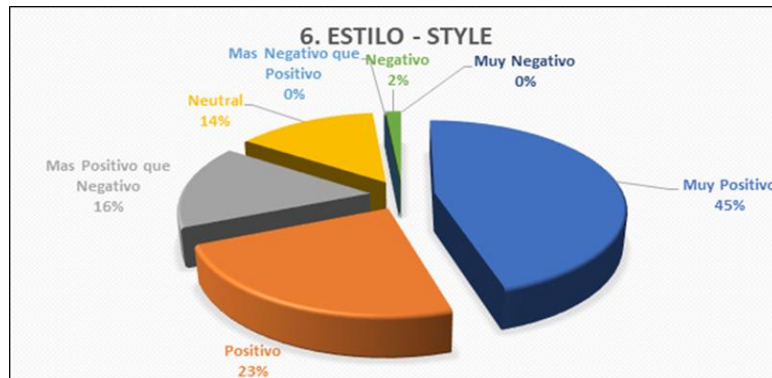
Se recomienda implementar políticas de reclutamiento y retención de talento joven, complementadas con incentivos y oportunidades de desarrollo profesional.

❖ **Estilo (Style):**

El estilo se refiere al comportamiento de la alta gerencia y su capacidad para comunicar prioridades estratégicas.

Figura 14

Style: El estilo generado del análisis 7s McKinsey.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados, elaboración Fuente propia.

El 68% de los encuestados calificó positivamente el compromiso de la gerencia con el bienestar del personal.

Un 14% se mantuvo neutral.

La percepción positiva valida que el liderazgo de LN prioriza el bienestar del personal, lo que coincide con las fortalezas identificadas en el FODA (F3, F12). Sin embargo, la falta de comunicación efectiva (D17) limita el impacto del liderazgo en la alineación estratégica.

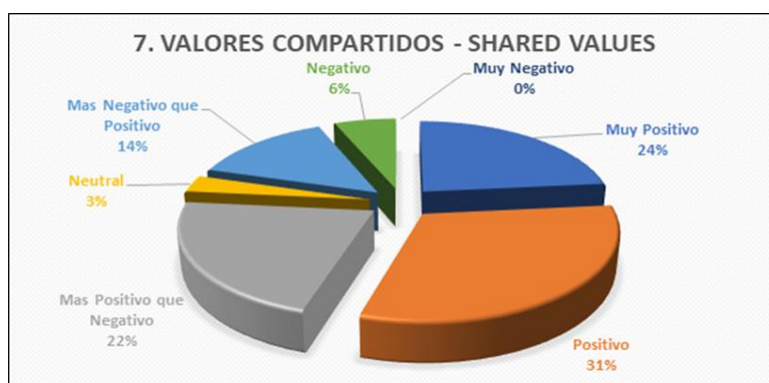
Fomentar una cultura de liderazgo participativo, con canales de comunicación claros que conecten a la gerencia con el personal operativo.

❖ Valores Compartidos:

Los valores compartidos son los principios fundamentales que guían la misión, visión y cultura organizacional de LN.

Figura 15

Superordinate objectives or Shared values: Los objetivos superiores o metas de rango superior generado del análisis 7s McKinsey.



Nota. El gráfico representa la apreciación de los encuestados, elaboración Fuente propia.

El **77%** de los participantes expresó que los valores compartidos están presentes en la organización.

Un **14%** calificó esta dimensión como más negativa que positiva.

La percepción mayoritaria valida la existencia de valores sólidos en LN. Sin embargo, la desconexión entre los valores compartidos y las acciones diarias de los colaboradores afecta la ejecución estratégica, como reflejan las debilidades del FODA (D33).

Diseñar programas de comunicación interna que refuercen los valores organizacionales y su relación con las metas estratégicas.

3.6.3.4 Árbol de Problemas y Objetivos⁹.

El árbol de problema es una herramienta grafica utilizada en la resolución de problemas y en la toma de decisiones. Su objetivo principal es identificar y visualizar de manera clara las causas y efectos de un problema específico. Se llevó a cabo un Seminario-Taller con personal Directivo, Ejecutivo, Técnico y Operativo de todas las Unidades Organizativas de Lotería Nacional.

Los Objetivos Estratégicos Empresariales se definen a partir de los efectos negativos del problema central que se desean revertir y constituyen, por lo tanto, los cambios o transformaciones que se desean lograr en el mediano plazo.

Este análisis permitió estructurar el problema central y visualizar sus implicaciones.

❖ Árbol de Problemas¹⁰.

Problema Central:

Deficientes Procesos Administrativos.

⁹ Ver anexo 3

¹⁰ Ver Anexo 3.1

Causas:

- Falta de implementación de estrategias de desarrollo empresarial.
- Deficiencia en la distribución y manejo de los recursos financieros.
- Debilidad organizacional.
- Carencias de alianzas estratégicas para comercialización de productos.
- Falta de gestión, desarrollo y administración del talento humano.

Efectos:

- Inacción o retrasos en la ejecución de las decisiones estratégicas.
- Limitada capacidad de invertir en proyectos claves.
- Falta de claridad en la dirección y coordinación de los equipos de trabajo.
- Falta de desarrollo y competencias en los colaboradores.
- Limitación en la capacidad de obtención de nuevos mercados o segmentos de clientes.

❖ **Árbol de Objetivos¹¹.**

Propósito:

Eficientes Procesos Administrativos.

Fin:

- Acción en la ejecución de decisiones estratégicas.
- Capacidad de invertir en proyectos clave.
- Claridad en la dirección y coordinación de los equipos de trabajo.

¹¹ Ver Anexo 3.2

- Desarrollo y competencias en los colaboradores.
- Capacidad de obtención de nuevos mercados o segmentos de clientes.

Componentes (Productos-Resultados):

- Implementación de estrategias de desarrollo empresarial.
- Excelencia en la distribución y manejo de los recursos financieros.
- Solido nivel organizacional.
- Alianzas estratégicas para la comercialización de los productos.
- Gestión, desarrollo y administración del talento humano.

La combinación del análisis FODA, el Estudio Delphi, el modelo 7S de McKinsey y el Árbol de Problemas permitió obtener una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta LN. Este diagnóstico sirvió como base para definir estrategias que optimicen los recursos, fortalezcan las capacidades internas y mitiguen los riesgos externos, asegurando así la sostenibilidad del PEDE 2025-2029.

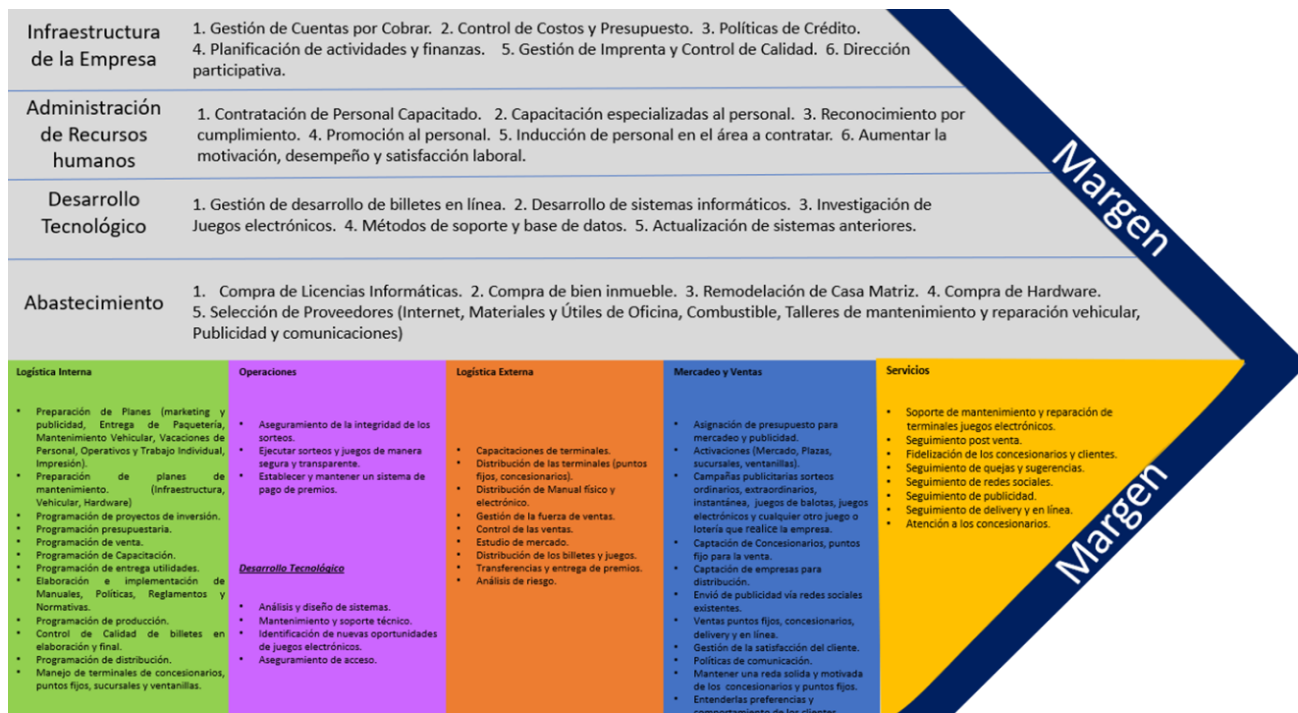
3.6.4 Cadena de Valor.

La cadena de valor de Lotería Nacional es el modelo con enfoque de procesos y de gestión para resultados, que guía la actuación de la empresa hacia la generación de valor público. Describe de modo gráfico, la gestión de los recursos y procesos clave de Lotería Nacional que dan soporte a los servicios y productos para generar valor hacia los ciudadanos, quienes constituyen los clientes de nuestro accionar.

El siguiente Gráfico muestra la cadena de valor público de Lotería Nacional, bajo los enfoques de procesos y resultados.

Figura 16

Cadena de Valor de Lotería Nacional.



Nota. Elaboración Fuente propia.

3.6.5 Mapa Estratégico y Objetivos Estratégicos.

3.6.5.1 Mapa Estratégico.

El mapa estratégico de la LN desarrolla los objetivos estratégicos establecidos para el PEDE 2025-2029 y su conexión entre sí dentro de cuatro perspectivas, mostrando las relaciones causa - efecto que nos permitirán alcanzar los resultados en los servicios e impacto esperado por la sociedad nicaragüense.

Son perspectivas del mapa estratégico:

A. Perspectiva de Sociedad/Clientes.

La perspectiva de sociedad se vincula con el fin último de la cadena de valor, es decir, con el valor agregado que aporta la empresa a la ciudadanía, que impacta en una mejor percepción de la labor de LN. Comprende, como fin último de la estrategia, los cambios o mejoras esperados en la administración de los juegos de azar, expresados en mejoras de la confianza y credibilidad del accionar empresarial. Desde este enfoque, a través de los objetivos estratégicos, se busca contribuir al logro de una administración más eficiente, eficaz e integra en la asignación y uso de los fondos, bienes y recursos.

Esta perspectiva se podría decir que es una perspectiva mixta que incluye una propuesta de valor enfocada en calidad, precio, producto, servicio y garantía que la empresa ofrece a sus clientes, es decir se orienta al mercado objetivo.

- Mejorar la accesibilidad de los productos a nivel nacional.
- Motivar a los clientes con productos de Lotería.
- Proyección de una mejor imagen.

B. Perspectiva de Procesos Internos.

Comprende los objetivos estratégicos relacionados con los procesos internos que constituyen la razón de ser de Lotería Nacional los cuales han sido identificados a partir de los puntos críticos de la gestión analizados en el diagnóstico interno y de los atributos de la empresa que más valoran los clientes internos y externo, relativos a la eficiencia, efectividad y calidad de los juegos de azar; así como la promoción de una cultura de juego responsable e innovación de nuevos mecanismos.

Adicionalmente esta perspectiva determina los procesos sobre los cuales debemos de enfocarnos para alcanzar los resultados deseados.

- Desarrollo continuo de la mejora de los procesos, para el logro de la eficacia, eficiencia y transparencia.
- Incremento en los niveles de ventas de productos de lotería en 15% en relación al año anterior.
- Desarrollo continuo e innovación de juegos de azar.
- Mejorar la imagen empresarial.

**C. Perspectiva de Desarrollo Organizacional/ Aprendizaje/ Desarrollo del
Recursos Humano.**

La perspectiva de desarrollo organizacional se concentra en dos de los activos intangibles más importantes que inciden en el desempeño empresa, referidos al desarrollo de los recursos humanos en todos los niveles de la organización y de los recursos tecnológicos que brinden un soporte efectivo principalmente a los procesos internos, complementados por la acción colaborativa de los concesionarios.

Los objetivos de esta perspectiva conllevan a mejorar las condiciones laborales, a través de la ejecución de políticas integrales y planes que promuevan al desarrollo del personal y el fortalecimiento de sus capacidades, que le permitan a Lotería Nacional atender una demanda creciente de servicios con calidad. Se trata de potenciar nuestros recursos humanos y sistemas de información, de modo que se traduzcan en mayores niveles de eficiencia, calidad y productividad de la empresa.

El fin esta perspectiva comprende el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y de la empresa entre los que se destacan desarrollo de competencias, puesta en práctica a los valores y fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna y externa.

D. Perspectiva Financiera Administrativa.

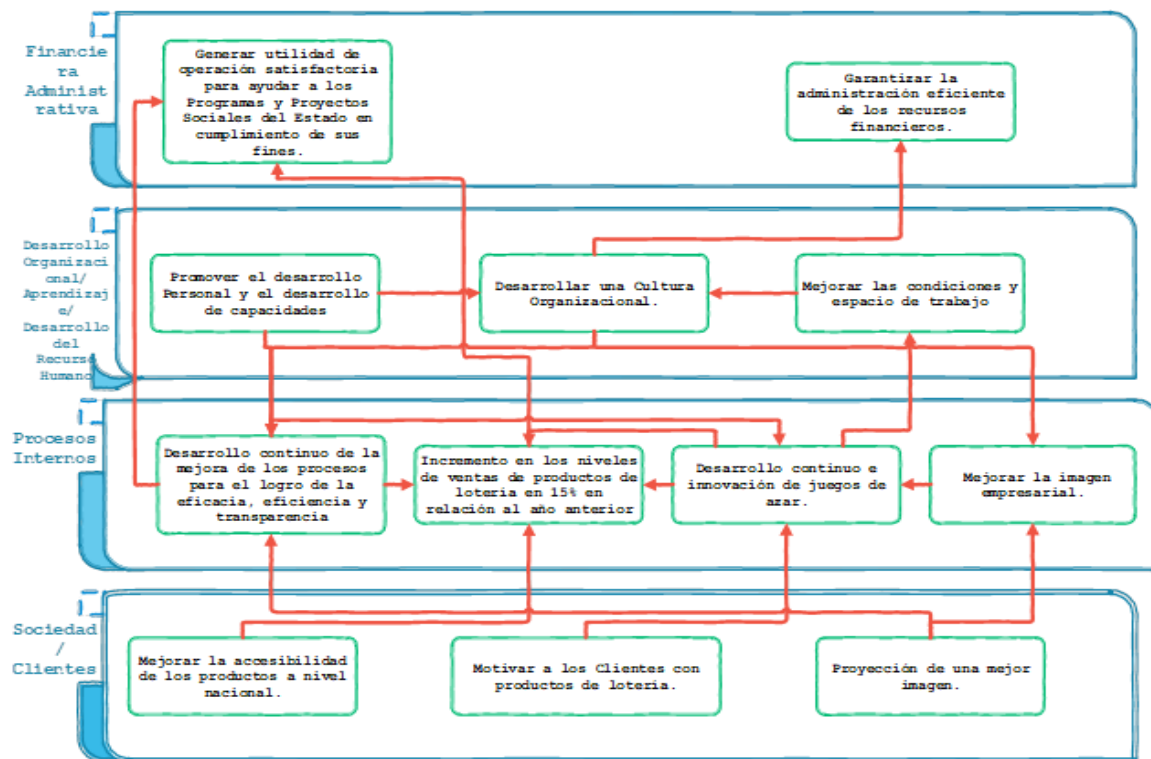
Finalmente, con el propósito de alinear las actividades permanentes de orden financiero y administrativo - a ser incluidas en los Planes Operativos - con el logro de los objetivos estratégicos, así como de poder orientar las prioridades y decisiones de la Junta Directiva y Gerencia General relativas a la insuficiencia de recursos humanos, financieros y materiales; además del fortalecimiento legal de sus atribuciones y recursos, se ha considerado un objetivo estratégico que busca desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos en la empresa.

Adicionalmente resume las consecuencias económicas que se pretenden alcanzar para satisfacer la rentabilidad de la empresa.

- Generar utilidad de operación satisfactoria para ayudar a los Programas y Proyectos Sociales del Estado en cumplimiento de sus fines.
- Garantizar la administración eficiente de los recursos financieros.

Figura 17

Mapa Estratégico.



Nota. Elaboración Fuente Propia

3.6.5.2 Objetivos Estratégicos (OE).

Los objetivos estratégicos de Lotería Nacional se han definido a partir de tres aspectos fundamentales:

- Los avances y variaciones identificadas en la ejecución del PE 2019 - 2023, propiciando la continuidad de la gestión estratégica.
- Una estimación de las demandas y expectativas de las partes interesadas internas y externas.

- C. El análisis de las brechas existentes entre las demandas y expectativas de los clientes internos y externos, contrastadas con las debilidades que afronta LN.
- D. Experticia, experiencia y conocimiento situacional de la Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional.

Por consiguiente, los objetivos estratégicos expresan los cambios que se desean lograr al interior de la empresa para mejorar los servicios; y sobre la actuación de los Servidores Públicos en el marco de las competencias asignadas en el acuerdo creador de Lotería Nacional.

Con base en el principio de “concentración de fuerzas”, se han establecido siete objetivos estratégicos comprendidos en las perspectivas de procesos internos, desarrollo organizacional y financiera administrativa, los cuales confluyen hacia el propósito final de mejorar la confianza y credibilidad en la gestión de la empresa.

3.6.5.3 Objetivos Estratégicos propuestos.

OE 1. “Desarrollar e implementar una estrategia integral de marketing y promoción para el incremento de ventas de productos de lotería a nivel Nacional”.

Objetivo de alcance sustantivo se refiere a la creación de un plan detallado que aproveche las plataformas digitales para promover los productos y servicio de la empresa. Esto puede incluir publicidad en redes sociales, marketing de contenidos y estrategias de Search Engine Optimization/SEO (Optimización para motores de búsqueda). Implica diseñar y ejecutar campañas publicitarias dirigidas a segmentos específicos de la población. Estas campañas pueden destacar premios especiales,

eventos relacionados con la lotería, o características únicas para atraer la atención del público objetivo, implementación de programas de incentivos para los compradores y concesionarios, como premios adicionales y participación en promociones especiales.

Una vez desarrollado este objetivo se pretende lograr un incremento del 15% en las ventas de productos de Lotería Nacional. Se refiere al conjunto de acciones que buscan fortalecer la presencia de LN, atraer nuevos compradores y fomentar la participación continua, todo con el propósito de incrementar las ventas de manera estratégica y sostenible.

Acciones Estrategias empresariales propuestas:

- Realizar estudios de mercado.
- Fortalecer la venta a través de canales propios y digitales llegando a nuevos segmentos de mercado disminuyendo el pago de comisiones por intermediaciones.
- Implementación de Imagen Empresarial (logos, marcas, fachadas, entre otros).
- Incrementar la fuerza de venta.

OE 2. “Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”.

Nuestra razón de ser se vincula al impulso de obras sociales por lo tanto plantearlo como una línea de acción estratégica es fundamental y clave para integrar prácticas éticas, sostenibles y socialmente responsables en las operaciones de la empresa. Esto implicara desarrollar actividades que contribuyan al bienestar de la comunidad local y promoviendo la participación activa de los empleados en actividades benéficas, implementación de prácticas y políticas que minimicen el impacto

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

ambiental de las operaciones empresariales, como la reducción de residuos y la eficiencia energética. El conjunto de actividades ejecutadas en el desarrollo de este objetivo estratégico nos permitirá fortalecernos en este sentido; contribuyendo así al desarrollo sostenible y generando un impacto positivo en la sociedad y el entorno en el que operamos.

Acciones Estratégicas empresariales propuestas:

- Plan de Responsabilidad Social Empresarial que incorpore practicas socialmente responsables en todas las áreas de la empresa.
- Integración de la RSE en la cultura organizacional.
- Programa de Voluntariado Corporativo que alienten a los empleados a participar en actividades voluntarias en la comunidad, fortaleciendo el compromiso social y mejorando la imagen de la empresa.
- Diseño de práctica y políticas que minimicen el impacto ambiental, como la gestión eficiente de residuos, el uso de energías renovables y la reducción de emisiones de carbono.
- Programas de formación interna para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la RSE y cómo contribuyen a los objetivos establecidos.

OE 3. “Desarrollar los recursos humanos en todos los niveles de la Empresa.”

Objetivo crucial para el logro de un desempeño eficiente, efectivo y de calidad en la empresa, por el cual se busca contar con los recursos humanos suficientes, calificados, motivados y comprometidos con la gestión empresarial, a través de mejoras en las condiciones laborales y de planes que promuevan al desarrollo del capital humano y reconocimiento del personal; así como al fortalecimiento de sus capacidades, competencias y nivel de especialización, de modo que le permita

brindar servicios de calidad, además de la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Conlleva al fortalecimiento de políticas de atracción, desarrollo y retención del personal calificado, además del establecimiento de planes de carrera y sucesión, alineados a una política salarial y de incentivos acorde con las funciones especializadas y el desempeño; así como a implantar la gestión del conocimiento y las buenas prácticas de gestión en la empresa.

Acciones Estrategias empresariales propuestas:

- Diagnóstico integral de necesidades de capacitación y especialización de Lotería Nacional basadas en metodologías Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Programa.
- Programa de Formación de profesionales y técnicos bajo el enfoque de Capacitación Integral y Especializada.
- Programa de desarrollo de capacidades en materia de tecnología de información y comunicación, y/o análisis de datos.
- Desarrollo e implementación de las políticas de promoción, retributivas e incentivos para el personal, sustentadas en la evaluación del desempeño.
- Desarrollo e implementación de un Plan de Cultura Organizacional orientado al cumplimiento del Plan Estratégico.

OE 4. “Contar con una plataforma tecnológica actualizada y sistemas de información integrados que de soporte efectivo a los procesos de comercialización, ventas y administrativos.”

Objetivo que busca implementar la infraestructura tecnológica actualizada y desarrollo de los sistemas de información o aplicativos informáticos en el marco de

un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, que contemple la modernización y renovación de las tecnologías de información y comunicación, con la finalidad de brindar un soporte efectivo a los procesos de control interno y externo, así como a los procesos administrativos optimizados por Lotería Nacional, de modo que nos permita lograr una mayor eficiencia en la ejecución de los procesos y aumentar la confiabilidad de los resultados obtenidos por los servicios brindados.

A través de este objetivo, se persigue establecer las bases del control interno para la transformación digital.

Acciones Estrategias empresariales propuestas:

- Análisis del Diagnóstico de la Tecnología existente.
- Programa de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de Lotería Nacional.
- Adquisición, desarrollo e implementación de sistemas informáticos y/o aplicativos para los procesos de control interno y externo, comercialización de juegos.
- Adquisición, desarrollo e implementación de sistemas informáticos y/o aplicativos para los procesos estratégicos y administrativos.
- Implementar herramientas de análisis de datos.

OE 5. “Desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos.”

Fortalecimiento empresarial en términos de mejoras en la disponibilidad financiera, que permita contar con niveles adecuados de implementación operativa y niveles básicos de recursos para su modernización, de modo que nos permitan atender una demanda creciente.

Acciones Estrategias empresariales propuestas:

- Optimizar los gastos de funcionamiento de la empresa.
- Mejorar el margen de rentabilidad y liquidez.
- Gestión eficiente de los recursos financieros.

OE 6. “Desarrollar y actualizar el Marco Normativo Interno, administrativo y procedimental para las dependencias organizativas que conforman la empresa.”

Acciones Estrategias empresariales propuestas:

- Desarrollar y actualizar el marco normativo interno, administrativo, procedimental para las dependencias organizativas de la empresa.
- Implementar el Costeo al PEDE y POA's.

3.6.6 Programación Multianual.

La Programación Multianual es un componente esencial de la planificación estratégica, por la cual la estrategia se traduce en acciones concretas o programas con sus respectivos cronogramas de ejecución, tiempos de duración, hitos, indicadores y las áreas responsables de lograr los objetivos propuestos. Comprende al conjunto de metas que se propone alcanzar Lotería Nacional para lograr sus objetivos estratégicos.

Al desarrollar los parámetros de medición para el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas, la programación multianual se constituye en el instrumento fundamental para evaluar la gestión estratégica empresarial.

3.6.6.1 Indicadores Estratégicos.

Para medir el logro de los objetivos y acciones estratégicas se ha establecido un conjunto de indicadores a ser empleados en los diferentes niveles de trabajo.

Indicadores de Impacto a nivel de sociedad.

Permitirá medir el grado de confianza y credibilidad de los ciudadanos en el quehacer de Lotería Nacional.

Indicadores de Resultado.

Aportarán a la medición del logro de los objetivos estratégicos, en términos de sus efectos directos finales.

Indicadores de Producto.

Constituyen la base para la medición del desempeño empresarial, en términos de la eficiencia en la gestión de los procesos para obtener los productos que nos permitan generar los resultados esperados.

Seguimiento y Evaluación del Plan.

Se implementará el instrumento que considere pertinente para dar cuenta del cumplimiento de los proyectos que conforman el plan; dicho seguimiento se realizará trimestralmente

3.6.6.2 Programación Multianual 2025-2029 a nivel de Objetivos Estratégicos.

Comprende al conjunto de resultados finales que la Lotería Nacional se propone alcanzar para cumplir con cada uno de sus objetivos estratégicos.

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
OE 1. Desarrollar e implementar una estrategia integral de marketing y promoción digital para el incremento de ventas a nivel Nacional.										
1. Realizar estudios de mercado	Indicador: *Estudio de Precios y Productos. *Estudio de Segmentación de Mercado.	Estudio	N° de estudio de diagnóstico (3) de mercado, precios y productos (6) a ser elaborados en el transcurso del año durante la ejecución del PEDE	8	2	1	2	1	2	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Departamento de Mercadeo.
2. Fortalecer la venta a través de canales propios y digitales llegando a nuevos segmentos de mercado disminuyendo el pago de comisiones por intermediaciones	Hito: Crear Ventanillas y/o Sucursales (plan Operativo) Indicador: Implementar venta en línea (página Web) de billetes de Lotería	Contratos		3	1	-	1	-	1	Junta Directiva/Gerencia General/Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Oficina de Recursos Humanos
3. Implementar Imagen Empresarial (logos, marcas, fachadas, entre otros)		Número	N° de billetes vendidos en línea mediante la página web institucional.	6,090	-	240	1750	2000	2100	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación/Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas
	Indicador: Campañas Publicitarias	Seguimiento	N° de Campañas Promocionales de Sorteos Extraordinarios con inclusión de la Imagen Empresarial	24	4	5	5	5	5	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Departamento de Mercadeo/Oficina Relaciones Publicas
4. Incrementar la fuerza de venta	Indicador: Captar Concesionarios	Número	(N° de concesionarios mensual captados por Sucursales y Ventanillas/Meta anual propuesta)	840	154	160	168	175	182	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Sucursales y Ventanillas

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
OE 2. Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)										
1. Responsabilidad Social Empresarial incorporando practicas socialmente responsables en todas las áreas de la empresa.	Hito: Proyecto de Inversión de Responsabilidad Social Empresarial	Proyecto	-	N/A	1			1		Gerencia Administrativa y Financiera
	Indicador: Implementación Plan RSE	Plan	Formulación de Plan RSE/Monitoreo Trimestral de Plan de RSE = % de cumplimiento	4		1	1	1	1	Gerencia General/Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina Relaciones Públicas
	Indicador: Reducir Uso de Papelería en todas las áreas	Porcentaje	Σ (N° de productos (Juegos) de Lotería en el año + papelería utilizada por las unidades administrativas)- 20% de reducción del monto total.	Cálculo de reciclaje año 2024	20%	20%	20%	20%	20%	Todas las áreas de la Empresa.
	Indicador: Adoptar Buenas prácticas de reciclaje en todas las áreas	Número	N° de Sucursales, Ventanillas y Casa Matriz	20	2	5	14	-	-	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina de Recursos Humanos
2. Integración de la RSE en la cultura organizacional.	Indicador: Programa de formación interna para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la RSE y cómo contribuyen a los objetivos establecidos	Porcentaje	N° de Colaboradores de LN Formados	100%	-	50%	50%	-	50%	Oficina de Recursos Humanos
	Indicador: Plan de Buenas Prácticas de RSE	Plan	Formulación de Plan /Monitoreo Trimestral de Plan = % de cumplimiento	2	1	-	-	1	-	Oficina de Recursos Humanos

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
3. Programa de voluntariado corporativo que aliente a los empleados a participar en actividades voluntarias en la comunidad, fortaleciendo el compromiso social y mejorando la imagen de la empresa.	Indicador: Atender 3 parques (Colonia Managua, Villa Miguel Gutiérrez y Jardines de Veracruz)	Número	N° de Colaboradores por año atendiendo cada parque	N/A	36	36	36	36	36	Todo los Colaboradores Casa Matriz, Sucursal Managua y Ciudad Jardín
	Indicador: Atender y apoyo de médico institucional a los concesionarios y colaboradores de LN	Número	N° de concesionarios y Colaboradores atendidos	1,160 concesionarios 254 Colaboradores	320	280	259	165	125	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/ Oficina de Recursos Humanos
	Indicador: Campaña y charlas de reciclaje e higiene digital en centros educativos	Número	N° de Centros Educativos brindados en atención al reciclaje.	N/A	25	25	25	25	25	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina de Recursos Humanos/Oficina de Relaciones Públicas
4. Diseño de prácticas y políticas que minimicen el impacto ambiental	Indicador: Uso de tinta no derivada de petróleo en toda la imprenta	Número	(N° 2.5 Kilos x 4 colores base a utilizar) x sorteos realizados en el año	400	400	400	400	400	400	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Gerencia Administrativa y Financiera
	Indicador: Archivos digitales (INTRANET)	Proyecto	N° de proyecto realizado	N/A			1			Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación
		Número	N° de expedientes Digitalizados	N/A				900	3,600	

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
OE 3. Desarrollar los recursos humanos en todos los niveles de la Empresa.										
1. Diagnóstico integral de necesidades de capacitación y especialización de Lotería Nacional basadas en metodologías Diagnósticas de Necesidades de Capacitación y Programas	Indicador: Realizar diagnóstico y/o encuesta a todo los Colaboradores	Diagnóstico	Diagnóstico de necesidades de Capacitación y especialización	N/A	1	1	1	1	1	Oficina de Recursos Humanos
2. Diseño e Implementación del Programa de Formación de especialización bajo el enfoque de Capacitación Integral.	Hito: Formular Programa de Capacitación y especialización	Plan	-	N/A	1	1	1	1	1	Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina de Recursos Humanos
	Indicador: Realizar alianzas con Universidades a nivel nacional para la realización de especialización	Convenios	N° de Convenios con Universidades	N/A	1	1	1	-	-	Oficina de Recursos Humanos
	Indicador: Política de Convenios con Colaboradores	Política	-	N/A	-	1	1	1	-	Oficina de Recursos Humanos/Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional
	Indicador: Motivar a los Colaboradores en actualización de conocimiento	Número	N° de Colaboradores Motivados	Beneficiarios 20	-	5	5	5	5	Oficina de Recursos Humanos

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
3. Programa de Formación de profesionales y técnicos bajo enfoque Capacitación Integral.	Hito: Formular Programa de Profesionales y Técnicos	Plan	-	N/A	-	1	1	1	1	Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina de Recursos Humanos
	Indicador: Colaboradores Beneficiados en la formación profesional y técnicos	Porcentaje	$\Sigma(\text{N}^\circ \text{ de Colaboradores beneficiados anual/N}^\circ \text{ de Colaboradores beneficiados en el quinquenio}) \times 100$	Beneficiarios 152	38	38	38	38	-	Oficina de Recursos Humanos
4. Programa de desarrollo de capacidades en materia tecnología información, comunicación, y/o análisis de datos.	Hito: Formular Programa de Profesionales y Técnicos	Plan	-	N/A	1	1	1	1	1	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación/ Oficina de Recursos Humanos
	Indicador: Colaboradores de la TIC Beneficiados en la capacitación especializada en tecnología, Base de Datos y/o comunicación	Porcentaje	$\Sigma(\text{N}^\circ \text{ de Colaboradores de la TIC beneficiados anual/N}^\circ \text{ de Colaboradores TIC beneficiados en el quinquenio}) \times 100$	8	3	2	2	1		Gerencia Administrativa y Financiera/ Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación/ Oficina de Recursos Humanos
	Indicador: Realizar Convenios con Universidad Nacional especializada en la materia	Convenios	N° de Convenios con Universidades	N/A	1	-	1	-	-	Oficina de Recursos Humanos

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
5. Desarrollo e implementación de las políticas de promoción, retributivas e incentivos para los colaboradores, sustentadas en la evaluación del desempeño.	Indicador: Actualizar documentos de Gestión y Reglamentación Plan de Carrera de Sucesión.	Documentos	N° de documentos de Gestión y Reglamentación aprobados.	N/A	-	1	-	-	1	Gerencia General/Oficina de Recursos Humanos/Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional
	Indicador: Políticas de promoción, retributivas e incentivos para los colaboradores	Políticas	N° de documentos de Gestión y Reglamentación aprobados.	N/A	1	-	-	-	-	Gerencia General/Oficina de Recursos Humanos/Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional
	Indicador: Plazas cubiertas mediante ascenso determinados por el Plan de Carrera de Sucesión	Porcentaje	$\Sigma(\text{N° de plazas cubiertas mediante el Plan de Carrera y Sucesión/N° de plazas cubiertas en el año}) \times 100$	N/A	-	25%	55%	75%	100%	Gerencia General/Oficina de Recursos Humanos
6. Desarrollo e implementación de un Plan de Cultura Organizacional al orientado al cumplimiento del Plan Estratégico.	Hito: Plan de Cultura Organizacional	Plan	-	N/A	1	-	-	-	-	Gerencia General/Oficina de Recursos Humanos/Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional
	Indicador: Nivel de participación Colaboradores en el componente del Plan de Cultura Organizacional	Porcentaje	$\Sigma(\text{N° de Colaboradores participantes en los diversos componentes del Plan de Cultura Organizacional/N° de Colaboradores de LN}) \times 100$	N/A	50%	75%	100%			

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
OE 4. Contar con sistemas de información integrados que den soporte efectivo a los procesos de comercialización, ventas y administrativos.										
1. Análisis del Diagnostico Tecnológico existente.	Hito: Elaborar Plan Estratégico de TIC's	Plan	-	N/A	1	-	-	1	-	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación/ Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional
	Indicador: Proyecto de modernización tecnológica TIC con horizonte de mediano plazo: flexible, escalable e interoperable.	Proyecto	Proyecto de Modernización Implementado	N/A	1	-	-	-	-	Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación
2. Programa de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de Lotería Nacional.	Indicador: Implementar Proyecto de Modernización	Porcentaje	(Cantidad de Infraestructura Tecnológica adquirida en los tres años/Cantidad de Infraestructura Tecnológica en Operación) x100	N/A	30%	35%	35%	-	-	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación
3. Adquisición, desarrollo e implementación de sistemas informáticos y/o aplicativos para los procesos de control, comercialización de juegos.	Indicador: Implementar Sistema de Venta	Porcentaje	Sistema Implementado	Sistema de Venta Desarrollado	1	-	-	-	-	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas/Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación
	Indicador: Implementar Plataforma Venta en Línea	Porcentaje	Sistema Implementado	Venta en Línea	-	1	-	-	-	

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
4. Adquisición, desarrollo e implementación de sistemas informáticos y/o aplicativos para los procesos estratégicos y administrativos.	Indicador: Implementar Sistema de Recursos Humanos	Porcentaje	Sistema Implementado	Sistema de Venta Desarrollado	1	-	-	-	-	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación/Oficina de Recursos Humanos
	Indicador: Adquirir Software para Digitalización de Archivo, Mantenimiento Vehicular	Número	N° de Sistemas Adquiridos e Implementados	N/A	2	-	-	-	-	Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación/Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional
	Indicador: Elaborar Plan de Mantenimiento y Soporte TIC	Plan	-	N/A	1	-	1	-	1	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación
5. Implementar herramientas de análisis de datos.	Indicador: Desarrollo de solución de análisis empresarial de ventas	Número	N° de herramientas implementadas	N/A	-	2	1	-	-	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación
	Indicador: Desarrollo de solución de análisis empresarial administrativos	Número	N° de herramientas implementadas	N/A	-	2	3	2	1	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación
OE 5. Desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos.										
1. Optimizar los gastos de funcionamiento de la empresa.	Indicador: Elaborar Presupuesto de LN, en base a indicadores	Porcentaje	$\Sigma(\text{N}^\circ \text{ de incremento mandatado por MHCP} \times \text{el presupuesto aprobado en el año anterior}) \times \text{indicadores de crecimiento}$	Presupuesto año anterior	1	1	1	1	1	Gerencia Administrativa y Financiera/Oficina de Planificación y Desarrollo Organizacional

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Línea de Base	Proyección					Responsable
					2025	2026	2027	2028	2029	
3. Mejorar el margen de rentabilidad y liquidez.	Indicador: Elaborar e Implementar Plan de Inversión de acuerdo a la Estrategia Empresarial	Plan	-	Índice de Crecimiento	1	1	1	1	1	Gerencia Administrativa y Financiera
	Indicador: Seguir el continuo proceso de recuperación de cartera en mora	Porcentaje	Porcentaje del Total de la Cartera en Mora	1% del Total de la Cartera en Mora anual	1%	1%	1%	1%	1%	Gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas
	Indicador: Mejorar la práctica de operación y mantenimiento de LN	Porcentaje	$\Sigma(\text{Monto de Operación y Mantenimiento del año anterior/operación y mantenimiento acumulada}) \times 100$	N/A	2%	2%	3%	3%	3%	Gerencia Administrativa y Financiera
4. Gestión eficiente de los recursos financieros.	Hito: Monitoreo y Seguimiento de KPI's Financieros	Diagnostico	Diagnóstico de flujo de caja	N/A	1	-	1	-	1	Gerencia Administrativa y Financiera
	Indicador: Incrementó proyección financiera en PIB	Porcentual	Indicador de crecimiento del PIB en base al Banco Central	N/A	4%	4.20%	4.50%	4.50%	5%	Gerencia Administrativa y Financiera
OE 6. Desarrollar y actualizar el Marco Normativo Interno, administrativo y procedimental para las dependencias organizativas que conforman la empresa.										
1. Actualización y Desarrollo Marco Normativo.	Indicador: Desarrollar, redactar y revisar las políticas, normativas y procedimientos.	Documentos	Políticas, Normativas y Procedimientos.		7	7	7	7	-	OPDO/Todas las Unidades Administrativas

3.6.7 Metodología para la estimación de costos.¹²

La estimación de costos del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 (PEDE) de la Lotería Nacional (LN) requiere un enfoque estructurado que garantice precisión, eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos. A continuación, se describe una metodología integral para este propósito:

A. Definición de los Objetivos de Costeo.

- Identificar los costos asociados con cada meta del PEDE 2025-2029.
- Garantizar que la estimación de costos facilite la toma de decisiones financieras y estratégicas.
- Asegurar que los recursos se asignen eficientemente para maximizar el impacto.

B. Identificación de Componentes del Plan Estratégico.

- Proyectos Estratégicos: Desglosar los proyectos clave que conforman el plan, como desarrollo tecnológico, marketing, distribución, y programas sociales.
- Actividades Específicas: Identificar las actividades necesarias para implementar cada proyecto estratégico.
- Recursos Requeridos: Establecer los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para cada actividad.

C. Selección de un Enfoque de Costeo.

Los enfoques recomendados para la estimación de costos incluyen:

¹² Ver anexo 4

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

a) Costeo Basado en Actividades (ABC - Activity-Based Costing):

- Asignar costos en función de actividades específicas y su consumo de recursos.
- Ideal para identificar áreas de ineficiencia y priorizar inversiones estratégicas.

b) Costeo por Proyecto:

- Determinar costos individuales para cada proyecto del plan estratégico.
- Permite un monitoreo detallado del presupuesto asignado a iniciativas clave.

c) Costeo Incremental:

- Calcular los costos adicionales necesarios para alcanzar los objetivos del PEDE 2025-2029.
- Útil cuando se busca optimizar recursos existentes y minimizar gastos adicionales.

D. Recolección y Análisis de Datos.

- Historial de Costos: Revisar datos financieros previos de LN para identificar patrones y establecer líneas base.
- Investigación de Mercado: Analizar precios actuales de bienes, servicios y tecnología requeridos.
- Proyección de Ingresos: Estimar los ingresos esperados durante el período del PEDE para evaluar la viabilidad financiera.

E. Elaboración de Presupuestos Detallados.

- Crear presupuestos desglosados por áreas, proyectos y actividades.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

- Incluir costos directos (materiales, salarios) e indirectos (infraestructura, utilidades).
- Considerar contingencias para imprevistos, como fluctuaciones económicas o necesidades emergentes.

F. Implementación de Herramientas Tecnológicas.

Utilizar software de gestión financiera para modelar, estimar y monitorear costos.

Ejemplos:

- ERP (Enterprise Resource Planning): Para centralizar la información financiera.
- Herramientas de simulación financiera: Para evaluar escenarios alternativos.

G. Validación y Aprobación.

- Revisar las estimaciones de costos con los equipos estratégicos y financieros de LN.
- Ajustar los presupuestos en función de retroalimentación y análisis adicional.

H. Monitoreo y Actualización Continua.

- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la eficiencia del gasto.
- Realizar evaluaciones periódicas para ajustar los costos según cambios en el entorno económico y organizacional.

I. Beneficios de la Metodología Propuesta.

- Transparencia: Proporciona una visión clara de cómo se distribuyen y utilizan los recursos.
- Optimización de Recursos: Identifica áreas donde se pueden reducir costos o mejorar la eficiencia.
- Adaptabilidad: Permite ajustes en tiempo real ante cambios en el entorno competitivo o económico.

CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.

Para garantizar la implementación exitosa del costeo del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial 2025-2029 (PEDE) de la Lotería Nacional (LN), es esencial una asignación presupuestaria adecuada que cubra las necesidades de capacitación del personal y la adquisición de herramientas tecnológicas.

La metodología utilizada para el costeo del PEDE está basada en las directrices de la Gestión para Resultados (GpR) y los lineamientos establecidos en el Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo (MGIMP). Estas herramientas proporcionan un marco coherente para calcular los costos asociados a los objetivos estratégicos de LN y asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente y transparente.

El costeo estratégico permite a LN:

- Estimar los recursos necesarios para implementar acciones específicas del PEDE.
- Determinar el costo unitario de productos y servicios vinculados a los objetivos estratégicos.

- Identificar áreas de mejora en la gestión de costos.

Para realizar el costeo del PEDE es identificar los productos y actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de LN. Según la metodología aplicada:

- Productos Terminales: Resultados finales que justifican la razón de ser de LN, como la generación de ingresos para programas sociales.
- Productos Intermedios: Insumos necesarios para alcanzar los productos terminales, como capacitación del personal o mejora tecnológica.

A continuación, se presenta una propuesta detallada de asignación de recursos:

A. Capacitación del Personal.

La capacitación es clave para que el personal de LN desarrolle las competencias necesarias en costeo y finanzas.

Desglose de Gastos.

A.1 Cursos y Talleres de Capacitación.

- Costo estimado: C\$457,000.00 anuales.
- Incluye sesiones presenciales y virtuales sobre metodologías de costeo, gestión financiera, y análisis de indicadores.

A. 2. Contratación de Consultores Especializados.

- Costo estimado: C\$573,500.00 anuales.
- Para diseñar programas de capacitación adaptados a las necesidades de LN.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

A.3. Programas de Certificación Profesional.

- Costo estimado: C\$222,000.00 anuales.
- Incluye certificaciones en herramientas de costeo y gestión financiera.

A.4. Materiales de Capacitación.

- Costo estimado: C\$174,000.00 anuales.
- Incluye guías, manuales, y simuladores financieros.

Subtotal Capacitación (2025-2029):

C\$1,426,500.00 anuales × 5 años = **C\$7,132,500.00.**

B. Adquisición y Actualización de Tecnología.

Las herramientas tecnológicas permitirán el monitoreo en tiempo real y la implementación efectiva de metodologías de costeo avanzadas.

Desglose de Gastos.

B.1. Software de Costeo y Análisis Financiero.

- Costo inicial: C\$740,000.00 (año 2025).
- Mantenimiento anual: C\$148,000.00.

B.2. Actualización de Infraestructura Tecnológica.

- Servidores, redes, y almacenamiento en la nube.
- Costo estimado: C\$111,888.00 inicial + \$123,000.00 anuales para mantenimiento.

B.3. Equipos para el Personal.

- Computadoras, licencias de software, y dispositivos necesarios.
- Costo inicial: C\$1,406,000.00.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

B.4. Capacitación en Tecnología.

- Costo estimado: C\$134,680.00 anuales.
- Formación en el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

Subtotal Tecnología (2025-2029):

- Inversión inicial (2025): C\$2,663,568.00
- Mantenimiento y capacitación tecnológica (2026-2029): C\$2,663,568.00 × 5 años = **C\$13,317,840.00**

C. Contingencias y Ajustes.

Para cubrir posibles imprevistos, se recomienda asignar un 10% adicional del presupuesto total destinado a capacitación y tecnología.

Subtotal Contingencias:

$(C\$7,132,500.00 + C\$13,317,840.00) \times 10\% = \mathbf{C\$2,045,034.00}$

D. Resumen del Presupuesto Total (2025-2029).

A. Capacitación del Personal: C\$7,132,500.00

B. Tecnología: C\$13,317,840.00

C. Contingencias: C\$2,045,034.00

D. Total General: **C\$22,495,374.00**

Estrategia de Financiamiento.

Presupuesto Interno: Priorizar la inversión a partir de los ingresos generados por LN.

Colaboraciones: Establecer alianzas con instituciones de capacitación y proveedores tecnológicos para obtener precios preferenciales.

Proyectos Piloto: Implementar pruebas iniciales para evaluar el impacto y ajustar inversiones futuras.

Con esta asignación presupuestaria, LN estará en capacidad de garantizar una implementación exitosa del costeo del PEDE 2025-2029, optimizando tanto la gestión financiera como la sostenibilidad de sus proyectos estratégicos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

5.1 Conclusiones.

Viabilidad del Plan Estratégico.

El costeo realizado para el Plan Estratégico 2025-2029 demuestra que los objetivos planteados son financieramente viables, siempre y cuando se cumplan las proyecciones de ingresos y se optimicen los recursos asignados.

Alineación Presupuestaria con los Objetivos Estratégicos.

La distribución de los recursos refleja una adecuada alineación con las prioridades estratégicas, como la modernización tecnológica, la diversificación de productos y la expansión del mercado.

Proyecciones Realistas pero Retadoras.

Las metas financieras proyectadas son alcanzables, aunque dependerán de la capacidad de la organización para implementar con éxito estrategias de marketing, innovación y mejora operativa.

Identificación de Áreas Críticas de Inversión.

Se destacan como áreas prioritarias de inversión la transformación digital, el fortalecimiento de los canales de distribución y las campañas de comunicación, por ser clave para mejorar la competitividad y atraer nuevos segmentos de mercado.

Riesgos Financieros y Dependencia de Factores Externos.

Se identificaron riesgos relacionados con la dependencia de un entorno económico favorable, la estabilidad regulatoria y el comportamiento del mercado de juegos de azar. Estos factores podrían impactar el cumplimiento del plan.

Eficiencia en la Asignación de Recursos.

El análisis muestra que existe margen para optimizar los costos operativos a través de la automatización de procesos, lo que podría liberar recursos para reinversión en áreas estratégicas.

Sostenibilidad Financiera y Social.

El costeo incluye estrategias orientadas a garantizar la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social, contribuyendo a mejorar la reputación corporativa de la Lotería Nacional.

5.2 Futuras Líneas de Investigación.

Investigar metodologías innovadoras de costeo que puedan adaptarse a las fluctuaciones económicas y a la variabilidad de ingresos en el sector de juegos de azar, integrando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis predictivo.

Explorar cómo la implementación de plataformas digitales para la comercialización de productos puede optimizar los costos y mejorar la eficiencia operativa, evaluando su contribución a la competitividad en mercados nacionales e internacionales.

Realizar estudios comparativos entre diferentes enfoques de costeo (ABC, Target Costing, entre otros) para determinar cuál ofrece mayores ventajas en el contexto específico de la Lotería Nacional y cómo pueden combinarse para maximizar la eficacia.

Diseñar estudios longitudinales que midan el impacto social y económico del PEDE 2025-2029, relacionando directamente la efectividad del costeo con los beneficios generados en comunidades vulnerables.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos obtenidos durante la investigación sobre el costeo del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial (PEDE) 2025-2029 de la Lotería Nacional, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la efectividad de su implementación:

Fortalecer la Gestión de Riesgos.

Establecer un plan de mitigación para los riesgos financieros y de mercado identificados, incorporando mecanismos de ajuste presupuestario y estrategias de diversificación de ingresos.

Evaluación Continua del Plan.

Implementar revisiones periódicas del costeo y las metas estratégicas para ajustar las proyecciones según las variaciones del entorno económico y del desempeño real.

Priorizar Inversiones Tecnológicas.

Acelerar la transformación digital de los procesos operativos y comerciales para mejorar la eficiencia, reducir costos y adaptarse a las preferencias de los consumidores en un entorno cada vez más digital.

Diversificar Portafolio de Productos.

Invertir en el diseño de nuevos productos que atraigan a segmentos de mercado no explotados actualmente, disminuyendo la dependencia de los productos tradicionales.

Impulsar la Cultura de Innovación.

Fomentar la capacitación y el desarrollo de habilidades del personal para fortalecer su capacidad de implementar soluciones innovadoras que contribuyan al éxito del plan estratégico.

Promover Transparencia y Monitoreo.

Asegurar que los procesos de ejecución del plan estratégico sean transparentes, con reportes regulares que permitan evaluar el impacto de cada inversión realizada.

Mantener el Enfoque en la Sostenibilidad.

Continuar integrando prácticas sostenibles en las operaciones y proyectos estratégicos, garantizando un equilibrio entre los objetivos de rentabilidad y el impacto positivo en la sociedad.

Estas recomendaciones están diseñadas para maximizar el impacto social y económico del PEDE 2025-2029, asegurando la sostenibilidad de la Lotería Nacional y su contribución al desarrollo comunitario en Nicaragua. La implementación efectiva de estas propuestas requiere un compromiso integral de todos los niveles organizativos de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1) Universidad Apec – Unapec, Gestión De La Planificación Estratégica En El Desarrollo Comercial De Las Empresas: Estudio De Caso. Preparado Por: Yafal Cruz 2007-2485, Asesor: Lic. Edmundo Morel Santo Domingo, D. N. Noviembre, 2009
[HTTPS://BIBLIOTECAUNAPEC.BLOB.CORE.WINDOWS.NET/TESIS/Tpg_Ci_Mgp_56_2009_Av1755.PDF](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/Tpg_Ci_Mgp_56_2009_Av1755.PDF)
- 2) Universidad DE Chile, Diseño E Implementación De Un Plan Estratégico Para La Asociación De Industriales De Iquique Periodo 2008-2015, Roberto Carlos Varas Ventura, Profesor Guía: Gastón L’huillier Troncoso, Miembros De La Comisión: Daniel Antonio Esparza Carrasco Óscar Cofré Espinoza, Santiago

Chile 2014

[HTTPS://REPOSITORIO.UCHILE.CL/BITSTREAM/HANDLE/2250/131402/
Dise%C3%B1o-E-IMPLEMENTACION-DE-UN-PLAN-ESTRATEGICO-
PARA....PDF?SEQUENCE=1](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131402/Dise%C3%B1o-E-IMPLEMENTACION-DE-UN-PLAN-ESTRATEGICO-PARA....PDF?SEQUENCE=1)

- 3) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (Unan), Propuesta De Planeación Estratégica En El Área Administrativa De La Empresa Publidel ubicada en managua, para el periodo 2019 – 2020, Autor: Lic. Karina DEL Socorro Cárcamo Munguía Tutor Mba. Manuel Antonio Barahona Sáenz Managua, noviembre 2019
[HTTPS://REPOSITORIO.UNAN.EDU.NI/ID/EPRINT/12226/1/22344.PDF](https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12226/1/22344.PDF)
- 4) Instituto Tecnológico de Sonora, México, la planeación de tiempos y costos como estrategia en la administración de proyectos, Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga1 Mtra. Mirna Yudit Chávez Rivera Mtra. Yara Landázuri Aguilera Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime
[HTTPS://WWW.ITSON.MX/PUBLICACIONES/PACIOLI/DOCUMENTS/NO6
4/14A-
LA PLANEACION DE TIEMPOS Y COSTOS COMO ESTRATEGIA DE
UN PROYECTO.PDF](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no64/14A-LA_Planeacion_de_tiempos_y_costos_como_estrategia_de_un_proyecto.pdf)
- 5) estrategias de desarrollo con enfoque territorial participativo, en el municipio de san juan de nicaragua, periodo 2022-2032, _Ef Granado Merlo - 2021 -
[REPOSITORIO.UNA.EDU.NI HTTPS://REPOSITORIO.UNA.EDU.NI/4548/](https://repositorio.una.edu.ni/4548/)
- 6) Plan estratégico para el desarrollo empresarial del laboratorio clínico Nicaragüense, Aj Alvarado Zamora, Ba Corrales Rivas... - 2009 -
[RIBUNI.UNI.EDU.NI, HTTPS://RIBUNI.UNI.EDU.NI/749/](https://ribuni.uni.edu.ni/749/)
- 7) Kaplan, R.S Y Johnson, T. (1988): “La contabilidad de costes: Auge y caída de la contabilidad de gestión”, Plaza & Janes Editores, S.A. Barcelona, España
- 8) Kaplan, R. (1990). “The Four Stage Model OF Cost System Design”, Management Accounting, Vol. 71, Nº 8; PP. 22-26.

- 9) Kaplan, R. Y Cooper, R. (1999). "Coste Y Efecto". Editorial Gestión 2000 S. A. Barcelona, España.
- 10) Kaplan, R.S. Y Anderson, S. R. (2004). "Time- DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING". Harvard Business Review, November ISSUE, PP. 131-137.
- 11) Castelló Taliani, E., Y Lizcano Alvarez, J. (1999, MARZO). "el sistema de costes basado en las actividades".
[HTTP://WWW.AECA1.ORG/REVISTAECA/REVISTA48/48.PDF](http://www.aeca1.org/revistaeca/revista48/48.pdf).
- 12) Supuestos del proyecto: qué son y cómo gestionarlos
[HTTPS://WWW.LHH.COM/ES/ES/INSIGHTS/SUPUESTOS-DEL-PROYECTO-QUE-SON-Y-COMO-GESTIONARLOS/#:~:TEXT=Las%20SUPOSICIONES%20SON%20CREE](https://www.lhh.com/es/es/insights/supuestos-del-proyecto-que-son-y-como-gestionarlos/#:~:TEXT=Las%20SUPOSICIONES%20SON%20CREE)
[NCIAS%20BASADAS,NO%20LLEGAR%20A%20BUEN%20T%C3%A9rmino](https://www.lhh.com/es/es/insights/supuestos-del-proyecto-que-son-y-como-gestionarlos/#:~:TEXT=Las%20SUPOSICIONES%20SON%20CREE)
o.
- 13) el papel de la gestión de costes en la entrega eficiente de proyectos, Anastasia Stsepanets, diciembre 15, 2023,
[HTTPS://BLOG.GANTTPRO.COM/ES/GESTION-DE-COSTOS-DE-UN-PROYECTO/#:~:TEXT=EFICIENTE%20DE%20PROYECTOS-](https://blog.ganttpro.com/es/gestion-de-costos-de-un-proyecto/#:~:TEXT=EFICIENTE%20DE%20PROYECTOS-El%20PAPEL%20DE%20LA%20GESTI%C3%B3n%20DE%20COSTES%20EN%20LA%20ENTREGA%20EFICIENTE,DICIEMBRE%2015%20c%202023,-Estimated%20READING%20TIME)
[El%20PAPEL%20DE%20LA%20GESTI%C3%B3n%20DE%20COSTES%20EN%20LA%20ENTREGA%20EFICIENTE,DICIEMBRE%2015%20c%202023,-Estimated%20READING%20TIME](https://blog.ganttpro.com/es/gestion-de-costos-de-un-proyecto/#:~:TEXT=EFICIENTE%20DE%20PROYECTOS-El%20PAPEL%20DE%20LA%20GESTI%C3%B3n%20DE%20COSTES%20EN%20LA%20ENTREGA%20EFICIENTE,DICIEMBRE%2015%20c%202023,-Estimated%20READING%20TIME)
- 14) ¿Usted sabe lo que es una gestión de costos eficiente?
[HTTPS://MYABCM.COM/ES/USTED-SABE-LO-QUE-ES-UNA-GESTION-DE-COSTOS-EFICIENTE/](https://myabcm.com/es/usted-sabe-lo-que-es-una-gestion-de-costos-eficiente/)
- 15) Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad, Revista Espacios, Edgar José Gómez Ortiz 1 Recibido: 23/02/2018 • Aprobado: 16/04/2018, Vol. 39 (N.º 32) Año 2018 • Pág. 4,
[HTTPS://WWW.REVISTAESPACIOS.COM/A18V39N32/A18V39N32P04.PDF](https://www.revistaespacios.com/A18V39N32/A18V39N32P04.PDF)
- 16) Guía para la aplicación del método de costeo, ministerio de finanzas públicas.
[HTTPS://WWW.FANTAPROJECT.ORG/SITES/DEFAULT/FILES/RESOUR](https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resour)

[CES/Gu%C3%Ada-PARA-LA-APLICACI%C3%B3n-DEL-M%C3%A9todo-DE-COSTEO-Dec2014.PDF](#)

- 17) Explicación de los métodos de cálculo de costos – cómo determinar el mejor enfoque para su empresa, Por Siim Kanne, Publicado: Agosto 22, 2024, [HTTPS://WWW.MRPEASY.COM/BLOG/ES/METODOS-DE-CALCULO-DE-COSTOS/#Tipos DE METODOS DE CALCULO DE COSTOS CONCEPTOS BASICOS](https://www.mrpeasy.com/blog/es/metodos-de-calculo-de-costos/#Tipos_DE_METODOS_DE_CALCULO_DE_COSTOS_CONCEPTOS_BASICOS)
- 18) Costeo ABC: Costeo basado en Actividades, [HTTPS://CONTABILIDADFINANZAS.COM/CONTABILIDAD-DE-COSTOS/COSTEO-ABC/](https://contabilidadfinanzas.com/contabilidad-de-costos/costeo-abc/)
- 19) La Importancia Del Control Y Seguimiento A Nuestras Finanzas, Leandro Casar, 08/06/2020, Control Y Gestion De Empresas, Controller Financer, [HTTPS://LEANDROCASARASESORFINANCIERO.COM/LA-IMPORTANCIA-DEL-CONTROL-Y-SEGUIMIENTO-A-NUESTRAS-FINANZAS/#:~:TEXT=El%20CONTROL%20Y%20SEGUIMIENTO%20FINANCIERO,A%20UTILIZAR%20PARA%20TENER%20UN](https://leandrocasarasesorfinanciero.com/la-importancia-del-control-y-seguimiento-a-nuestras-finanzas/#:~:TEXT=El%20CONTROL%20Y%20SEGUIMIENTO%20FINANCIERO,A%20UTILIZAR%20PARA%20TENER%20UN)
- 20) Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional 2015-2019, aprobado por el consejo universitario. sesión ordinaria no. 05-2015, del 08 de mayo de 2015 [HTTPS://WWW.UNAN.EDU.NI/WP-CONTENT/UPLOADS/UNAN-MANAGUA-DGCI-PLAN-MONITOREO - SEG-EVAL-Pei 2015-2019.PDF](https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/unan-managua-dgci-plan-monitoreo-seg-eval-Pei-2015-2019.pdf)
- 21) ¿Qué es la capacitación empresarial?, ubits team, septiembre 26, 2024, [HTTPS://WWW.UBITS.COM/BLOG/QUE-ES-CAPACITACION-CORPORATIVA/#:~:TEXT=La%20CAPACITACION%20EN%20UNA%20EMPRESA%20PERMITE%20A%20LOS%20EMPLEADOS%20DESARROLLAR,SENSACION%20DE%20LOGRO%20Y%20MOTIVACION%20](https://www.ubits.com/blog/que-es-capacitacion-corporativa/#:~:TEXT=La%20CAPACITACION%20EN%20UNA%20EMPRESA%20PERMITE%20A%20LOS%20EMPLEADOS%20DESARROLLAR,SENSACION%20DE%20LOGRO%20Y%20MOTIVACION%20)
- 22) Comportamiento Organizacional Idalberto Chiavenato McGraw Hill 2DA Edición, Derechos Reservados © 2009, respecto a la primera edición en español por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V., Idalberto

Chiavenato

[HTTPS://WWW.ACADEMIA.EDU/36439074/Comportamiento_Organizacion
al_Idalberto_Chiavenato_Mcgrawhill_2DA_Edicion](https://www.academia.edu/36439074/Comportamiento_Organizacion_al_Idalberto_Chiavenato_Mcgrawhill_2DA_Edicion)

- 23) Gestión por procesos, KPI's: ¿Qué son, ¿cuál es su importancia y cómo utilizarlos?, Actualizado EL 24/11/2023, Sydle
[HTTPS://WWW.SYDLE.COM/ES/BLOG/KPI-
615DE90225CE5D3EF29A5570](https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615DE90225CE5D3EF29A5570)
- 24) Los principales kip financieros y para qué sirven, unir-universidad internacional de la rioja 2024, Empresa|25/10/2023, [Https://Www.Unir.Net/Revista/Empresa/Kpis-Financieros/](https://www.unir.net/Revista/Empresa/Kpis-Financieros/)
- 25) Contabilidad De Costos Y Presupuesto, Contabilidad y Finanzas.Com
[HTTPS://CONTABILIDADFINANZAS.COM/CONTABILIDAD-DE-
COSTOS/CONTABILIDAD-DE-COSTOS-Y-PRESUPUESTOS/](https://contabilidadfinanzas.com/contabilidad-de-costos/contabilidad-de-costos-y-presupuestos/)
- 26) La Efectividad Estratégica: Clave para el Éxito A Largo Plazo, Ricardo Martínez, 3/04/2024, [HTTPS://ES.LINKEDIN.COM/IN/RICARDOMARTINEZMARTIN/ES](https://es.linkedin.com/in/ricardomartinezmartin/es)
- 27) Plan Estratégico De Las Organizaciones Y Uso De Las Herramientas De Evaluación, Ciencia Y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas, Recibido 05 DE Julio 2024 - Aceptado 10 de agosto 2024
[HTTP://REVISTAS.UAP.EDU.PE/OJS/INDEX.PHP/Cyd/INDEX](http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/cyd/index) Recibido 05 DE Julio 2024 - Aceptado 10 de agosto 2024.
- 28) Kaplan, R.S., & Cooper, R. (1998). Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems TO Drive Profitability AND Performance. Harvard Business School Press.
- 29) Ansari, S.M., & Bell, J.E. (1997). Target Costing: The Next Frontier IN Strategic Cost Management. Journal OF Cost Management, 11(3), 14-23.
- 30) Garrison, R.H., Noreen, E.W., & Brewer, P.C. (2018). Managerial Accounting. McGraw-Hill Education.
- 31) Drury, C. (2013). Management AND Cost Accounting. Cengage Learning.

- 32) Horngren, C.T., Sundem, G.L., & Stratton, W.O. (2017). Introduction TO Management Accounting. Pearson Education.
- 33) Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Performance Management: A Global Perspective. Management Accounting Research, 18(2), 126-152.
- 34) Innes, J., & Mitchell, F. (1990). The Process OF Change IN Management Accounting: Some Empirical Evidence. Management Accounting Research, 1(1), 3-19.
- 35) Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, 19 de Julio 2021, Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026 de Nicaragua. [https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026\(19Jul21\).pdf](https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026(19Jul21).pdf).
- 36) Marcos Pedro Makón, Consultor, Agosto de 2010, Ministerio De Hacienda Y Crédito Público Nicaragua Y Banco Interamericano De Desarrollo Programa De Efectividad Para El Desarrollo (PRODEV) (NI-T 1044), Guía Metodológica Para La Estimación De Costos Por Producto O Servicio De Las Diversas Entidades Del Sector Público.

ANEXOS O APENDICES.

1. Análisis Interno y Externo FODA.

Tabla N° 1 Análisis Interno y Externo FODA.

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1- Autonomía funcional y financiera.	D1- Marco normativo técnico, procesos y políticas internas.

F2- Prestigio, presencia, credibilidad y reconocimiento en el mercado nacional de juegos y sorteos, con el mayor índice de afectividad (opinión positiva y favorable hacia la marca).

F3- El recurso humano es un factor relevante que incide en el desempeño de toda empresa, la LN se ha preocupado en proporcionar a los empleados prestaciones que garanticen ciertos niveles de bienestar laboral, económico, social, de salud, consciente de que una mejor calidad de vida, seguridad en el trabajo, oportunidad de desarrollo, entre otros, se traduce en **personal motivado** y eficiente en el desempeño de sus funciones.

F4- La Lotería Nacional es una empresa legalmente constituida por Decreto Presidencial No. 2-95, aprobado el 10 de enero de 1995 y publicado en La Gaceta, Diario Oficial No.34 del 17 de febrero de 1995.

F5- La Lotería Nacional en materia de asistencia social se constituye como pionera de Empresa Socialmente Responsable en nuestro país, generando

D2- Débil capacitación técnica.

D3- Canales de ventas insuficientes, actualmente la Lotería Nacional utiliza canales tradicionales, compuesto por los organismos de venta foráneos, locales, concesionarios y revendedores de billetes.

D4- Los productos que se comercializan son los "**productos clásicos**". La tendencia en el mercado de juegos y sorteos es migrar hacia productos basados en tecnologías de la información, ya que representan, en comparación con los clásicos, grandes ventajas en distribución, comercialización, reducción de costos y competitividad.

D5- Se identifica una posible falta de cobertura al interior del país, posiblemente generado por falta de diligencias y gestiones internas.

D6- Se observa un incremento en la edad promedio de la fuerza de venta. Este incremento en la edad incide en la venta de nuestros productos. Lo anterior no solo se constituye en un problema de movilidad considerando que para la venta se recorren largas distancias, lo que indirectamente representa un incremento de los costos de

ingresos significativos para el Gobierno Central utilizado para financiar programas y proyectos.

F6- Larga trayectoria en el mercado nacional.

F7- El portafolio de productos ofertado se compone de productos clásicos (ordinaria e instantánea) con diferentes estructuras de premios y costos accesibles a todos los sectores de la población.

F8- La mecánica de nuestros sorteos no se ha modificado de manera significativa durante los años de trayectoria de LN. Las tómbolas donde se depositan las balotas, y el procedimiento por el que se extraen los premios no han variado y se transmiten en vivo por medios de comunicación radial, visual y con autoridades internas y externas que garantizan la objetividad y veracidad del proceso.

F9- Los sorteos tradicionales de la LN no tienen competidor. Actualmente es la única que celebra sorteos formales tradicionales que caracterizan la impresión total de los números participantes en billetes o fracciones.

los servicios de salud y es una limitante para la implementación de productos y procesos soportados en nuevas tecnologías.

D7- Falta de medidas correctivas para el cumplimiento del Plan Estratégico vigente / POA's desvinculados con el PE vigente.

D9- Tecnología inadecuada.

D10- Debilidades en los procesos de gestión y administración del personal.

D11- No se cuenta con un estándar de calidad interno diseñado para que las agencias/sucursales y/o puntos de ventas se adapten a un modelo único bajo criterios estandarizados respecto de la imagen, identidad, esquemas de operación y de administración.

D12- Falta de aplicabilidad y gestión en el ejercicio de las acciones legales, cobros de créditos, ejecución de garantías en contra de los deudores de la empresa, para la

F10- Liquidez financiera, existen los medios suficientes para hacer frente a los compromisos que le significa el pago de premios. F11- Estabilidad laboral. F12- Existencia de un convenio colectivo que protege los intereses de los trabajadores. F13- Amplia experiencia y únicos legalmente establecidos en el mercado nacional. F14- Personal calificado. F15- Fidelidad de nuestra fuerza de venta.	recuperación de la cartera vencida/morosa de algunos de los concesionarios. D13- Reducida presencia de concesionarios a nivel nacional. D14- Canales de Distribución limitados y Tradicionales. D15- Reducida flota vehicular en las sucursales y/o Ventanillas lo que dificulta la movilización de cara la funcionalidad de la empresa. D16- Carencia de fuerza de venta joven por no ser atractivo al mercado laboral. D17- Ausencia de estrategia de comunicación efectiva.
F16- Excelentes comisiones, prestaciones y beneficios para nuestros concesionarios y puntos fijos. F17- Empresa rentable. F19- Clientes fijos y leales. F20- Infraestructura propia en buena parte del territorio nacional.	D18- Toma de decisiones centralizadas. D19- Falta estrategia claras y definidas en pro de la renovación de la fuerza de venta. D20- Falta de cultura de la población joven en la comprar Lotería. D21- Falta de especialización del personal de Sucursal y Ventanillas (ventas, servicio al cliente, Relaciones).

F21- Existencia de un Plan Estratégico vigente y formulado.	D22- Carencia de amplio portafolios de juegos y/o productos tradicionales y tecnológicos. D23- Falta de promotores para la búsqueda de nuevos concesionarios y captación en municipios donde no tenemos presencia. D24- Falta de Modernización en plataformas tecnológicas y electrónicas. D25- Fondo de garantía no cubre crédito pactado con los concesionarios conforme contrato. D25-Inexistencia de un sistema de seguimiento, monitoreo, control y evaluación del Plan Estratégico y Plan Operativo. D26- Plan de Publicidad no incidente ni efectivo.
---	--

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
O1- Disponibilidad de lugares para apertura de ventanillas/puestos fijos de ventas, fomentando diversos acercamientos con empresas para la comercialización de los productos en diversas tiendas de conveniencia.	A1- Uno de los principales retos de la LN es aumentar su capacidad de adaptación a los cambios del mercado por la competencia creciente, como casinos, casas de apuestas, comercios ilegales con máquinas electrónicas, juegos y apuestas en línea,

Asociarse con otras marcas o empresas para promociones conjuntas puede aumentar la visibilidad y la participación.

O2- Sorteos clásicos que maneja LN se comercializan con billetes preimpresos donde se inserta una imagen con motivo de alguna celebración nacional, local o particular de impacto social. Tal situación permite crear vínculos con instituciones y ciudadanía, lo que puede generar redes de apoyo para cumplir objetivos comunes.

O3- Marca con mayor nivel de identificación por parte de la población como Empresa dedicada a la celebración de sorteos y juegos de azar.

O4- Dada la trayectoria de la Institución, existe un sector de la sociedad para el cual adquirir sus billetes de LN es una tradición.

O5- Apoyo del Gobierno Central.

O6- Diversificación de juegos de lotería (creación de Marcas Nuevas).

O7- Adaptación a nuevas formas de juegos en busca de captación de segmento joven.

que representan una mayor expectativa de crecimiento.

A2- Competencia desleal (rifas ilegales).

A3- Falta de mecanismo de medición de satisfacción de las partes relacionadas.

A4- Falsificación de billetes (Manipulación en el área numérica, boletos de raspaditas pinchados y vigésimos de sorteos vencidos o antiguos).

A5- Deserción de la fuerza de venta (mortalidad).

A6- Vulnerabilidad informática que pudiese ser utilizada por personas mal intencionadas (Hacker informático).

A10- Escasez e incremento de precios de materia prima.

A11- Cambio de preferencias, los cambios en las preferencias de entretenimiento puedan hacer que las personas elijan otras formas de diversión

O8- Impulso de ventas con redes sociales de los diferentes productos que ofrece LN. El mercado en línea ofrece oportunidades para llegar a más participantes y simplificar la venta de billetes de lotería.

O9- Desarrollo continuo de las tecnologías que pudieran fomentar la comercialización de los productos con el fin de coadyuvar en las tácticas comerciales enfocadas a nuevos nichos de mercado mediante una infraestructura informática de última generación disponibles en el mercado.

O10- Implementación de venta electrónica de los productos de LN.

O11- Política económica del país en franco desarrollo y crecimiento lo que inciden en los hábitos de consumo de juegos y sorteos de la población ya que se incrementa el porcentaje de ingresos que las familias dedican al entretenimiento.

O12- Captación de nuevos concesionarios a nivel nacional.

O13- Apertura de alianzas comerciales de distribución en vista de la creación de nuevos emprendimientos.

O14- Desarrollo de convenios de colaboración con Instituciones que permitan la comercialización de productos de la LN.

O15- En cuanto a nichos de mercado, de acuerdo con estudios realizados sobre la composición del mercado muestran alto potencial del mercado nicaragüense en lo que a juegos y sorteos.

O16- Oportunidad laboral para jóvenes como concesionarios en busca de fuentes de ingresos.

O17- Posible reforma al marco legal y procura de obtención de más recursos.

O18- Responsabilidad social, promover el juego responsable y destinar parte de los ingresos a causas sociales impacta en la percepción pública.

2. Estudio DELPHI.

2.1 Bloque 1 Apreciación sobre el Capital Físico.

Tabla No. 2 Respuestas Obtenidas Bloque 1.

<i>Proposiciones</i>	Opinión de los Participantes				
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
P1	5	6	6	31	6
P2	0	8	3	35	8
P3	6	13	8	23	4
P4	1	10	6	33	4
P5	2	5	5	34	8

2.2 Bloque 2 Apreciación sobre el Capital Tecnológico.

Tabla No.3 Respuestas obtenidas Bloque 2.

<i>Proposiciones</i>	Opinión de los Participantes				
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
P1	4	21	3	23	3
P2	1	11	5	23	14
P3	3	3	14	27	7
P4	4	1	14	28	7
P5	2	9	7	28	8

2.3 Bloque 3 Apreciación sobre el Capital Estructural.

Tabla No. 4 Respuestas obtenidas Bloque 3.

<i>Proposiciones</i>	Opinión de los Participantes				
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
P1	1	1	12	32	8
P2	1	3	3	35	12
P3	1	2	0	31	20
P4	1	6	4	25	18
P5	0	4	3	26	21

2.4 Bloque 4 Apreciación sobre el Capital Humano.

Tabla No. 5 Respuestas obtenidas Bloque 4.

Proposiciones	Opinión de los Participantes				
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
P1	1	5	2	26	20
P2	1	8	2	25	18
P3	0	4	1	26	23
P4	0	9	3	34	8
P5	2	15	6	25	6

2.5 Bloque 5 Apreciación sobre la Cultura Organizacional.

Tabla No. 6 Respuestas obtenidas Bloque 5.

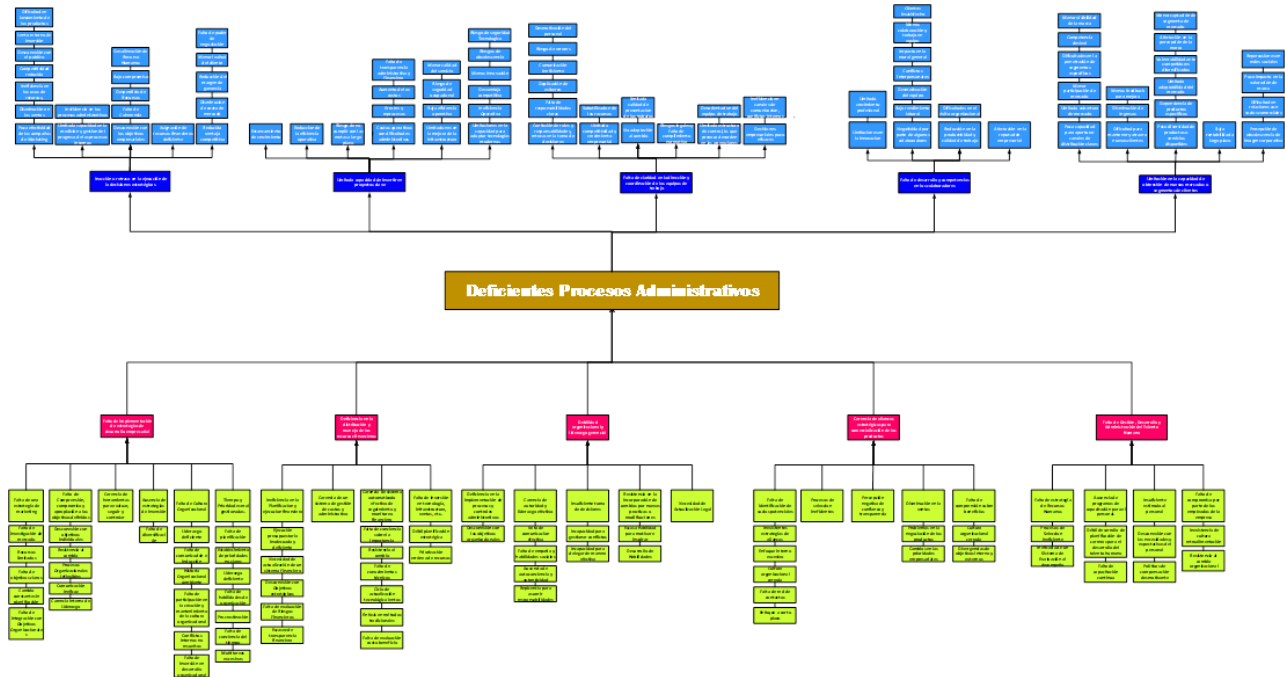
Proposiciones	Opinión de los Participantes				
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P1	1	1	2	20	30
P2	1	1	4	31	17
P3	0	2	5	31	16
P4	1	1	2	25	25
P5	1	2	2	16	33

COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.

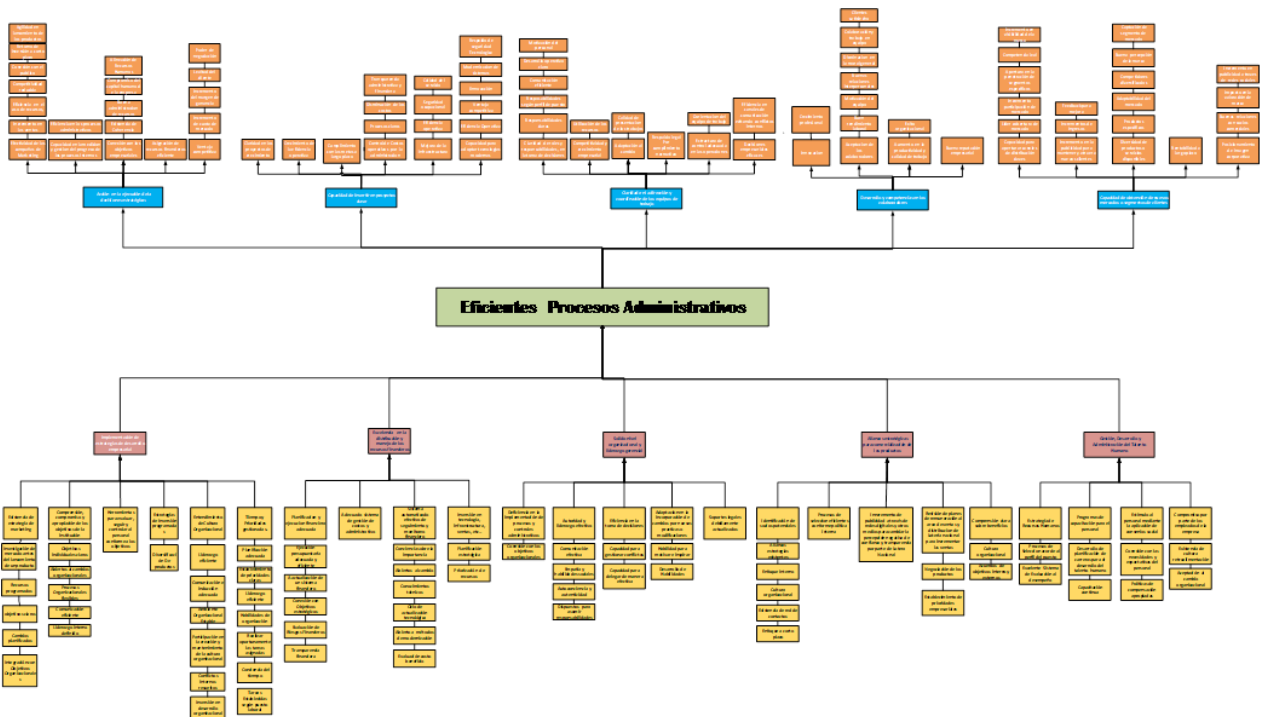
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

3. Árbol de Problemas y Objetivos

3.1 Árbol de Problemas



3.2 Árbol de Objetivos



COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA NACIONAL EN NICARAGUA.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

4. Fichas de Costos a Utilizar

4.1 Fichas de Acciones de Costeo.

Acción:								
Producto 1:								
Unidad Organizativa								
Base Mes		12	Base día		xxxx			
Cargo	Valor Salarios + 5% aumento por deslizamiento	Valor H/H	Días	Horas/Hombre	Salario	Alimentación	Transporte	Total
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!			#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
		#¡VALOR!	0	0	#¡VALOR!	0.00	0.00	#¡VALOR!
Gastos Estimados								
1) Valor Hora Hombre = Salario Mensual entre xxxx horas laborables al mes (xxxx días hábiles por 8 horas diarias)								
2) <u>Tiempo Estimado:</u>								
Salarios permanente	#¡VALOR!							
antigüedad	#¡VALOR!							
Salarios personal contratado								
Vacaciones	#¡VALOR!							
Décimo Tercer Mes	#¡VALOR!							
INSS Patronal	#¡VALOR!	3) Vacaciones y Décimo Tercer Mes 8,33% de los salarios estimados						
INATEC	#¡VALOR!	4) INSS Patronal 22.5% de los salarios						
Viáticos	0.00	5) INATEC 2% de los salarios						
Costos Indirectos de Auditoría		6) Costos indirectos estimados						
Total gastos estimados	#¡VALOR!	7) Viáticos de alimentación C\$xxxx por día, de transporte C\$xxxx por día						
		8) Antigüedad xxxx%						

**COSTEO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2025-2029 DE LOTERÍA
NACIONAL EN NICARAGUA.**

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

4.2 Ficha de Costo ABC

Nombre de la Empresa						
FICHA DE COSTO						
Actividad No. :						
Oficina						
Elementos del costo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario en C\$	Costo Unitario en US\$	Costo Total en C\$	Costo Total en US\$
MANO DE OBRA						
Total Mano de Obra					-	0
MATERIALES						
Total Materiales					-	0
OTROS INSUMOS						
Total Otros Insumos					-	0
TOTAL					-	0

Nota: Tipo de cambio utilizado: