



**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS (MADE XXXI-B)**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMERCIAL  
"SAN MARTIN" PARA EL PERIODO 2015-2017**

**ELABORADO POR:  
ALVARO ELÍAS PORTOBANCO ROJAS**

**Managua, Nicaragua  
ABRIL 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL</b> .....	<b>9</b>
2.1. Factores Económicos .....	9
2.2. Factores Políticos .....	12
2.3. Factores Demográficos.....	13
2.4. Factores Culturales .....	15
<b>3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL SECTOR DE COMERCIALIZACION MAYORISTA DE PRODUCTOS DE USO Y CONSUMO MASIVO</b> .....	<b>19</b>
3.1. Caracterización general de la industria; comercialización mayorista de productos de uso y consumo masivo .....	19
3.1.1 Condiciones básicas .....	19
3.1.2 Estructura del mercado.....	21
3.1.3 Conducta .....	23
3.1.4 Ejecutoria .....	24
3.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas y de la acción del gobierno.....	24
3.2.1 Amenaza de nuevos ingresos .....	26
3.2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	26
3.2.3 Poder de negociación de los proveedores .....	26
3.2.4 Poder de negociación de los compradores .....	27
3.2.5 Rivalidad entre competidores .....	27
3.2.6 Acción del gobierno .....	28
<b>4. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA “COMERCIAL SAN MARTIN”</b> .....	<b>31</b>
4.1 Antecedentes de la empresa Comercial San Martin .....	31
4.2 Desempeño o resultados operativos durante los últimos 3 años. ....	33

<b>4.3 Situación Actual</b> .....	<b>35</b>
4.3.1 Recursos y Capacidades.....	35
4.3.2 Análisis de la Cadena de Valor .....	39
4.3.3 Modelo Integrado de Organización.....	48
<b>5. CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO E INTERNO</b> .....	<b>54</b>
<b>6. PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMERCIAL SAN MARTIN, PERIODO 2015-2017</b> .....	<b>58</b>
6.1 Declaración de misión, visión y valores estratégicos .....	58
6.2 Objetivos Estratégicos .....	59
6.3 Planteamiento estratégico.....	59
6.4 Plan de Acciones .....	69
6.5 Cuadro de mando integral.....	70
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>75</b>

## **TABLA DE FIGURAS**

<b>FIGURA</b>	<b>PAGINA</b>
FIGURA No. 1: GRUPOS ESTRATEGICOS DE LA INDUSTRIA	24
FIGURA No. 2: ANALISIS DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	27
FIGURA No. 3: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, PORTER	39

## **TABLA DE ANEXOS**

<b>ANEXOS</b>	<b>PAGINA</b>
ANEXO 1: CRECIMIENTO DEL PIB REAL Y DEL PIB PC DE NICARAGUA.....	79
ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL.....	80
ANEXO 3: GUIA DE ENTREVISTA A TRES EMPLEADOS.....	81
ANEXO 4: GUIA DE ENTREVISTA A CLENTES SELECCIONADOS	82
ANEXO 5: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, COMERCIAL SAN MARTIN.....	83

## RESUMEN EJECUTIVO

A partir de 1990 el sistema económico y empresarial en Nicaragua se ha orientado hacia el libre mercado, propiciando el comercio nacional e internacional. Comercial San Martín surge en este contexto como una empresa de la cadena mayorista de productos de uso y consumo masivo, distribuyendo líneas de productos con marcas de gran prestigio nacional e internacional y con fuertes vínculos comerciales con empresas multinacionales, tales como Unilever, Colgate-Palmolive, Nestlé, etc.

El presente documento tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de Plan estratégico 2015-2017, para la empresa Comercial San Martín S.A, a partir de la realización de un diagnóstico integral de la misma. Este diagnóstico permite describir como está la situación de la organización en estudio e identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

El análisis del ambiente externo e interno de la empresa Comercial San Martín conduce a plantear como Objetivos estratégicos para la misma la modernización de los procesos administrativos actuales, el incremento de ventas en un 15% anual, el desarrollo integral al personal de la empresa, el fortalecimiento de la relación y políticas de alianza con proveedores nacionales e internacionales y la realización de inversiones en activos fijos seleccionados.

Sobre la base del diagnóstico, planteamiento de la Misión, Visión y de los Objetivos estratégicos de Comercial San Martín, se presenta una propuesta Plan estratégico que integra una serie de acciones a realizarse en el período 2015-2017. Este plan es crucial para el desarrollo formal de la empresa y para ello se contempla la implementación de métodos de monitoreo y control, con el sentido de corregir errores y darle seguimiento al cumplimiento de los indicadores planteados.

## 1. INTRODUCCIÓN

Comercial “San Martín” es una mediana empresa nacional, con 22 de años de presencia en el mercado, conocida por sus labores de distribución mayorista en todos los mercados de Managua y en el mercado de Masaya, con productos de uso y consumo masivo de prestigio nacional e internacional. Es un miembro importante de la cadena de comercialización de empresas de prestigio mundial.

La empresa se dedica a la comercialización de productos de uso y consumo masivo, en particular todo lo que implica consumo, cuidado personal y cuidado del hogar, sumando más de 2,000 productos: 1.- Productos de Consumo (Arroz, Azúcar, frijoles, salsas de tomate, etc). 2.- Productos de cuidado personal (Desodorantes, Shampoo, vanidades, gel para el pelo, cremas corporales, cremas para peinar, etc). 3.- Productos de cuidado del hogar (Desinfectantes, cloros, ceras para piso, ambientadores de baño, jabones para lavar utensilios de cocina y ropa, detergentes, suavizantes para ropa, etc.).

El objetivo del presente trabajo es formular una propuesta de plan estratégico para Comercial “SAN MARTIN”, para el período 2015-2017. Esta empresa tiene sus operaciones centralizadas en la ciudad de Managua.

La elaboración de este trabajo tiene su justificación en los hallazgos y propuesta que se elabore a la gerencia general de la empresa, los que permitirán generar conocimiento sobre la industria de comercialización mayorista de productos de uso y consumo masivo, y además le brinden a la gerencia herramientas para la toma de decisiones bajo un ambiente de mayor certidumbre y objetividad. Logrado lo anterior, Comercial “San Martín” mejorará su imagen ante los proveedores y clientes a través de decisiones que mejoren el servicio al cliente, esto a su vez permitirá que mejore su participación de mercado, haciendo a esta empresa más competitiva por la agilidad de sus procesos. Así mismo, se describe a la industria determinando su rentabilidad, atractivo y sus problemas.

Comercial “San Martín” no cuenta con base de planes estratégicos anteriores, ni análisis estratégicos puesto que hasta este momento se está iniciando a hacer cambios importantes para establecer un ordenamiento en la misma. Esta empresa tiene definidos planes de crecimiento anuales del 10%, los cuales van de la mano con los objetivos de ventas acordados con los proveedores.

La metodología a aplicar consiste en la realización de una investigación documental y exploratoria basada en información primaria y secundaria, ya que se realizarán entrevistas a ejecutivos de la empresa y a los distribuidores nacionales. El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo. El nivel de la investigación es exploratorio y descriptivo, y los instrumentos de investigación a utilizar son guías de entrevistas y ficha técnica de investigación documental.

El alcance de este estudio consiste en un periodo de vigencia de la información presentada de tres años. Durante este período de tiempo, los datos y las conclusiones son vigentes y sirven para la toma de decisiones empresariales, orientadas a generar cambios en la empresa.

Las limitaciones en este proceso de investigación son relativas a datos financieros precisos de la empresa, ya que hasta en el año en curso se contrató a un especialista para inicial el registro automatizado de su contabilidad. Se conversó con el Gerente General al respecto y se comprometió a otorgar los permisos para tener acceso a la documentación física de todos los datos, para obtener resultados confiables y ajustados en esta propuesta de plan estratégico.

El trabajo estará estructurado por cinco capítulos, los cuales se desarrollan partiendo de una estructura metodológica para diseñar un plan estratégico. Así, el capítulo 1 corresponde a la introducción, donde se manifiesta el objetivo de la investigación, la justificación, metodología, alcance y limitantes del mismo. El capítulo 2, contiene un análisis del entorno macro ambiental de la empresa utilizando el modelo de Austin; que describirá los factores económicos, políticos,

demográficos y culturales, que tienen una incidencia directa o indirecta, positiva o negativa sobre la empresa. En éste acápite se concluirá alrededor de la estabilidad macro ambiental, y lo favorable o desfavorable del mismo para la competitividad (Marin y Montiel 1992).

Respecto al capítulo 3, se divide en dos partes, una es el modelo de las fuerzas competitivas del mercado (condiciones básicas, estructura, conducta, y ejecutoria), destacando las relaciones secuenciales entre ellas, y de esta forma identificando la manera en que las variables influyen en la competitividad de la industria, así como también los grupos estratégicos del sector. Por otro lado, el capítulo describe las 5 fuerzas competitivas y de la acción de gobierno determinando la rentabilidad de la industria (Porter: 1982)

El capítulo 4 consiste en un diagnóstico interno describiendo antecedentes de la empresa de los últimos 3 años en los temas de marketing, operaciones y producción, inversiones, recursos humanos, y finanzas. Adicionalmente, se realiza la descripción de la situación actual utilizando el modelo de cadena de valor de (Porter: 2002), y las perspectivas de directores, clientes y proveedores.

En el capítulo 5 se identifican las ventajas competitivas derivadas de la aplicación de la cadena de valor, así como se enumerará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas (Porter: 2002).

Finalmente, el capítulo 6, abordará la propuesta de plan estratégico, el cual estará estructurado a partir de la declaración de la misión, visión de la empresa, establecer los objetivos estratégicos, plantear las estrategias, proponer planes de acción con su nivel de responsabilidad y presupuesto.



## **2. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL**

### **2.1. Factores Económicos**

La economía de Nicaragua ha tenido resultados positivos en su desempeño en el 2012 y 2013, y la tendencia actual hasta el presente mes parece ser la misma. En el Informe Económico anual de la CEPAL (2013), se afirma que la economía nicaragüense registró un crecimiento de 5.2 por ciento en 2012, menor en 0.2 puntos porcentuales que el observado en el año anterior (p.1). El Gobierno de Nicaragua proyectó para 2013 un crecimiento de la economía del 5%, mientras que la inflación la proyectaron en 8%.

El mismo informe mencionado anteriormente señala que el resultado del Producto Interno Bruto (PIB) de este año obedeció a impulsos de demanda externa e interna. Los primeros están asociados al incremento de la demanda externa, precios de exportación, las remesas familiares y la inversión extranjera directa (IED). Los segundos provienen del mayor ingreso disponible, reactivación de la construcción privada, mejor ejecución del Programa de Inversión Pública (PIP), políticas sectoriales de apoyo a granos básicos y el gasto en elecciones. Además, el crecimiento del PIB per-cápita en dólares (9.8%) y el crecimiento demográfico (1.26%) también influyeron en el incremento del consumo privado.

El informe del BCN (2013) señala que el crecimiento del PIB se reflejó en una mayor dinámica de las actividades económicas, como: cultivo de granos básicos, servicios de transporte terrestre internacional, servicios de agencias navieras, administración pública, intermediación financiera, hoteles y restaurantes, y construcción. Los servicios de intermediación financiera incluyen los servicios prestados por micro financieras y cooperativas de ahorro y crédito (p.6). Sin embargo, otras actividades fueron afectadas por factores exógenos. Dentro de estas actividades se encuentran: el café, que fue afectado por el ciclo bajo de la bienalidad del cultivo; y el frijol y caña de azúcar que fueron influenciados por factores climáticos adversos.

La tasa de inflación acumulada a diciembre 2012 cerró en 6.62 por ciento (8 % en 2011). Este nivel de inflación fue determinado principalmente por presiones externas, provenientes del incremento del precio mundial del petróleo y de los alimentos; y factores internos relacionados con los choques climáticos adversos. Estos factores fueron atenuados por políticas de estabilización de precios de bienes de primera necesidad y la política de subsidios implementada por el Gobierno Central, en un marco en que la política monetaria mantuvo el régimen cambiario de deslizamiento preanunciado como ancla nominal de precios de la economía. Nicaragua cerró 2013 con una inflación de 5,67%, lo que supuso 0.95 puntos porcentuales por debajo del año anterior.

Nicaragua registró en 2013 un déficit comercial de US\$3.248 millones, un 2,8% superior al registrado en el 2012. En 2013, la brecha comercial se amplió en US\$77 millones respecto al déficit de 2012.

El incremento del déficit comercial obedeció a la reducción del valor de las exportaciones, que disminuyó en un 10,3 % el año pasado en relación al 2012, explicó la fuente. Las exportaciones finalizaron 2013 en US\$2.400 millones, registrando una caída en valor de 10,3% con relación a 2012.

Las exportaciones fueron afectadas por menores precios de exportación y volúmenes transados inferiores principalmente de carne, camarón y café, provocando una contracción en los ingresos del sector exportador. En términos de volumen, el nivel exportado cayó 1,5% el año pasado en relación al 2012, particularmente en el café, uno de los principales productos de exportación que en 2013 se vio afectado por el ciclo bienal bajo y el brote del hongo roya, de acuerdo con la información oficial.

En el 2013, Nicaragua movilizó hacia los mercados internacionales 3,622.27 toneladas métricas por los cinco puertos comerciales que están en la franja del

Pacífico y el Caribe, según cifras de la Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo.

En tanto, las importaciones se situaron en US\$5.649 millones en 2013, registrando una reducción en valor de un 3,4% en relación al 2012. Lo anterior se derivó principalmente de una menor factura petrolera y una reducción en las adquisiciones de bienes de capital.

El valor de las importaciones de bienes de consumo durante el año pasado estuvo determinado por las compras de productos alimenticios y otros bienes de consumo no duradero, que registraron tasas de crecimiento del 3,3% y el 4,8%, respectivamente.

La política laboral continuó fundamentada en la restitución, tutela y promoción de los derechos laborales de los trabajadores. Para ello, el Gobierno ha establecido tres campos de acción que incluyen generación de empleo, seguridad y protección laboral y compensación laboral, tal como lo contempla el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH). En este contexto, los avances se concentraron en la mejora del clima de inversión, una mayor asignación de recursos para la inversión pública y sectores sociales, y gestiones administrativas para propiciar el incremento de la afiliación de trabajadores a la seguridad social.

En el año 2013, según datos publicados por el Banco Central (BCN 2013), a Nicaragua le condonaron US\$10.7 millones de su deuda pública externa, de los cuales las fuentes bilaterales le perdonaron US\$9.9 millones, desglosados así: el Club de París condonó US\$3.6 millones de deuda pública externa de Nicaragua; de la misma manera, los países ex socialistas perdonaron US\$4.1 millones y otras fuentes bilaterales, US\$2.2 millones.

Las fuentes multilaterales, es decir Banco Mundial, BM; Fondo Monetario Internacional, FMI; Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y el Banco

Centroamericano de Integración Económica, BCIE, no condonaron ni un dólar a Nicaragua en el 2013, mientras que otras fuentes multilaterales perdonaron US\$0.8 millones el año pasado.

## **2.2. Factores Políticos**

Nicaragua es una república constituida por 4 poderes: el Ejecutivo, el Legislativo, el Judicial y el Electoral. El poder ejecutivo es ejercido por el Presidente, quien es elegido para un período de 5 años mediante sufragio universal. El poder legislativo está radicado en la Asamblea Nacional (unicameral), formada por 92 diputados electos por 5 años. Una Corte Suprema de Justicia integrada por 16 magistrados es la cual se encarga de vigilar el sistema judicial. Las contiendas electorales son responsabilidad del Consejo Supremo Electoral. Administrativamente, Nicaragua está dividida en 153 municipios circunscritos, en 15 departamentos y 2 regiones autónomas.

Los partidos políticos principales son (orden alfabético): Alianza Liberal Nicaragüense (ALN), Alianza por la República (APRE), Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), Partido Liberal Constitucionalista (PLC) y Partido Liberal Independiente (PLI).

En el año 2011 se celebraron elecciones, las cuales fueron ganadas por el Daniel Ortega Saavedra, quien asumió el poder el 10 de Enero del 2012. Como resultado de estas elecciones se generó controversias entre los diferentes actores políticos del proceso electoral.

Según artículo de la revista Perspectivas (2013), se detalla que el Banco Mundial define a Nicaragua como un país con bajos niveles de gobernabilidad tanto en términos absolutos como relativos a otros países, dándole puntajes muy bajos en los distintos indicadores, tales como: efectividad gubernamental (18/100), control de la corrupción (25/100), rendición de cuentas (30/100), estado de derecho (30/100), entre otros (p.43).

Quizás más preocupante aún, los indicadores de gobernabilidad del país no han mejorado en los últimos doce años y más bien algunos se han deteriorado. Esto aún sin tomar en cuenta los problemas adicionales de gobernabilidad que se reflejaron en la conducción de las elecciones municipales de Noviembre del 2008.

El tema de la gobernabilidad y la estabilidad política, la cual, en los últimos meses ha sufrido un deterioro por la malas aplicaciones de la leyes, pasando por encima de ellas, a tal punto que hemos visto un retroceso en la relaciones con los países donantes y con los organismo internacionales.

La estabilidad política expresada en la conformación y funcionamiento de un gobierno nacional afecta positivamente al desarrollo del comercio, donde compite la empresa Distribuidora Comercial San Martin.

La Asamblea Nacional recientemente aprobó una serie de reformas constitucionales, las cuales revisten una enorme importancia para la estabilidad institucional de Nicaragua.

### **2.3. Factores Demográficos**

Nicaragua es un país ubicado en el centro del istmo centroamericano. Limita al norte con Honduras, al sur con Costa Rica, al oeste con el océano Pacífico y al este con el mar Caribe. Por razones administrativas, Nicaragua se divide en 15 departamentos y dos regiones autónomas. Éstos, a la vez, se dividen en municipios, que actualmente son 153.

El Banco Central de Nicaragua en su informe anual (BCN 2013) afirma que la población total en 2012 asciende a 6,071 millones, con una tasa anual de crecimiento de 1.2 esta tasa se redujo desde 2000 que presentaba un crecimiento de 1.6.

El intervalo de años donde hay mayor población es de 10 -14 años, en segundo lugar de 1-4 años y en tercer lugar de 5-9 años, lo que indica que se está sumando mayor número de población joven, en este caso mayor número de dependientes de una sola familia.

La tasa bruta de natalidad en 2000/05 era de 26.3 en el año 2005/10 24.09 es decir se redujo en un 8%; la tasa bruta de mortalidad en el periodo 2000/05 era de 5.8 y para 2005/10 es de 4.8 reducción de 17.24%. La esperanza de vida se incrementó de 70.8 a 72.9

Nicaragua gracias a su alta población joven (30% entre 16 y 29 años y 26.4% entre 30 y 59 años) dispone de una proporción alta de trabajadores con más capacidad para aumentar su producción, que una sociedad con una fuerza laboral relativamente escasa y adulta. En términos de su composición, las poblaciones jóvenes presionan sobre servicios sociales como la educación y la asistencia relacionada con ésta, por tanto existe la oportunidad y la conveniencia de invertir en la formación de capital humano.

De acuerdo con el Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2013, publicado recientemente por el organismo de Naciones Unidas (CEPAL 2013), para el año 2050, 2.6 millones de hombres estarán dentro de la PEA y 2.3 millones de mujeres, en Nicaragua.

Para el año 2050, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal, calcula que la Población Económicamente Activa, PEA, de Nicaragua será de 4.9 millones de personas, de una población total de 7.9 millones; es decir que para ese año el 62% de la población estará en edad de trabajar.

Actualmente la PEA de Nicaragua es de 2.7 millones y la población total del país es de 6.06 millones de personas, lo que quiere decir que actualmente el 40.9% de los nicaragüenses están en edad de trabajar, aunque no todos lo hacen.

Los cambios en el perfil de la población pueden agravar las consecuencias de una mala política económica. Si bien una relación de dependencia baja es un elemento favorable, puede no serlo si el país no logra resolver la presión ejercida por el número de personas que se incorpora a la fuerza de trabajo y que antes de ello demanda acceso a la educación.

El que una relación de dependencia baja resulte beneficiosa depende en gran medida de las oportunidades de empleo existentes y de la preparación que tengan quienes entran a la fuerza de trabajo. De lo contrario, la falta de acceso a empleos de calidad puede más bien generar problemas sociales de difícil solución. Hay que recordar que es común que la tasa de desempleo de la población de 15 a 24 años tienda a ser mayor que el promedio global.

Otro aspecto relacionado con los factores demográficos es la migración que atenta contra las ventajas del bono demográfico. Más de la mitad de los migrantes nicaragüenses tienen edades entre los 15 y los 24 años, es decir que se están yendo los jóvenes. Se puede afirmar que las personas que en su mayoría abandonan el país es la fuerza laboral joven y menos costosa (en términos salariales).

En Nicaragua la migración hacia los Estados Unidos es de mayor calificación y capacidad económica, dado los costos del viaje, mientras que la migración a Costa Rica es masiva pero de menor calificación y menor capacidad económica.

#### **2.4. Factores Culturales**

Los procesos de globalización económica mundial han generado una cultura de consumo a nivel internacional. Esta cultura de consumo también se ha sentido en Nicaragua, produciendo altos nivel de consumo de productos

importados. Esto ha favorecido a las empresas transnacionales y nacionales dedicadas a la distribución de productos.

El consumo está determinado por diversos factores, entre los que se pueden destacar los aspectos culturales, esto implica que la cultura en la que vivimos, le da un especial significado a los productos cotidianos. Tales significados se difunden a través de la familia, la escuela, los amigos, los medios masivos y electrónicos de comunicación; ninguna persona está fuera de tales influencias. Específicamente, en lo que se refiere al consumo, cada grupo social conforma y comparte creencias comunes generales y/o consumiendo determinados productos o servicios para satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido, vivienda, educación y entretenimiento.

La cultura evoluciona constantemente, integrando las viejas ideas y costumbres con las nuevas, o sea, la cultura varía de lugar en lugar y de una época a otra. Todos estos cambios culturales afectan a la comercialización de bienes de consumo. El consumo ha aumentado en nuestro país y ha conducido a desarrollar estructuras comerciales muy particulares. En esto último encaja el mercado oriental, el cual es una plaza comercial de grandes volúmenes de transacciones.

Diversos aspectos influyen en el desarrollo cultural de la población de nuestro país: entre esos aspectos juega un papel importante la educación a todos los niveles.

A continuación se presenta un análisis breve del sistema educativo, el cual influye en la conducta de consumo.

Con relación al aspecto educativo, el porcentaje del gasto en educación con relación al PIB ha venido aumentando aunque relativamente muy pequeño de 4.0 en 2000 a 5.3 en 2008. Si se tuviera que dividir el gasto público por estudiante



podría decirse que a 2008 asciende a U\$203.1, la tasa neta de escolarización primaria alcanzó un 87%, recordando que muchos de ellos no continúan en la secundaria.

Los principales actores de la educación en Nicaragua son: El Ministerio de Educación (MINED) se encarga de la educación primaria y secundaria, y como tal tiene la responsabilidad de formar a sus estudiantes en los elementos básicos de las matemáticas y las ciencias básicas.

El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) es el ente rector de la educación técnica profesional, tiene a su cargo la capacitación técnica para trabajadores y atiende demandas de capacitación para programas especiales.

Las universidades nicaragüenses son un eslabón muy importante para la generación de capital humano de alto nivel. En el país hay 51 universidades autorizadas por el CNU, de las cuales 10 reciben fondos del Presupuesto General de la República. En su gran mayoría tienen carreras sociales, de humanidades, de salud y administrativas, solo el 20% de las carreras brindadas son de corte tecnológico. La población estudiantil es de 120 mil aproximadamente en el año 2008, de la cual 79 mil estudian en las universidades (10) con subvención pública.

A la fecha el rol del INATEC ha estado centrado en realizar formación y capacitación directa en sus centros, así como coordinar y supervisar a centros privados que realizan capacitaciones de trabajadores de empresas y entidades que aportan el 2%. Sin embargo la opinión de las entidades demandantes de capital humano y de las Pymes dedicadas a la capacitación, formación técnica en Nicaragua es marginal y no goza de valoración social.

Actualmente se están preparando técnicos y profesionales para mercados inexistentes, esto hace que muchos profesionales sean utilizados como técnicos.

Las entidades educativas de todo tipo acusan una débil vinculación con las empresas del país que no les ayuda a desarrollar una educación más práctica y útil.

Como último aspecto el tema de la salud en Nicaragua es muy controversial debido a que pese a los esfuerzos del gobierno por mantenerla gratuita y accesible a toda la población en general, no es percibida de esta forma por la sociedad, la población se queja constantemente por la atención parcializada o a veces despreocupada por parte de doctores y enfermeras, al mismo tiempo por la falta de medicinas para tratar las enfermedades, por tanto aunque sean atendidos no pueden ser curados porque las farmacias no tienen la capacidad de abastecer a toda la población, al mismo tiempo los asegurados manifiestan que a pesar de pagar un seguro no cubren las medicinas y tratamientos recetados para tratar la enfermedad.

### **3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL SECTOR DE COMERCIALIZACION MAYORISTA DE PRODUCTOS DE USO Y CONSUMO MASIVO**

#### **3.1. Caracterización general de la industria; comercialización mayorista de productos de uso y consumo masivo**

En la siguiente sección abordaremos aspectos generales de la industria, tales como sus condiciones básicas, estructura, conducta y ejecutoria del sector. En las condiciones básicas se incluirá un análisis de la demanda y oferta local y todo lo relacionado a ellas (elasticidad de precios, productos sustitutos, tipos de mercado, métodos de compra, crecimiento de la industria y precios internacionales, entre otros).

##### **3.1.1 Condiciones básicas**

###### **Demanda**

**Elasticidad de Precios:** Los productos de este sector por ser de uso y consumo masivo, en su gran mayoría tienen una demanda moderadamente inelástica, ya que las variaciones de precios provocan pocos cambios en las cantidades demandadas.

**Productos Sustitutos:** Debido a que en esta industria los productos, en su gran mayoría son manufacturados, y son marcas producidas bajo procesos industriales, podría considerarse que en algunos casos los productos sustitutos son aquellos de carácter natural, sin procesamiento industrial.

**Tipo de Mercado:** Con respecto a las características que se presentan en este mercado, se puede concluir que es un mercado competitivo, hay muchos ofertantes en el mercado, y no pueden influir decisivamente en el precio, y además se comercializan las mismas marcas y tipos de productos.

Método de Compra: El método tradicional de compra es al contado. Debido a que se trata de un canal mayorista, también existe la figura del crédito, el cual es otorgado bajo contratos legales por grandes distribuidores internacionales a mayoristas de segundo nivel.

Crecimiento de la industria: No existen estadísticas oficiales precisas del crecimiento de ésta industria, pero partiendo de la observación se puede afirmar que crece rápidamente, ante todo relacionado con el crecimiento del sistema empresarial.

Ciclicidad del producto: Existen ciclos en esta industria, no muy marcados. Particularmente los meses de Noviembre de todos los años son los picos más altos de ventas. Lo anterior está vinculado con las ventas navideñas.

## **Oferta**

Materia Prima es diversa en los productos que se comercializan en esta industria, entre algunas de ellas podemos tener: corrugados para empaques, bolsas especiales con micro perforado, para sub-empaques, así mismo se requiere de colorantes, grasas, perfumes (para el caso específico de jabones de lavar ropa), entre otros.

La tecnología utilizada en esta industria es avanzada, donde el mayor enfoque y fortaleza se encuentra en el desarrollo de sistemas de información, los que permiten tener una idea clara del desempeño y cobertura de distribución de las distintas empresas comercializadoras.

Con respecto a los orígenes históricos, la práctica de la comercialización es casi tan antigua como la humanidad misma. Un mercado era en un principio simplemente un lugar donde las personas con un suministro de artículos o con la capacidad para garantizar un servicio pueden satisfacer esas necesidades que

puedan tener otras personas de los artículos o servicios. Estas reuniones han encarnado muchos aspectos de los métodos de hoy de la venta, aunque a veces de una manera sin ceremonia. Los vendedores y los compradores han tratado de comprender las necesidades, las capacidades, y la psicología de cada uno, todos con el objetivo de obtener el cambio de los artículos o servicios que tengan en su lugar.

La durabilidad del producto, debido a las características de los productos de consumo distribuidos por el sector, la durabilidad anda por un promedio de 2 a 3 años. La rotación es rápida, debido a las necesidades constantes de su consumo.

Con la sindicalización, las empresas están agremiadas, sobre todo las de mayor tamaño en organizaciones que tratan de defender sus intereses económicos, pero no de gran importancia y con el tiempo el carácter individualista ha prevalecido en esta industria

Con respecto a las políticas públicas, lo más significativo es la libertad de comercio establecida en las leyes nacionales, la eliminación de restricciones al comercio internacional y los acuerdos comerciales de Nicaragua con otros países.

### **3.1.2 Estructura del mercado**

Número de vendedores: En este sector participan un gran número de vendedores, entre los que figuran grupos conformados por grandes empresas transnacionales productoras o concesionarias de marcas de gran prestigio internacional, tales como: NESTLE, COLGATE-PALMOLIVE, UNILEVER, KIMBERLY CLARK, CAFÉ SOLUBLE, E.CHAMORRO, UNIMAR, DICEGSA, OCAL, etc. Hay otra categoría de vendedores de menor nivel, tales como Comercial San Martín S.A., Distribuidora Luna, Distribuidora Jenny Blanco, Distribuidora Lucy, etc. Y hay un grupo mayor conformado por distribuidores de menor rango.

Número de compradores: Los compradores son mayoristas de la misma categoría que Comercial San Martín S.A., en términos de volumen de compra, y mayoristas de categorías inferiores. Aproximadamente hay 500 clientes en calidad de compradores importantes en todo el sector.

Diferenciación del producto: No existen fuertes signos de diferenciación, pues los competidores distribuyen casi los mismos productos y a precios similares. Las diferencias fundamentalmente están relacionadas con marcas y calidad de los productos.

Barreras de entrada y movimiento: Se puede considerar que son moderadamente altas, pues los requerimientos de capital son altos, hay economías de escala, pero no existe lealtad de los clientes y posicionamiento de marcas de las empresas que actualmente están compitiendo. Tampoco hay barreras de movimiento que impidan a las empresas dedicarse a otras labores o cambiar directamente de actividad económica.

Barreras de salida: Las Barreras de salida para el mercado de son bajas. En general no se observa especialización en los activos, el costo fijo de salida es bajo, no hay evidencias de barreras emocionales, no hay restricciones gubernamentales ni sociales para salir de la industria.

Estructura de costos: La estructura de costos de la distribución la conforman el costo de adquisición de los productos a los proveedores, los costos fijos administrativos y los costos relacionados con la comercialización de los productos. Podría afirmarse que en la estructura de costos, el costo de mayor nivel, es de adquisición de los productos de parte de los proveedores.

Integración vertical: No hay integración vertical en este sector.

Diversificación: La cartera de productos es muy diversificada debido a que se comercializan productos de uso y consumo. Se puede afirmar que aproximadamente 3,000 productos conforman la cartera de productos, conformada por diversos productos, marcas y diversas presentaciones.

### **3.1.3 Conducta**

La estrategia de precios: Existe fuerte competencia en la industria. Las empresas por su tamaño no practican estrategias modernas de precios, se limitan a otorgar descuentos.

Las estrategias de promoción: Varían según el segmento de mercado. Hay empresas con promociones bien estructuradas para conquistar mercados, ofreciendo valor agregado. Las principales actividades promocionales están relacionadas con los descuentos otorgados y bonificaciones otorgadas a los clientes. La actividad publicitaria de las marcas y la publicidad en los puntos corre a cargo de los fabricantes o representantes comerciales de las compañías transnacionales. En muchos casos el merchandising se realiza en coordinación con las compañías antes mencionadas, para empujar las ventas, lanzamiento de nuevos productos y el movimiento de inventarios.

Inversión en planta: No se realizan grandes inversiones en este sector. Las principales inversiones están relacionadas con las infraestructuras.

Tácticas legales: No existen tácticas legales de gran importancia. Lo que puede mencionarse son los acuerdos de crédito tanto con los proveedores como con los clientes.

### **3.1.4 Ejecutoria**

Eficiencia de la producción: La eficiencia es de las operaciones comerciales, la cual es evidente en este negocio. La eficiencia genera movimientos de inventarios muy dinámicos, y costos de comercialización bajos. La eficiencia depende del equipo gerencial y de ventas, capaz de generar ventas en grandes volúmenes y de forma constante.

Efectos de la inflación: La inflación es una variable económica que afecta el desempeño del sector, pues incide en los precios de los productos y reduce la competitividad. En Nicaragua, la inflación en el año 2011, según datos oficiales ascendió al 7.95%. La inflación en el año 2012 fue de 6.62% (menor a la del 2011), y para el 2013 la inflación se proyecta en un rango entre 6.5% y 7.5%.

Rentabilidad: Los márgenes en este sector son bajos, andan alrededor del 4%. Es evidente que son bajos, pero la rentabilidad depende de los volúmenes de ventas, los cuales son altos, debido a las necesidades de los clientes y a las estrategias de ventas formuladas e implementadas.

Empleo: En este sector se genera empleo tanto directo como indirecto. En relación a la generación directa se puede estimar un aproximado de 90 empleos, entre personal administrativo y de ventas.

### **3.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas y de la acción del gobierno**

En el sector de comercialización mayorista de productos de uso y consumo masivo se encuentran tres grandes grupos estratégicos:

Grupo estratégico A: Este está conformado por grandes empresas, en sus mayorías transnacionales, productoras y concesionarias de marcas internacionales, las cuales distribuyen como mayoristas de gran nivel. Entre están



figuran NESTLE, COLGATE-PALMOLIVE, UNILEVER, KIMBERLY CLARK, CAFÉ SOLUBLE, E.CHAMORRO, UNIMAR, DICEGSA, OCAL, etc.

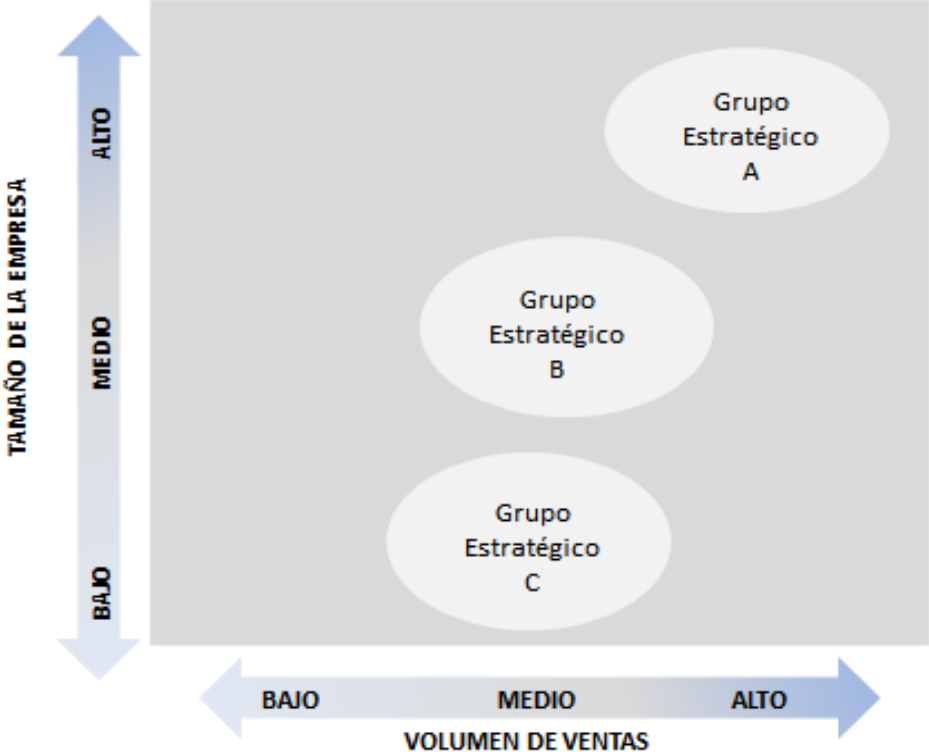
Grupo estratégico B: Este grupo está conformado por empresas nacionales dedicadas a la distribución mayorista y que adquieren sus productos del canal superior, el cual es su proveedor. Este canal lo conforman las empresas del grupo estratégico A. En este grupo se encuentra Comercial San Martin S.A.

Grupo estratégico C: Constituido por una serie de empresas mayoristas de nivel inferior que se dedican a la venta a detallistas en los diversos mercados, y que son clientes del grupo estratégico anterior.

A continuación se presenta gráficamente a los tres grupos estratégicos, agrupados de acuerdo al tamaño de las empresas y los volúmenes de ventas.

**FIGURA No.1**  
**GRUPOS ESTRATEGICOS DE LA INDUSTRIA**

Fuente: Elaboración propia



A continuación se realiza un análisis del comportamiento de las cinco fuerzas competitivas en el grupo estratégico B, donde compete actualmente Comercial San Martín S.A.

### **3.2.1 Amenaza de nuevos ingresos**

Los nuevos ingresos son empresas que podrían entrar a competir en el mercado si se presentaran condiciones favorables para ello. En este sector industrial las barreras de entrada son moderadas porque se desarrollan fuertes economías de escala, por lo tanto se requiere de inversiones de capital considerables, pero no hay lealtad por parte de los consumidores, la legislación nacional no establece ningún tipo de obstáculos y restricciones para las nuevas empresas, la experiencia de comercialización es muy importante, pero no determinante.

Los factores determinantes para entrar a competir son los conocimientos de comercialización y la disponibilidad de un capital que permita las inversiones iniciales y tener participación dentro de las economías de escala. Debido a que las barreras de entrada son moderadas, se puede afirmar que la amenaza de nuevos ingresos es moderada.

### **3.2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Debido al tipo de productos que es comercializado por las empresas de este sector, los cuales son de consumo diario y masivo, se puede afirmar que no existen productos sustitutos. Esta situación conduce a concluir que la amenaza de productos sustitutos es nula.

### **3.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

En calidad de proveedores participan aquellas empresas que producen los productos o que son propietarias de marcas internacionales o nacionales y con

poder de decisión sobre el proceso de distribución. En este sentido las empresas transnacionales y nacionales de gran tamaño y con una cartera amplia de productos, son los proveedores de los otros niveles inferiores del canal de distribución.

Hay una serie de factores que determinan el poder de negociación de los proveedores, entre ellos figuran las marcas internacionales que fabrican o que representan comercialmente, están muy organizados, establecen los precios y descuentos y determinan quienes participaran en la cadena de distribución. Asimismo, establecen metas de ventas, las cuales son grandes y en crecimiento.

Por lo anterior, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es alto.

### **3.2.4 Poder de negociación de los compradores**

Como compradores participan los canales mayoristas de la categoría C, quienes venden a detallistas los mismos productos y que toman sus decisiones de compra en base a los descuentos o bonificaciones más atractivos que les puedan proporcionar sus proveedores.

El costo de cambiar de proveedor es reducido, por lo que aumenta el poder de negociación de los clientes. En base al análisis anterior, se puede afirmar que el poder de negociación de los compradores es medio.

### **3.2.5 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad en el sector es intensa, ya que los actores se disputan el mercado de clientes mayoristas de menor nivel, y en algunos casos el mercado detallista. Se puede considerar que los competidores están equilibrados en

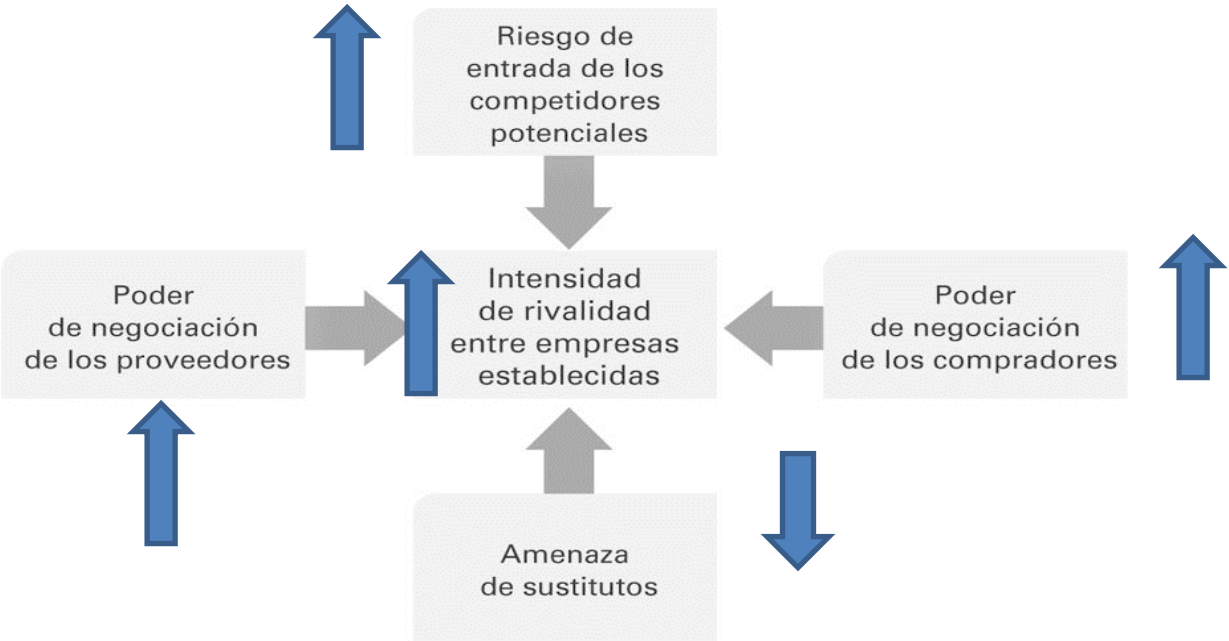
cuanto a sus capacidades, conocimientos, recursos y estrategias. Asimismo, el mercado donde compite crece lentamente intensificado aún más la rivalidad dentro del sector. Los costos fijos tienden a ser altos, si no hay rotación de inventarios que los justifique. La diferenciación no es significativa entre los competidores.

Los aspectos anteriormente analizados conducen a concluir que la rivalidad entre los actuales competidores es alta.

### 3.2.6 Acción del gobierno

El gobierno actúa como una institución propiciadora de la actividad económica nacional, creando las condiciones legales, administrativas y armónica para el desarrollo del comercio tanto nacional como internacional. Directamente con respecto al sector industrial en estudio no ejerce de forma planificada acciones que tiendas a modificar las condiciones actuales.

**FIGURA No.2  
ANALISIS DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS**



Fuente: Elaboración propia

En base al gráfico anterior y al análisis realizado se puede concluir que el sector es rentable y atractivo y que la rentabilidad es apropiada por toda la industria.

En base al análisis realizado con la aplicación de los modelos macroambiental, el de organización industrial y el de las cinco fuerzas competitivas se puede concluir lo siguiente:

### **OPORTUNIDADES:**

Es evidente que existe estabilidad en el comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos del país, lo cual se refleja en un crecimiento sostenido de la economía, un control de la tasa de inflación, una reducción del déficit comercial y estabilidad en la ejecución de las políticas económicas del gobierno.

Desde el punto de vista demográfico, la población va creciendo a una tasa normal, grandes problemas sociales y de pobreza tiene el país.

Desde el punto de vista político la situación es relativamente estable, con la particularidad de procesos electores que de alguna manera afectan el desarrollo normal de las actividades diarias.

La industria de comercialización de productos de consumo masivo es muy dinámica en la economía nacional. La rivalidad es intensa por captar mayores cuotas de mercado, lo cual indica que la industria es rentable y atractiva para los competidores. El desarrollo del comercio internacional y el propio desarrollo económico crean condiciones favorables para el desarrollo del comercio local, propiciando más oportunidades para la empresa Comercial San Martin S.A.

## **AMENAZAS:**

La crisis económica mundial si continua profundizándose puede impactar los costos de producción de los producción e incidir en los precios, los cual reduciría la competitividad de los mismos en nuestro país.

El mercado laboral tiene dificultades por las tasas de desempleo existente, lo cual reduce el poder adquisitivo de la población Nicaragüense, pudiendo impactar en el futuro los niveles de ventas.

El contrabando puede afectar considerablemente a las empresas nacionales, pues distorsiona los precios en los mercados, generando problemas de competitividad en costos. Muchas empresas nacionales podrían no soportar la competencia desleal.

Algunas políticas gubernamentales de carácter social dirigidas a favorecer a algunos sectores de la población, otorgándoles privilegios en relación a subsidios de impuestos de importación y permisos especiales, podría provocar grandes pérdidas al mercado de comercialización de productos de uso y consumo.

## **4. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA “COMERCIAL SAN MARTIN”**

### **4.1 Antecedentes de la empresa Comercial San Martin**

La empresa está inscrita bajo el nombre comercial: Comercial San Martin, cuenta con capital propio y un solo dueño. Actualmente está ubicada en Managua, Bolonia, Calle El Nogal, casa No. 13. Comercial “San Martín” nace en el año 1990, siendo su fundador el Sr. Rodolfo Flores. El Señor Flores constituye esta empresa debido a la necesidad que observó entre los comerciantes mayoristas y minoristas/detallistas de los mercados de Managua de tener un proveedor que les garantizara estabilidad en el suministro de los productos, créditos, excelentes precios y sobre todo que ofreciera una amplia variedad de productos de uso y consumo masivo, ya que cuando esta empresa inició no existía ninguna otra que brindara todos estos beneficios.

La empresa en sus inicios ofrecía 35 productos aproximadamente, todos de alta rotación, los cuales eran comprados a empresas nacionales, tales Agrosa y E.Chamorro, siendo ésta última la empresa con la cual nace la comercializadora. Con respecto a la cobertura, se inicia atendiendo 30 clientes minoristas en el mercado Roberto Huembes, con un personal de 3 personas fijas y 2 sub-contratadas.

Al pasar de los años “Comercial San Martín” fue creciendo en su portafolio de productos y en mucho mayor número de clientes, esto debido a la gran aceptación que tuvo el tipo de servicio ofertado, ya que desde la fundación de la misma, uno de los principios más importantes fue suplir las distintas necesidades que los clientes demandaban.

Hoy en día esta empresa cuenta con una cartera de 300 clientes mayoristas y 400 clientes detallistas, ofertándoles una variedad de más de 2,000 productos, para lo cual se amplió el número de proveedores a 25 empresas aproximadamente, entre ellas están: Colgate Palmolive, Uniliver, Agri-Corp, Nestle, Ocal, Café Soluble, Kimberly Clark, Unimar, E. Chamorro, Dasa, Dicegsa,

entre otras. Ofrecen plazos de crédito atractivos que van de 15 a 30 días, como también sustanciales descuentos y premios por compras, además de una atención personalizada.

Con respecto a su estructura, está dividida en tres áreas; las cuales detallo a continuación con el número de empleados que la componen:

Gerencia Comercial (ventas a mayoristas): 30 personas

Gerencia Administrativa: 42 personas

Gerencia de proyectos (ventas a minoristas): 16 personas

La competencia es intensa actualmente en el mercado. En general todas las empresas son competencia, ya que para ellos es más rentable venderles directamente a los clientes y ahorrarse el descuento que les proporcionan como canal de distribución. Muchos mayoristas quieren imitar la forma de trabajo de la empresa, ya que es pionera con más de 20 años de comercializar productos líderes, de alta rotación y a excelentes precios a todos los clientes.

En cuanto a la distribución territorial y medio de venta utilizado, los productos actualmente se comercializan de la siguiente manera:

La empresa vende únicamente en los mercados. En Managua en los Mercados Iván Montenegro, Roberto Huembes, Oriental, Israel Lewites, El Mayoreo, de Ciudad Sandino, de Tipitapa y en Masaya: Mercado de Masaya.

Se trabaja con el sistema de Pre-Venta. Los vendedores visitan a todos los clientes de todos los mercados los días Lunes y Martes, los Miércoles se factura todo lo vendido los días antes mencionados, los jueves y viernes se entrega todo el producto vendido simultáneamente en todos los mercados, por medio de unos equipos de distribución existentes en cada mercado, excepto el mercado oriental que se realiza ruteo con un camión entregando directo del camión a cada negocio de cada cliente y los Sábados se realizan las reuniones de ventas.



## **4.2 Desempeño o resultados operativos durante los últimos 3 años.**

Comercial San Martin es una mediana empresa con buenos resultados en su desempeño en los últimos 3 años. Esto se refleja en los indicadores de las diversas áreas de la empresa: Recursos Humanos, Mercadeo y Ventas, Operaciones y Finanzas.

En relación al área de recursos humanos es importante mencionar que los salarios de los empleado han aumentado en un 20% de lo que va del 2011 a la fecha, esto como parte de una política salarial promovida por la gerencia de la empresa. La cantidad de personal del año 2011 al 2014 ha crecido en 8 personas, contratándose en 2012 a un Gerente Administrativo, y a siete vendedores.

Comercial San Martin ha contratado en los últimos meses del año 2013 los servicios de empresas nacionales de capacitación, para el mejoramiento del trabajo de la fuerza de ventas. Con respecto a las capacitaciones del personal se han realizado un total de 9 capacitaciones, sobre los temas de motivación, manejo efectivo del tiempo, atención al cliente, manejo de objeciones, como hacer un cierre de ventas efectivo, etc.

Con respecto al área de mercadeo, se puede señalar que el desempeño de la empresa ha sido exitoso. Un ejemplo de ello, han sido los indicadores de crecimiento de las ventas de los últimos años. Las ventas han crecido en un 20% promedio anual y se ha logrado generar ventas en territorios antes no atendidos, tales como Chontales, Muelle de los bueyes, Nueva Guinea, El Rama, Bluefields, entre otros.

Comercial San Martin, con sus propios recursos y con apoyo de las compañías, a quienes distribuye productos ha realizado diversas actividades promocionales y publicitarias. Los gastos de promoción y de publicidad del 2011 al 2013 han crecido en un 10%. .Estos gastos han consistido en apoyo a eventos de lanzamiento de productos, con entrega de camisetas, gorras, muestras de productos, contratación de personal de impulsación, etc.

Comercial San Martín ha logrado posicionarse fuertemente entre sus clientes, a tal punto que prefieren comprar a la comercializadora, bajo las condiciones de crédito que ella vende y su sistema de atención personalizada, que comprar a las mismas transnacionales. La fidelidad de los clientes hacia Comercial San Martín, se ha visto fortalecida por el apoyo promocional en el punto de venta. (a través del equipo de impulsación mencionado en el párrafo anterior).

En cuanto a las operaciones de la empresa Comercial San Martín, los procesos han mejorado. De 2011 al 2013 la empresa ha mejorado la eficiencia en cuanto al surtido de los pedidos. Las entregas se planifican y se hacen directamente en los puntos de ventas del cliente.

La empresa ha hecho inversiones en el mejoramiento de sus instalaciones, particularmente en sus oficinas centrales y en sus bodegas. Ha invertido en la adquisición de nueva infraestructura de bodega para atender a sus clientes, ubicados en la ciudad de Masaya. Esta nueva adquisición consiste en un local acondicionado con estantería para cajas de productos.

La gestión eficiente de las áreas de la empresa ha contribuido al mejoramiento de los índices de rentabilidad en general. Las utilidades han crecido, así como los márgenes. Del año 2011 al 2013 las utilidades han crecido en un 8%, y la rentabilidad de las operaciones ha aumentado en un 5%. Se mantienen índices de solvencia y endeudamiento aceptables.

Los costos de la empresa se administran adecuadamente, como parte de una estrategia financiera, orientada a la reducción de costos y a la eficiencia de las operaciones. Se han tomado acciones tales como planificación de los encendidos y apagados de aires acondicionados, apagado de luces de no uso permanentemente, planificación de las rutas de distribución para efectos de ahorro de combustible, reutilización de papelería, etc.

La empresa realizó una actividad de investigación de mercados en el año 2010, tratando de conocer la percepción de los clientes en cuanto a la atención de los mismos, sus gustos, preferencias y expectativas de los mismos. Esta

investigación se realizó entre los clientes de los mercados. Otra actividad investigativa se realizó en el 2013, con la metodología de grupo focal, al cual se invitaron a los clientes principales.

## **4.3 Situación Actual**

### **4.3.1 Recursos y Capacidades**

La empresa Comercial San Martin dispone actualmente de una serie de recursos y capacidades, los cuales son claves en la generación de valor para la empresa. A continuación se presenta el análisis de la situación actual de ellos en la empresa San Martin.

#### **Recursos Tangibles**

Como recursos tangibles de la empresa Comercial San Martin destacan los siguientes:

1.- Infraestructura: La empresa actualmente cuenta con 4 bodegas, una oficina administrativa y de ventas en Managua. En Masaya dispone de un local que sirve de oficina y de bodega para la atención a los clientes del mercado de Masaya. Es importante señalar que la infraestructura es sencilla y cumple con las medidas mínimas de seguridad para el manejo de productos y para la realización de las actividades del personal.

2.- Equipos de reparto: No hay equipos propios para la distribución. Hay contratos con empresas transportistas para la transportación de los productos directamente a los clientes. Se cuenta con medios de transporte (camionetas y vehículos sedan) para movilizar al personal ejecutivo a reuniones o gestiones diversas.

3.- Equipos de oficina: Comercial San Martín dispone de escritorios, teléfonos, routers, impresoras, escáner y diversos equipos para el funcionamiento de sus oficinas de ventas, administración y gerencia general.

4.- Inventarios: Existen espacios específicos donde se encuentran los inventarios, tanto en la oficina central como en las bodegas ubicadas en diferentes mercados de Managua y Masaya. Los inventarios se encuentran en cajas de diversos tamaños.

5.- Medios de comunicación: Comercial San Martín dispone de radios para comunicación entre el equipo gerencial y los empleados de ventas. Asimismo, se cuenta con celulares disponibles para la comunicación fluida entre el personal. En este sentido, la empresa ha contratado con Movistar un plan corporativo para los empleados.

6.- Recursos financieros: La empresa dispone de recursos financieros, producto de las aportaciones de capital y de los resultados financieros de la empresa. Actualmente la empresa tiene cuentas en diferentes instituciones bancarias de nuestro país.

La empresa actualmente se encuentra saludable financieramente, con el suficiente nivel de liquidez requerido para asumir sus obligaciones con proveedores, empleados, tributos, pagos diversos, etc.

### **Recursos Intangibles**

En esta categoría pueden mencionarse, en calidad de recursos intangibles:

1.- Imagen de la empresa: Un recurso tangible valioso es la imagen y reputación de la empresa ante sus proveedores y clientes. La empresa es muy conocida y ha logrado alto nivel de fidelidad de sus clientes. Es reconocida como una empresa seria, responsable, honesta, activa y flexible.

2.- Software: En este aspecto Comercial San Martín es una empresa con procesos, en su gran mayoría, manuales. Dispone de softwares muy sencillos, para llevar a cabo sus actividades de control. No obstante, en su planes de mediano plazo contempla la adquisición y uso de software de mayor nivel de especialización para sus diferentes actividades.

3.- Recursos humanos: En la empresa no existe actualmente un Departamento de Recursos Humanos. La función de recursos humanos la ejerce el Gerente Administrativo de la empresa. Básicamente es una función de control y procesamiento de salarios y bonificaciones.

Actualmente se establecieron unos procesos básicos de contratación (pruebas psicométricas y de estilos de personalidades), y documentados para la contratación y selección del personal de la empresa. Se implementó a partir del último trimestre 2013 procesos formales de capacitación.

Se contempla el nombramiento, en un futuro de una persona dedicada a la labor de recursos humanos y a la creación de una área específica dedicada a la contratación, selección, capacitación y control del personal.

## **Capacidades**

Comercial San Martín ha logrado desarrollar una serie de capacidades claves que le han permitido ejercer sus funciones. Entre ellas se destacan las siguientes:

Capacidades de marketing: La empresa Comercial San Martín, producto de su experiencia de relación con sus proveedores y principalmente con sus clientes, ha desarrollado una amplia experiencia en marketing. Esta capacidad se expresa en sus procesos de planeación de ventas, en su orientación al mejoramiento de la atención a sus clientes, en la eficiencia en la tramitología de los pedidos, en el apoyo de marketing a sus clientes, etc.

Es importante señalar que las capacidades de marketing desarrolladas por la empresa han traído como resultado el crecimiento de la cartera de clientes, consolidando la relación con los antiguos clientes y la integración de nuevos. Asimismo, se han iniciado nuevas rutas de distribución lográndose captar nuevos clientes, con nuevos productos y con sistemas de atención a sus necesidades.

Comercial San Martín se coordina con sus proveedores, tales como E. Chamorro, UNILEVER, Colgate-Palmolive, etc., para desarrollar actividades de apoyo publicitario a sus clientes.

### **Capacidades de distribución**

Comercial San Martín ha desarrollado capacidades de distribución, las cuales son claves para el sostenimiento de una relación duradera con sus clientes. Actualmente dispone de bodegas ubicadas en los diferentes mercados, desde donde distribuye los productos a sus clientes mayoristas.

En cuanto a la logística de distribución ha optado por subcontratar los servicios de empresas transportistas. Estas con una planificación de distribución abastecen a los clientes, después de las labores de preventas realizadas por los vendedores. Esta planificación ha resultado exitosa y conducido a un alto nivel de satisfacción de los clientes.

La empresa se plantea un reto en relación a continuar mejorando la logística de distribución. Se plantea la opción de adquirir medios de reparto propios, para actividades no planificadas o para el incremento de la cobertura de clientes.

### **Capacidades de información**

En relación a las capacidades de información se puede afirmar que la empresa no dispone de un sistema de información formal y automatizada. Sus

actividades de información se realizan tomando como base las líneas jerárquicas establecidas entre el personal de la empresa.

Hay actividades como las reuniones semanales entre el equipo de ventas, los supervisores y el gerente de ventas que han mejorado la comunicación empresarial.

### **Capacidades de dirección**

El equipo de dirección ha acumulado vasta experiencia en la gestión exitosa de la empresa. Ha propiciado como aspectos claves el trabajo en equipo, la comunicación fluida, la planeación de las actividades, y la gestión basada en resultados y el humanismo Cristiano.

La dirección de la empresa ha desarrollado capacidades de negociación exitosa con sus proveedores, capacidades de gestión de cumplimiento de metas de ventas y de recuperación de carteras. Se ha generado un clima organizacional basado en una relación de confianza, comprensión y de identidad hacia las metas e intereses de la empresa y los empleados.

### **4.3.2 Análisis de la Cadena de Valor**

El análisis de la situación actual de la empresa Comercial San Martín se ha realizado aplicando la herramienta de análisis Cadena de Valor de Michael Porter. El análisis disgrega a la empresa en sus actividades fundamentales. Identifica dos categorías de actividades diferentes: Primarias y de Apoyo. Entre las actividades primarias se contemplan la logística interna, Producción, Logística Externa, Servicios, Marketing y ventas, y las actividades de apoyo incluyen Aprovechamientos, desarrollo tecnológico, recursos humanos, e infraestructura (Porter, 2002).

Este modelo ha sido utilizado ampliamente en empresas de gran tamaño, así como en empresas de tamaño medio. El objetivo es describir los procesos internos, analizarlos, identificar fortalezas y debilidades y las fuentes de ventajas competitivas. Gráficamente la cadena de valor se puede visualizar de la siguiente manera:

Figura No. 1  
Cadena de Valor



Fuente: Porter M., 2002

A continuación se presenta el análisis de cada uno de las áreas que conforman la empresa Comercial San Martín.

**Logística interna:**

Comercial San Martín cuenta con 10 bodegas donde almacena los diversos productos que comercializa ante sus clientes. Solo se incluyen productos terminados, pues no manufactura los bienes que vende. Hay personal, cuya función es la recepción de los bienes y el control de calidad se realiza de manera aleatoria. Hay formatos de ingresos y salidas de bodega.



Existe un sistema informático de control y están bajo red con las otras áreas de la empresa. Este está compuesto de un software básico de contabilidad, y de gestión administrativa. En este momento se está programando el montaje contable de esta comercializadora, de iniciar la introducción de uso de software avanzado de contabilidad y de gestión administrativa.

En la empresa los procesos no están documentados, tanto los de operaciones como los de gestión y marketing. No existen normativas y manuales de procedimientos escritos de carácter obligatorio. Todos los empleados desarrollan sus funciones de acuerdo a las orientaciones emanadas de sus jefes y trabajan de forma rutinaria.

Comercial San Martín dispone de bases de datos de sus proveedores de productos. Estos están clasificados considerando varios aspectos, entre ellos: Diseños, calidad, precios, capacidad productiva o de abastecimiento, ubicación, servicios post venta, líneas de crédito, atención, tiempos de entrega, entre otros. Con los proveedores existen acuerdos comerciales de distribución, los cuales contemplan condiciones, plazos, planes de crecimiento, responsabilidades, etc.

Las bodegas están equipadas para la recepción de los productos provenientes de los proveedores. En algunos casos la empresa, recibe directamente en la bodega de los clientes los productos, transportándolos después a las bodegas que están cerca de sus clientes, en los diferentes mercados.

## **Producción**

La empresa no cuenta con un área de producción que manufacture productos, ya que es un distribuidor mayorista. La empresa realiza una serie de operaciones que inician a partir la recepción de los productos, su entrada a las bodegas, el levantado de pedidos a los clientes, en el procesamiento de los pedidos, la salida de los productos de las bodegas y la entrega por medio de equipos rodantes, de los productos a los clientes.

Como se ha dicho anteriormente, los procesos no están documentados en ningún lugar. Esto se administra por decisiones del gerente comercial, quien es el negociador ante los proveedores y clientes.

La función de investigación y desarrollo (IyD) se encarga de diseñar los productos y los procesos de producción. Aunque se considera que dicha función está asociada con el diseño de productos físicos y de los procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicio también cuentan con un área de investigación y desarrollo.

A pesar de la importancia de I y D Comercial San Martín no realiza ninguna actividad en este sentido. La empresa se dedica a la comercialización mayorista.

No hay equipo rodante propio de distribución. La transportación de cajas y materiales a los clientes se lleva a cabo por medio de la contratación de los servicios de pequeñas empresas transportistas, que disponen de camiones cerrados con capacidades suficientes para el movimiento de mercancías, de bodegas a bodegas, de bodegas a clientes, de proveedores a bodegas, etc.

La Gerencia General no contempla en el mediano plazo realizar inversiones en equipos rodantes, pues considera que no le generará ventajas competitivas, y que por el contrario será desventajoso.

La gestión de la calidad no es un proceso escrito, normado y con un seguimiento formal. La Gerencia orienta el cumplimiento de disposiciones que aseguren la entrega de los productos en los tiempos establecidos, la recuperación de carteras de forma adecuada y la realización de inventarios en las bodegas.

## **Logística Externa**

Los procesos en Comercial San Martín son muy eficientes, debido a que se enfoca por tener bajos inventarios. Esto conduce a que los tiempos sean mínimos, desde que se recepciona el producto hasta la salida a los puntos de ventas. Por las características de los productos la rotación debe ser rápida.

La transportación se realiza dos veces por semana a los clientes. Esto es un costo que asumen a la empresa y que lógicamente es cargado a los precios de los productos. Se planifican rutas eficientes de transportación, para hacer el menor uso de camiones y de gastos de combustibles. En algunos casos se utilizan vehículos, propiedad de los dueños de la empresa, para transportar mercancías en bajo volumen.

Los vehículos utilizados están en óptimas condiciones, reúnen características que permiten transportar los productos de tal manera que se evite el daño de los mismos, lo cual podría representar un costo a asumir por la empresa.

## **Marketing y ventas**

En cuanto al sistema de atención al cliente y los controles establecidos para monitorear la satisfacción del mismo se puede afirmar que no hay una guía o cuestionario establecido para determinar el grado de satisfacción de los clientes, y aunque la empresa está preparada para la implementación de los mismos, actualmente solo se visita al cliente. El funcionario de atención al cliente le pregunta cómo se le atendió en la semana, si le ofrecieron promociones, si tiene algún reclamo o sugerencia, luego prepara un informe sobre esta visita y se lo entrega al Gerente Administrativo para luego ser discutido con el gerente general el de ventas de Managua y coordinador de Masaya.

Los productos de la empresa gozan de una excelente aceptación e imagen en el mercado mundial y nacional. La mayoría de los productos cuentan con un posicionamiento muy fuerte a nivel internacional y nacional.

Las actividades de marketing son realizadas fundamentalmente por los proveedores, quienes apoyan a los clientes con publicidad en el punto de venta, y realización de eventos de lanzamiento y activación de productos. Comercial San Martín apoya con materiales publicitarios, tales como camisetas, gorras, suvenires,

etc. Asimismo, implemente acciones de motivación, tales como bonificaciones a los clientes.

Entre los principales clientes figuran los negocios de Francisco Guadamuz, Carolina Medina, Miriam Alaniz, Jessenia Lopez, Marcia Romero, Ivania Granera, Carlos Ruiz, Lesther Matamoros y otros.

No existe un proceso formal de investigación de inversión de mercados de manera continua. Se han realizados dos actividades investigativas: una pequeña encuesta de satisfacción y un grupo focal. No obstante, estas actividades no tienen una planificación ni seguimiento.

## **Servicios**

Comercial San Martin ha trabajado intensamente en la generación de satisfacción en sus clientes, por medio de su servicio personalizado, lo cual representa una importante ventaja competitiva.

Los servicios postventa son muy importantes para lograr la fidelización de los clientes. En este sentido Comercial San Martin, en base a su vasta experiencia de comercialización, trabaja directamente con los distribuidores apoyándolos en gestión de los pedidos, en la solución de problemas que puedan generarse después de las ventas, en la gestión de las devoluciones y en el apoyo promocional ante los distribuidores detallistas.

Comercial San Martin lleva control de las sugerencias y posibles quejas que puedan presentar los clientes. Por medio de los supervisores contratados, informa a la gerencia general de los niveles de satisfacción por los servicios brindados y crea propuesta de gran valor para sus clientes.

Cuando los clientes tienen problemas sienten una enorme confianza con los funcionarios de Comercial San Martin, ya que estos responden de manera inmediata, sin ningún tipo de burocracia. La comunicación es fluida entre la gerencia y el personal de mercadeo y ventas.

## **Aprovisionamiento**

Las compras se realizan de conformidad a los acuerdos comerciales con los proveedores. Se mantiene una relación constante y fluida con los proveedores, se revisan catálogos de nuevos productos y visitas a las oficinas de los proveedores.

Los proveedores también visitan las oficinas y bodegas de Comercial San Martín, con el objeto de verificar el manejo adecuado de sus marcas, conforme a las políticas y procedimientos establecidos.

Las compras para las actividades administrativas de la empresa, se realizan por medio de procesos simples, autorizados por el Gerente Administrativo. Las compras son de papelerías, servicio de mantenimientos, equipos de oficina, etc.

Actualmente las Compras mensuales por proveedor son las siguientes:

Unilever: C\$5,000,000

Chamorro: C\$4,300,000

Colgate: C\$4,000,000

Nestlé: C\$3,900,000

Café Soluble: C\$2,400,000

Kimberly Clark: C\$1,800,000

Agricorp: C\$1,500,000

Dicegsa: C\$900,000

Ocal: C\$750,000

Dasa: C\$680,000

(Comercial San Martín 2013)

## **Desarrollo tecnológico**

Comercial San Martín no ha hecho inversiones en desarrollo tecnológico. Cuenta con computadoras, software contable, internet y programas de office. Carece de programas de control de inventarios, los cuales son muy importantes en este tipo de organizaciones.

## **Recursos humanos**

La función de recursos humanos la ejerce el Gerente Administrativo de la empresa. Básicamente es una función de control y procesamiento de salarios y bonificaciones.

Recientemente se establecieron procesos básicos y documentados para la contratación y selección del personal de la empresa. A partir del último trimestre del año 2013 se estableció un plan de capacitaciones para la fuerza de ventas (hasta el momento se han impartido 9 capacitaciones).

En Comercial San Martín ha habido grandes problemas relacionados con fraudes de empleados, lo que en su momento condujo a la gerencia al despido de un porcentaje del 55% de los vendedores. Actualmente hay estabilidad laboral, debido al trabajo entusiasta y comprometido de los nuevos empleados. Hay un sentimiento de identificación con los planes y valores de la empresa. Hay empleados que trabajan desde la fundación de la empresa.

Se practican procesos de evaluación mensuales de los empleados. Estos procesos garantizan la mejora continua y las bonificaciones. Las evaluaciones no se realizan con instrumentos adecuados.

Con respecto a las políticas de motivación que se utilizan en la empresa “Comercial San Martín” se puede afirmar que se hace de cuatro formas, las cuales se detallan a continuación:

### **Motivación económica, a través de cuatro tipos de incentivos**

- 1.- El que brinda la Distribuidora por cumplimiento de una meta global en córdobas por mercado.
- 2.- Incentivo por vender productos que sean de rotación lenta ya que se necesita un trabajo más enfocado para poder venderlo.
- 3.- Incentivo por vender productos que si tienen buena rotación, pero que se necesita aumentar el volumen de venta
- 4.- Se realizan concursos de ventas, donde el vendedor que más crezca porcentualmente en un periodo de un mes, de acuerdo a su promedio histórico, se le premia con un electrodoméstico.

### **Motivación a través de reconocimientos**

Se aplica la política de premiar al mejor empleado del mes, donde el ganador tiene que destacarse en aspectos como: Puntualidad, responsabilidad, integridad, alcance de objetivos de acuerdo a su área, transparencia, respeto, cooperación, entre otros. El empleado más destacados en los aspectos antes mencionados se le otorga un premio económico y se ubica un cuadro con su fotografía a la entrada de la empresa.

También se hacen pequeños reconocimientos semanales, los cuales son llamados: Nota de reconocimiento. Esta consiste en reconocer acciones destacadas de los empleados, se otorgan de dos a tres y son elaboradas por el gerente comercial.

## **Infraestructura**

En Comercial San Martín no existen áreas dedicadas a la planificación estratégica y funcional de la empresa. No hay planificación financiera, marketing y ventas, etc. Las actividades se realizan sin un plan global, basados en la experiencia de conocimiento del mercado y de la rutina de los procesos de atención a los clientes.

La empresa actualmente no cuenta con un Organigrama, Manual de Funciones y Procedimientos, Manual de control de calidad, etc. Asimismo, se está trabajando en la MISIÓN y VISIÓN de la empresa de cara a la elaboración de un Plan estratégico.

Comercial San Martín lleva registros contables de sus operaciones. Pero no existe sistematización de los datos contables. Es decir no se elaboran estados financieros, tales como Balance General, Estado de Resultados, Flujos de caja, etc. La contabilidad se lleva de manera manual.

Lo anteriormente planteado es una gran debilidad de la empresa, ya que es muy difícil decir con absoluta certeza cuanto es la rentabilidad de la empresa y sus utilidades. Debido a que no existen estados financieros, no hay indicadores financieros ni se practica la elaboración de informes de lo anterior.

### **4.3.3 Modelo Integrado de Organización**

#### **Misión**

La empresa Comercial San Martín actualmente no cuenta con una Misión elaborada de manera formal. Se ha planteado en diversas reuniones del equipo gerencial la necesidad de contratar a una empresa consultora para que trabaje en la formulación de la MISIÓN y VISIÓN, basado en los principios modernos de organización y gestión empresarial. Se han hecho contactos con el Departamento de Emprendimiento de la UNI para contratar los servicios de asesoría.



## **Resultados**

Los resultados de la gestión empresarial se han expresado en la calidad del servicio, reconocido por los clientes. Asimismo, esta calidad del servicio y de la gestión de ventas, se ha expresado en el incremento de los volúmenes de ventas, en la apertura de nuevas cuentas de clientes y en la consolidación de las cuentas viejas. Este incremento en cantidades de ventas ha sido reconocido por los proveedores con quienes la empresa ha logrado conseguir exitosamente los planes de crecimiento.

La cobertura de la empresa se ha ampliado a Masaya y a otros departamentos del país. La expansión a Masaya ha traído como consecuencia el inicio de relaciones con nuevos clientes, el uso de nuevas técnicas de ventas y por ende el aumento de las ventas de la empresa en su globalidad.

Hoy en día la empresa cuenta con amplia experiencia en actividades de preventa, ventas, recuperación de cartera, captación de nuevos clientes, negociación con clientes y proveedores, actividades de marketing exitosas, etc.

En cuanto a la especialización, Comercial San Martín, como empresa se ha especializado en la distribución mayorista, enfocándose a la satisfacción de sus clientes mayoristas.

## **Insumos**

Para desarrollar exitosamente sus labores Comercial San Martín aprovecha el uso adecuado de una serie de insumos, entre los que destacan su personal, entrenado y con experiencia en la gestión de venta mayorista, sus instalaciones sencillas pero orientadas a las ventas, sus equipos de comunicación, sus servicios básicos utilizados para el funcionamiento básico de las oficinas y bodegas y sus recursos financieros, los cuales sirven para hacer frente a los pagos diversos y para nuevas inversiones en la empresa.

Se puede afirmar que la mezcla adecuada de los insumos ha propiciado un buen desempeño empresarial. No obstante, el equipo gerencial considera que hay que crecer aún más, lo cual traerá consigo una revisión de esa mezcla y probablemente nuevas inversiones en infraestructura, desarrollo de personal, mejoramiento del equipamiento, etc.

Es importante mencionar que los recursos humanos deben calificarse mejor, con nuevas técnicas de ventas, con el uso de tecnologías modernas, etc. En este sentido la empresa ha tomado la decisión de apoyar a sus empleados en sus estudios, y en la organización de capacitaciones novedosas.

## **Factores**

Según Alamo (2006) “el entorno general influye el desempeño, crea oportunidades y amenazas, influencia en la demanda de productos o servicios, suministros y las posibilidades de colaboración y competencia” (pag.15).

El entorno actual de Comercial San Martín es estable, atractivo y muy competitivo. Desde el punto de vista macroeconómico, de acuerdo al Informe Anual del Banco Central (2013), Nicaragua tuvo un crecimiento del PIB de 5.2%, una inflación del 6.6% y una devaluación del 5%. De acuerdo a este mismo informe, la población de Nicaragua asciende a 6 millones de habitantes (p.3).

La inflación afecta el desempeño de las empresas, pues provoca aumentos constantes de precios reduciendo su competitividad. Debido a que Comercial San Martín vende los productos de la canasta básica es afectada por la inflación de nuestro país.

En cuanto al ambiente demográfico, el crecimiento de la población conduce a un incremento en la demanda, siendo este un factor positivo importantes. Particularmente el mercado de Managua y Masaya cuenta con población grande, y creciente lo que favorece las labores de ventas de la empresa.

Las tendencias tecnológicas del entorno son importantes de considerar. Comercial San Martín no está a tono con el nivel de avance de estas tendencias, pero se plantea mejorar a mediano plazo.

Desde el punto de vista político y legal el ambiente es estable en nuestro país. La empresa no se ve afectada por conflictos políticos ni por políticas de gobierno que impidan el libre desempeño del negocio.

### **Actores**

Según Alamo (2006) el entorno específico consiste en las relaciones con aquellos actores con que la organización trata diariamente. Estas relaciones pueden ser: Vínculos formales o verticales (con sucursales), Clientes o Grupos metas, Competidores, Proveedores de insumos, y Políticas y regulaciones (p.15)

A partir del planteamiento anterior, se puede afirmar que Comercial San Martín ha establecido buenas relaciones con los diversos actores específicos, tanto dentro de su grupo estratégico así como con el gobierno actual.

### **Estrategia**

Comercial San Martín no cuenta con una estrategia formal expresada en un Plan estratégico, no dispone de Misión, Visión y Objetivos estratégicos. Esta es una gran debilidad que la empresa tiene y que los directivos están conscientes. Es por ello que los directivos, han considerado la necesidad de elaborar un Plan estratégico que conduzcan a una reorganización completa de la empresa y que sirva de guía para la realización de todas sus planes y acciones concretas.

## **Estructura**

La empresa cuenta con una estructura que no está formalizada en un organigrama. Hay gerentes con funciones específicas, los trabajadores saben de sus responsabilidades y de sus jefes. Está planteada como tarea la elaboración de un ORGANIGRAMA de acuerdo a las características de la empresa, y a partir de ahí elaborar los Manuales de Funciones por puesto.

## **Proceso o sistema**

La empresa Comercial San Martín ejecuta diversos procesos, pero no existen sistemas formales, ni procedimientos documentos o automatizados. Esta es una debilidad que los directivos consideran se debe superar y que les permitirá tener un mejor control de las operaciones de la empresa.

## **Personal**

La empresa dispone de personal en sus diferentes áreas de trabajo. Hay personal dedicado a las labores de gerencia, como es caso del Gerente General, el Gerente Administrativo, el Gerente de Proyectos y el Gerente Comercial. Hay otro personal dedicado a la supervisión, controles, contabilidad y la mayoría del personal son vendedores, cargadores, etc.

La empresa está ejecutando actividades de capacitación a la fuerza de ventas, con temas orientados al mejoramiento de la atención al cliente. Para el último trimestre del 2013 se estableció un plan con una empresa formal para llevar a cabo una secuencia de capacitaciones a la fuerza de ventas y personal administrativo en temas a fines de cada área.

## **Estilo gerencial**

El estilo gerencial es democrático y de consenso. El equipo gerencial desarrolla sus actividades de liderazgo, vinculándose con todos los empleados, escuchándolos, reuniéndose con ellos, y orientándose a objetivos y resultados.

## **Cultura**

Existe una cultura organizacional orientada al establecimiento de buenas prácticas de trabajo, de respeto personal, de crecimiento personal en base a las metas, en el establecimiento de buenas relaciones con clientes y proveedores.

## **Perspectivas**

La Gerencia de Comercial San Martín apunta al crecimiento sostenido de la empresa, a la formalización de sus procesos y a la rentabilidad económica. Los directivos de la empresa consideran que es muy importante rediseñar la empresa basado en los principios modernos de la administración empresarial.

La elaboración de planes estratégicos globales y a nivel de las áreas funcionales de la empresa, es considerada por los directivos como una tarea ineludible y de inmediato cumplimiento. Se está pensando contratar los servicios de consultorías empresariales para orientar adecuadamente este proceso. Hay relaciones con el Centro de Emprendimiento de la UNI.

Los empleados consideran que la empresa debe crecer y que ese crecimiento debe contribuir a la estabilidad laboral y al mejoramiento del nivel de vida de los empleados. Consideran que la empresa debe revisar los planes motivaciones, los planes de crecimiento personal, las políticas de capacitación, etc.

Los clientes consideran importante el crecimiento de la empresa y el mejoramiento de sus servicios. Tienen mucha confianza en la empresa y se consideran fieles, por los muchos años de trabajo con ella.

Los proveedores sostienen que la empresa debe emprender un proceso de formalización en sus estructuras, en sus planes organizacionales y debe generar más ventas. Los proveedores consideran que los esfuerzos de Comercial San Martín deben apuntar a convertirla en una empresa moderna, pujante y que pueda beneficiarse de los planes de crecimiento.

## **5. CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO E INTERNO**

Después de realizar el análisis externo y el análisis interno de la empresa Comercial San Martín, se han identificado los siguientes aspectos:

### **Debilidades**

- 1.- Facturación: ya que esta labor se realiza, una parte a máquina y otra a mano, teniendo que utilizar a todos los vendedores en función de facturación; pudiendo utilizarlos para vender más.
- 2.- Transporte: el transporte que se utiliza es contratado, no se dispone de camiones propios, y en varias ocasiones estos camiones se descomponen ya que en su mayoría son viejos.
- 3.- Ventas: muchos de los vendedores no ofrecen las promociones y además no visitan a todos los clientes que tienen asignados. También existen problemas en cuanto a que hay una cantidad considerable de productos que se deja de entregar a los clientes, ya sea porque el proveedor no envió el producto, porque el

vendedor no trasladó bien el pedido, porque los entregadores lo confundieron con otro producto.

4.- Ausencia de un Plan de crecimiento: No existe ningún plan de crecimiento empresarial; es decir no se contempla la expansión geográfica de la empresa ni la ampliación de la infraestructura.

5.- Plan de capacitación: Se han realizado capacitaciones, se estableció planes formales de capacitación continua a la fuerza de ventas, pero se necesita establecer un Plan formal integral de capacitación para los empleados de las distintas áreas de la empresa.

6.- Sistema informático: No se cuenta con un sistema computarizado integrado, lo que no permite tener un buen control de los recursos y desempeño de los empleados.

7.- Planeación de días de ventas: Solo dos días de venta a la semana, por tener un sistema manual arcaico. Esto conduce a desaprovechar oportunidades de ventas.

A continuación se presentan las fortalezas más importantes:

### **Fortalezas**

1.- Se otorga crédito de doce días a todos los clientes.

2.- Se venden los productos de mayor demanda de los clientes y a excelentes precios.

3.- Se da respuesta a cualquier reclamo de los clientes en un tiempo no mayor de veinticuatro horas.

4.- Se brinda una atención personalizada a los diferentes clientes.

5.- El propio tiempo de existencia de la Distribuidora ya que es reconocida en todos los mercados y también respetada por los proveedores por ser una Distribuidora sólida financieramente.

6.- Se Motiva continuamente a los vendedores para que brinden una mejor atención a los clientes, también se les motiva financieramente por metas de ventas.

7.- Actúa como Co-Distribuidores de muchas Compañías trasnacionales y nicaragüenses, por lo cual venden a los mismos precios de estas compañías, por lo tanto no hay diferencia alguna entre comprarle a estas compañías o a Distribuidora San Martin

8.- Se designa a tres empleados en atención al cliente visitando ellos todos los jueves simultáneamente en todos los mercados a cada cliente, en función de atender todas las quejas y sugerencias de los mismos.

Como Oportunidades claves, producto del análisis del entorno se han identificado las siguientes:

### **Oportunidades**

1.- La estabilidad en el comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos del país, lo cual se refleja en un crecimiento sostenido de la economía, un control de la tasa de inflación, una reducción del déficit comercial y estabilidad en la ejecución de las políticas económicas del gobierno.

2.- Desde el punto de vista demográfico, la población va creciendo a una tasa normal. Por otro lado, grandes problemas sociales y de pobreza tiene el país.

3.- Desde el punto de vista político la situación es estable. No hay convulsiones políticas que puedan afectar significativamente el desarrollo normal de las actividades diarias.



4.- La industria de comercialización de productos de consumo masivo es muy dinámica en la economía nacional. La rivalidad es intensa por captar mayores cuotas de mercado, lo cual indica que la industria es rentable y atractiva para los competidores. El desarrollo del comercio internacional y el propio desarrollo económico crean condiciones favorables para el desarrollo del comercio local, propiciando más oportunidades para la empresa Comercial San Martin S.A.

Como Amenazas del entorno se han identificado las siguientes:

### **Amenazas**

1.- Los niveles de desempleo, pobreza y bajos salarios de los trabajadores tienen como consecuencia que la demanda no aumente considerablemente. Si esta situación continua, existe la posibilidad de que la empresa reduzca sus ventas.

2.- Las actividades de contrabando que se dan a diario en nuestro país, traen como consecuencia la distorsión de los precios de los productos en los mercados y la reducción de competitividad de las empresas.

3.- Algunas políticas sociales del actual gobierno, en algunos favoreciendo a grupos de comerciantes, quienes gozan de exoneraciones de impuestos de importación, han creado algunas distorsiones de precios, situación que podría en el futuro afectar severamente las ventas.

## **6. PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMERCIAL SAN MARTIN, PERIODO 2015-2017**

### **6.1 Declaración de misión, visión y valores estratégicos**

Como resultado del análisis integral de la Distribuidora Comercial San Martin, se puede presentar su MISION de la siguiente manera:

#### **MISION:**

Somos una empresa dedicada a la comercialización mayorista de diversas líneas de productos de consumo, de marcas nacionales e internacionales de mucho prestigio, para el mercado nacional, con un enfoque de orientación al cliente y con procesos eficientes que garantizan la satisfacción plena de nuestros proveedores y consumidores.

#### **VISION:**

Nuestra empresa se plantea alcanzar la posición de liderazgo en la comercialización mayoristas de productos de consumo, a nivel nacional, constituyéndose como una empresa con excelencia en atención al cliente, modernización tecnológica constante y crecimiento geográfico continuo.

#### **VALORES**

Eficiencia

Responsabilidad

Competitividad en precios

Honestidad

Creatividad

Desarrollo personal

Trabajo en equipo

## **6.2 Objetivos Estratégicos**

La empresa Comercial San Martín se plantea el logro de los siguientes objetivos estratégicos:

- 1.- Modernizar los procesos administrativos actuales, que le permitan a la empresa disponer de instrumentos de control de gestión modernos.
- 2.- Incrementar ventas en un 30% anual, las cuales contribuyan a mejorar la posición competitiva de la empresa y una mayor rentabilidad de la empresa.
- 3.- Desarrollar integralmente al personal de la empresa, con el objetivo de que contribuyan a mejorar su desempeño en los diferentes procesos de la empresa.
- 4.- Fortalecer la relación y políticas de alianza con proveedores nacionales e internacionales, que contribuyan a generar eficiencia y rentabilidad a las operaciones.
- 5.- Realizar inversiones en activos fijos seleccionados que permitan ampliar las operaciones de la empresa, tanto a nivel de mercado como a nivel geográfico.

## **6.3 Planteamiento estratégico**

Para la elaboración del planteamiento estratégico se han elaborado una serie de matrices de análisis estratégico, las cuales se integran en la Matriz FODA, en la cual se plantean las estrategias base para la elaboración del plan de acciones.

## MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Abrirse hacia nuevos mercados geográficos.	0.08	1	0.08
2. Ampliación de la línea de productos Distribuidos, para captar un mayor número de clientes y fortalecer la fidelidad de los ya existentes.	0.05	3	0.15
3. Ampliación del portafolio de productos, por medio de la importación de marcas propias.	0.20	4	0.80
4. Empleo de las tecnologías de internet para garantizar una fluida y oportuna comunicación entre las sucursales y oficina central	0.10	3	0.30
5. Oportunidades para ganar a los competidores una mayor participación de mercado.	0.05	2	0.10
6. Capacidad de crecer rápidamente debido a un importante crecimiento de la demanda en varios segmentos de mercado, a través de las marcas importadas	0.10	2	0.20
7. Oportunidad para aprovechar nuevas tecnologías de Facturación. (Sistemas operativos Android).	0.10	3	0.30
<b>Amenazas</b>			
1. Creciente poder de negociación de los clientes, producto de la amplitud de competidores	0.05	3	0.15
2. Nuevos requerimientos reguladores gubernamentales altamente costosos	0.02	2	0.04
3. Demoras en el crecimiento de la actividad comercial	0.05	2	0.10
4. Ingreso de competidores potenciales (CP, CMX, Estoquistas)	0.04	3	0.12
5. Pérdida de ventas, debido a productos sustitutos	0.02	3	0.06
6. Mayor intensidad de la competencia, lo cual provoca una disminución importante en las utilidades.	0.07	3	0.21
7. Integración hacia adelante por parte de los Proveedores	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

**MATRIZ MPC**

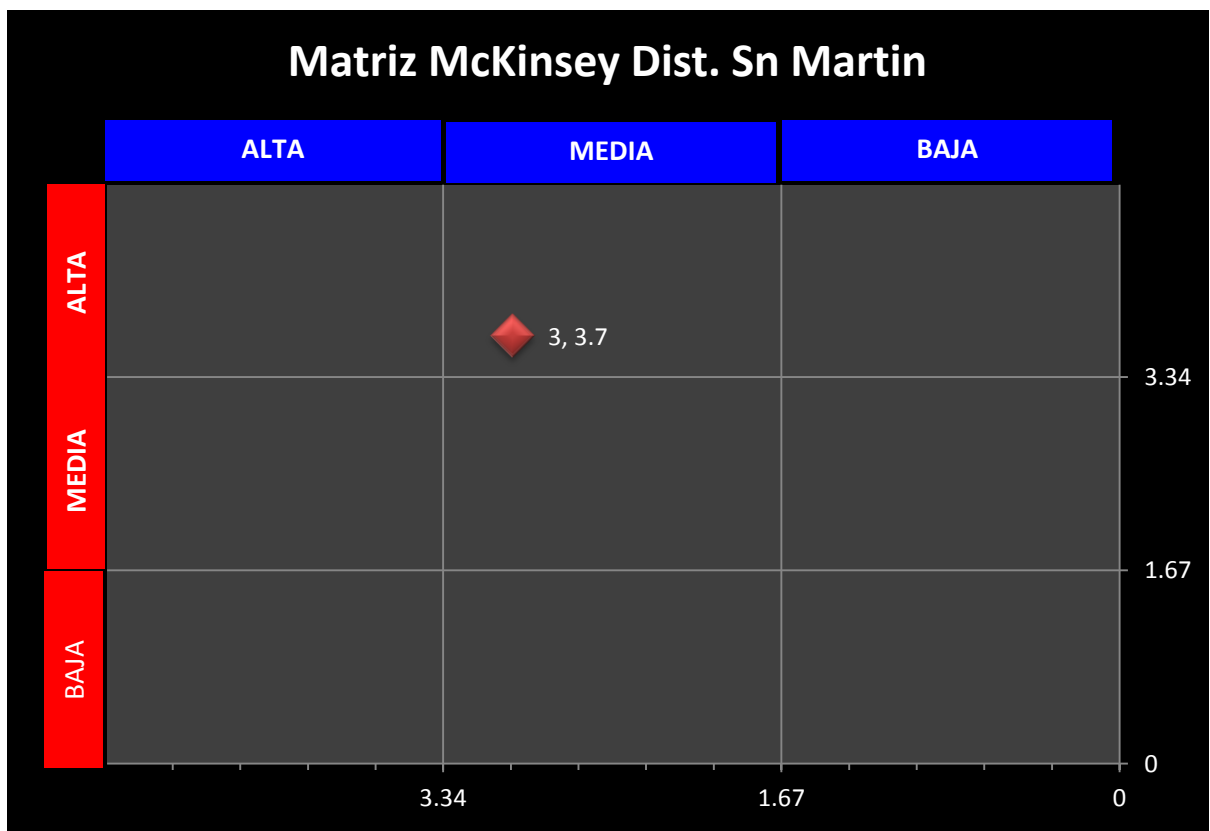
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	COM. SAN MARTIN			DISFLORLY		MAREN S.A.	
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
1. Apertura a nuevos mercados	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08
2. Ampliación del portafolio de productos	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
3. Empleo de las distintas tecnologías.	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
4. Solidez financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
5. Oportunidades para ganar a los competidores una mayor participación de mercado.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6. Reputación de la empresa.	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
7. Instalaciones	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
8. Capacidad logística	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
9. Eficiencia en costos	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
10. Calidad del servicio	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
11. Amplitud de cobertura	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
<b>TOTAL</b>	1.00		2.95		2.24		2.28

## MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. Condición financiera sólida, suficientes recursos financieros para desarrollar el actual negocio y planes futuros.	0.15	4	0.60
2. Excelente reputación de la empresa.	0.15	3	0.45
3. Base de clientes atractivas (Mayoristas y Semi-Mayoristas)	0.04	3	0.12
4. Capacidades tecnológicas superiores.	0.07	3	0.21
5. Alta capacidad para aprovechar las economías de escala y experiencia.	0.07	4	0.28
6. Eficiencia en costos	0.06	2	0.12
7. Capital intelectual superior respecto a los competidores clave	0.05	3	0.15
8. Recurso humano capacitado y motivado	0.05	3	0.15
9. Capacidad logística	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
1. Instalaciones insuficientes en tamaño y obsoletas.	0.07	2	0.14
2. Afectadas por problemas de operación internos (caídas en las entregas de pedidos).	0.07	2	0.14
3. Discreta calidad en el servicio.	0.05	2	0.10
4. Imagen de algunas marcas débiles por causa de distorsiones de precios provocadas por los competidores.	0.02	1	0.02
5. Deficiencia en cubrir la demanda por insuficiencias de inventarios.	0.05	3	0.15
6. Baja distribución horizontal, mucha concentración de los volúmenes de ventas en clientes específicos.	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.93</b>

## MATRIZ MCKINSEY

Atractivo del mercado de la industria de productos de uso y consumo masivo en Nicaragua			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Intensidad de competencia	0.3	3	0.9
Crecimiento del mercado	0.2	3	0.6
Rentabilidad	0.3	3	0.9
Participación de mercado	0.2	3	0.6
	1		3
Posición competitiva de Dist. Sn Martin			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Recursos humanos	0.25	4	1
Inversion en tecnología	0.25	4	1
Solidez financiera	0.20	4	0.8
Calidad del servicio	0.20	3	0.6
Inversion infraestructura	0.10	3	0.3
	1		3.7



## MATRIZ FODA

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1.- Se otorga crédito de doce días a todos los clientes.</p> <p>F2.- Se venden los productos de mayor demanda de los clientes y a excelentes precios.</p> <p>F3.- Se da respuesta a cualquier reclamo de los clientes en un tiempo no mayor de veinticuatro horas.</p> <p>F4.- Se brinda una atención personalizada a los diferentes clientes.</p> <p>F5.- El propio tiempo de existencia de la Distribuidora ya que es reconocida en todos los mercados y también respetada por los proveedores por ser una Distribuidora sólida financieramente.</p> <p>F6.- Se Motiva continuamente a los vendedores para que brinden una mejor atención a los clientes, también se les motiva financieramente por metas de ventas.</p> <p>F7.- Actúa como Co-Distribuidores de muchas Compañías trasnacionales y nicaragüenses, por lo cual venden a los mismos precios de estas compañías, por lo tanto no hay diferencia alguna entre comprarle a estas compañías o a Distribuidora San Martin</p> <p>F8.- Se designa a tres empleados en</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1.- Facturación: ya que esta labor se realiza, una parte a máquina y otra a mano, teniendo que utilizar a todos los vendedores en función de facturación; pudiendo utilizarlos para vender más.</p> <p>D2.- Transporte: el transporte que se utiliza es contratado, no se dispone de camiones propios, y en varias ocasiones estos camiones se descomponen ya que en su mayoría son viejos.</p> <p>D3.- Ventas: muchos de los vendedores no ofrecen las promociones y además no visitan a todos los clientes que tienen asignados. También existen problemas en cuanto a que hay una cantidad considerable de productos que se deja de entregar a los clientes, ya sea porque el proveedor no envió el producto, porque el vendedor no trasladó bien el pedido, porque los entregadores lo confundieron con otro producto.</p> <p>D4.- Ausencia de un Plan de crecimiento: No existe ningún plan de crecimiento empresarial; es decir no se contempla la expansión geográfica de la empresa ni la ampliación de la infraestructura.</p> <p>D5.- Plan de capacitación: Aunque se</p>
---	--	---



	<p>atención al cliente visitando ellos todos los jueves simultáneamente en todos los mercados a cada cliente, en función de atender todas las quejas y sugerencias de los mismos.</p>	<p>han realizado capacitaciones, no existe un Plan formal de capacitación para los empleados de las distintas áreas de la empresa.</p> <p>D6.- Sistema informático: No se cuenta con un sistema computarizado integrado, lo que no permite tener un buen control de los recursos y desempeño de los empleados.</p> <p>D7.- Planeación de días de ventas: Solo dos días de venta a la semana, por tener un sistema manual arcaico. Esto conduce a desaprovechar oportunidades de ventas.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1.- La estabilidad en el comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos del país, lo cual se refleja en un crecimiento sostenido de la economía, un control de la tasa de inflación, una reducción del déficit comercial y estabilidad en la ejecución de las políticas económicas del gobierno.</p> <p>O2.- Desde el punto de vista demográfico, la población va creciendo</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1.- Fortalecer programas de motivación del personal de ventas de la empresa.(F1,F2,O1,O2)</p> <p>2.- Incrementar la cartera de productos con una fuerte estrategia de mercadeo.(F3,F4,O3,O4)</p> <p>3.- Fortalecer la relación con las Compañías multinacionales, bajo las perspectivas de mayores ventas, mejores condiciones de crédito y planes de crecimiento.(F1,O4)</p> <p>4.- Adquirir dos bodegas adicionales, las cuales deberán estar ubicadas cerca de los mercados atendidos.(F1,O2).</p> <p>5.- Realizar actividades de investigación de mercados que sirvan de insumo para la</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1.- Implementar sistema automatizado de facturación, que permita reducir tiempos y mejore los procesos de registro y de ventas.(D1,D2,O1,O2)</p> <p>2.- Comprar dos camiones para utilizarlos para transportación de productos, para fortalecer el sistema de transportación que utiliza la empresa.(D3,O2)</p> <p>3.- Implementar Plan de capacitación a los vendedores, que mejore la eficiencia de su trabajo diario.(D4,O1)</p> <p>4.- Elaborar y revisar constantemente planes de crecimiento empresarial.(D4,O1)</p> <p>5.- Adquirir e implementar un sistema</p>

<p>a una tasa normal. Por otro lado, grandes problemas sociales y de pobreza tiene el país.</p> <p>O3.- Desde el punto de vista político la situación es estable. No hay convulsiones políticas.</p> <p>O4.- La industria de comercialización de productos de consumo masivo es muy dinámica en la economía nacional. La rivalidad es intensa por captar mayores cuotas de mercado, lo cual indica que la industria es rentable y atractiva para los competidores. El desarrollo del comercio internacional y el propio desarrollo económico crean condiciones favorables para el desarrollo del comercio local, propiciando más oportunidades para la empresa Comercial San Martin S.A.</p>	<p>toma de decisiones gerenciales.(F3,O3)</p> <p>6.- Mejorar los abastecimientos a los clientes, apoyados en el empleo de tecnología para definir niveles óptimos de inventarios.(F1,F2,O3,O4)</p> <p>7.-Buscar mayor amplitud en la participación de mercado a través de un mayor compromiso con la excelencia en la atención al cliente.(F6,F7,O,3,O4)</p>	<p>informático integrado, el cual entrelace las actividades de ventas, facturación, inventario, demanda, y contabilidad.(D4,O1)</p> <p>6.- Elaborar planes de ventas, los cuales contemplen actividades conducentes al uso óptimo del tiempo.(D3,O4)</p> <p>6.- Elaborar e implementar Plan de Capacitación al personal que labora en las actividades administrativas.(D4,O4)</p> <p>7.- Elaborar y revisar constantemente Manuales de funciones y procedimientos.(D4,O4)</p> <p>5.- Documentar los procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento del personal.(D6,O4)</p> <p>7.- Mejorar la calidad y conocimientos de los nuevos colaboradores, en función que tengas más argumentos para el manejo de objeciones de clientes con creciente poder de negociación.(D7,O4)</p> <p>8.- Diseñar y evaluar de forma constante organigrama de la empresa.(D7,O4)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1.- Los niveles de</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1.- Desarrollar planes de ventas, que</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1.- Elaborar e implementar Planes de</p>

<p>desempleo, pobreza y bajos salarios de los trabajadores tienen como consecuencia que la demanda no aumente considerablemente. Si esta situación continua, existe la posibilidad de que la empresa reduzca sus ventas.</p> <p>A2.- Las actividades de contrabando que se dan a diario en nuestro país, traen como consecuencia la distorsión de los precios de los productos en los mercados y la reducción de competitividad de las empresas.</p> <p>A3.- Algunas políticas sociales del actual gobierno, en algunos favoreciendo a grupos de comerciantes, quienes gozan de exoneraciones de impuestos de importación, han creado algunas distorsiones de precios.</p>	<p>contemplan reducción de costos y planificación de precios competitivos. (F1,F2,F3,A1,A2,A3)</p> <p>2.- Establecer vínculos con organizaciones gremiales empresariales, que puedan establecer líneas de comunicación con el gobierno actual.(F1,F3,A2,A4)</p> <p>3.- Reducir la amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores, a través de un enfoque de ampliación de la cobertura a nivel nacional.(F2,F3,A2,A4)</p>	<p>Mercadeo de Corto y Mediano plazo, que posibiliten el incremento en las ventas.(D1,A1)</p> <p>2.- Diversificar las líneas de productos, con el objeto de atender a segmentos de menor ingreso económico y reducir los riesgos de la empresa.(D1,A3)</p>
--	--	--

A4.- Posible integración hacia delante de los proveedores		
--	--	--











## **CONCLUSIONES FINALES**

La empresa Comercial San Martin tiene grandes perspectivas de crecer y modernizarse. A pesar de las debilidades que actualmente tiene, los ejecutivos tienen una visión de mejorar los procesos de la empresa y generar mayor rentabilidad a la misma.

La propuesta de plan estratégico 2015-2017 es sumamente importante, ya que orienta las acciones que las diversas áreas de la empresa, deberán realizar para cumplir con su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

La implementación de la Propuesta de Plan Estratégico requiere de un ambiente de motivación, de aceptación y de participación de todos los trabajadores. Se requiere de un estilo de liderazgo por parte de los ejecutivos de la empresa que fomente la creatividad, el entusiasmo, la competitividad y todos los valores que tiene la empresa.

Es importante que los ejecutivos de la empresa tomen decisiones en relación a enfocar a la empresa por la modernidad, solamente así podrá Comercial San Martin estar preparada ante los cambios que se puedan presentar en el entorno competitivo.

Esta propuesta de plan estratégico tiene un costo aproximado de \$84,000 dólares, los cuales deberán ser financiados con fondos de la empresa y evaluados en relación al cumplimiento de indicadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alamo J. (2006). *Modelo Integrado de Organización*. Managua: Universidad Centroamericana de Nicaragua.

BCN (2013). *Informe Económico Anual 2013*. Managua: Editorial Banco Central de Nicaragua.

CEPAL (2013). *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2013. Naciones Unidas*.

Comercial San Martín, *Informe de compras anual 2013*: Managua: Autor: 2013

Hill Ch. (2002). *Administración Estratégica. Perspectiva internacional* (8 Ed). México: Editorial Mcgraw-Hill

Marín J.N., Montiel E. L. (1992). *Estrategia: Diseño y ejecución*. San José, Costa Rica: Editorial Libro Libre.

Porter, M (1982). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales*. (1ra Ed.) España Grupo editorial Patria.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2da. Ed.) España: Ed. Grupo Editorial Patria Cultura.

Revista perspectiva (2013), *Indicadores de gobernabilidad global*

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Principales indicadores macroeconómicos

Conceptos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Actividad económica<sup>2/</sup></b>							
PIB a precios constantes (tasas de crecimiento)	4.2	5.0	4.0	(2.2)	3.6	5.4	5.2
PIB per-cápita (en US\$)	1,228.8	1,330.8	1,456.1	1,420.4	1,476.5	1,636.3	1,730.8
PIB per-cápita (tasas de crecimiento)	6.0	8.3	9.4	(2.5)	4.0	10.8	5.8
<b>Precios y tipo de cambio</b>							
Inflación anual acumulada nacional (IPC año base=2006)	9.4	16.9	13.8	0.9	9.2	8.0	6.6
Inflación anual acumulada (Managua) <sup>2/</sup>	10.2	16.2	12.7	1.8	9.1	8.6	7.1
Devaluación anual (%)	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Tipo de cambio oficial promedio (C\$ x US\$)	17.6	18.4	19.4	20.3	21.4	22.4	23.5
Tipo de cambio oficial a fin de periodo (C\$ x US\$)	18.0	18.9	19.8	20.8	21.9	23.0	24.1

Fuente: Informe del Banco Central 2012

## ANEXO 2:

### GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

- 1.- Explique el proceso histórico de desarrollo de la empresa.
  
- 2.- Explique cómo está constituida legalmente la empresa y quiénes son sus dueños.
  
- 2.- Explique a qué se dedica la empresa y como es su relación con sus clientes y proveedores
  
- 3.- Como está estructurada organizacionalmente la empresa?. Mencione las funciones principales de las áreas principales.
  
- 4.- Actualmente existe un Plan estratégico en la empresa? Como fue su proceso de formulación y como se está ejecutando?
  
- 5.- Mencione los principales indicadores de comportamiento de la empresa en las áreas de infraestructura, recursos humanos, finanzas, ventas y operaciones.
  
- 6.- Cuales son a su juicio los principales problemas que la empresa afronta en este momento?

7.- Indique cuales son las principales ventajas competitivas de la empresa en el mercado nacional.

8.- Como valora Usted las perspectivas que a su juicio tiene la empresa para el futuro?

9.-Existen documentos que regulan el funcionamiento de la empresa?

### ANEXO 3:

#### GUIA DE ENTREVISTA A TRES EMPLEADOS

- 1.- Describa sus funciones dentro de la empresa.
  
- 2.- Considera que la empresa desarrolla sus actividades de forma planificada y ordenada?
  
- 3.- Conoce la MISION Y VISION de la empresa?
  
- 4.- Como valora el ambiente de la organización, en cuanto a la relación laboral?
  
- 5.- Existen planes de motivación a los empleados en la empresa?
  
- 6.- Cual cree Usted son las fortalezas de la empresa y sus debilidades?
  
- 7.- Que perspectivas considera que tiene la empresa para un futuro próximo?
  
- 8.- Que recomendaciones haría usted para mejorar el desempeño de la empresa?

## ANEXO 4:

### GUIA DE ENTREVISTA A CLENTES SELECCIONADOS

1.- Desde hace cuando tiene relación comercial con la empresa Comercial San Martin?

2.- Que productos adquiere de la empresa San Martin y cómo valora su relación actual con la misma?

3.- Que aspectos positivos considera importantes de San Martin, en relación a otros proveedores que trabajan con usted?

4.- Que debilidades considera que debe superar la empresa Comercial San Martin?

5.- Que perspectivas considera Usted tiene la empresa San Martin para el futuro?

6.- Que recomendaciones propone debería considerar Comercial San Martin para mejorar su actual desempeño?



ANEXO 5:

Cadena de valor

