



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS (MADE XXXVII)**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA KREA ESPACIOS, S. A.
APLICABLE PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 2017 AL 2021**

**ELABORADO POR:
*TANIA ISABEL CHÉVEZ HURTADO***

**Managua, Nicaragua
Agosto, 2016**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL.....	5
2.1 Factores políticos	5
2.2 Factores económicos	8
2.3 Factores socio - culturales	15
2.4 Factores tecnológicos	20
2.5 Factores ecológicos	21
2.6 Factores legales.....	21
3. ANÁLISIS INDUSTRIAL DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES DE OFICINA DE GAMA ALTA	23
3.1 Caracterización general de la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta en Managua.....	23
3.1.1 Condiciones básicas.....	23
3.1.2 Estructura de mercado	29
3.1.3 Conducta	32
3.1.4 Ejecutoria.....	33
3.1.5 Grupos estratégicos.....	35
3.2 Análisis estructural del sector y de la acción del Gobierno	36
3.2.1 Amenaza de nuevos ingresos	36
3.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	36
3.2.3 Rivalidad entre los competidores existentes.....	37
3.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	37
3.2.5 Poder de negociación de los compradores.....	38
3.2.6 Acción del Gobierno	38
4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	40
4.1 Antecedentes de la empresa.....	40
4.2 Desempeño operativo de los últimos cuatro años.....	44
4.3 Situación actual	54
4.4 Teoría de recursos y capacidades	67

4.4.1	Recursos tangibles	67
4.4.2	Recursos intangibles	69
4.4.3	Capacidades.....	72
4.5	Matriz VRIO.....	76
4.6	Perspectivas.....	77
5.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	79
6.	PLAN ESTRATÉGICO	84
6.1	Declaración de la misión, visión y valores.....	84
6.2	Establecimiento de objetivos estratégicos.....	86
6.3	Planteamiento estratégico.....	87
6.3.1	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	87
6.3.2	Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	88
6.3.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	89
6.3.4	Matriz Interna Externa (IE).....	90
6.3.5	Matriz FODA.....	91
6.3.6	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA).....	97
6.3.7	Matriz de la gran estrategia	99
6.3.8	Matriz de estrategias competitivas.....	100
6.3.9	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	101
6.3.10	Evaluación e implantación de las estrategias	103
6.4	Plan de Acción	107
6.5	Control y Evaluación de las estrategias	108
6.5.1	Penetración de mercado.....	108
6.6.	Presupuesto	109
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
	ANEXOS	114

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. PESTEL	5
Figura 2. Comportamiento del PIB	9
Figura 3. Ingresos de Inversión Extranjera Directa	10
Figura 4. Indicadores económicos de Nicaragua	11
Figura 5. Principales indicadores macroeconómicos de Nicaragua	12
Figura 6. Indicadores macroeconómicos de Nicaragua	13
Figura 7. Índice Mensual de Actividad Económica Comparativo.....	14
Figura 8. Contribución de empleo por sector.....	15
Figura 9. Nivel de seguridad en Centroamérica	16
Figura 10. Distribución poblacional	18
Figura 11. Distribución poblacional por departamento	19
Figura 12. Lista de los mercados proveedores para un producto importado.....	25
Figura 13. Empresas que importan y comercializan muebles de oficina de gama alta.....	31
Figura 14. Grupos estratégicos de la industria	35
Figura 15. Fuerzas del sector industrial de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta	38
Figura 16. Estructura organizacional de KREA Espacios.....	42
Figura 17. Principales clientes.....	45
Figura 18. Redes Sociales	46
Figura 19. Venta bruta total.....	52
Figura 20. Distribución de costos y gastos	53
Figura 21. Componentes del costo del producto	59
Figura 22. Relación del inventario	67
Figura 23. Indicadores Financieros	68
Figura 24. Análisis de Misión.....	84
Figura 25. Árbol de indicadores de la Visión	85
Figura 26. Matriz de Perfil Competitivo	88
Figura 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos	89

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Organización Industrial.....	114
Anexo 2 Cadena de Valor	115
Anexo 3 Estados Financieros - Balance de Situación	116
Anexo 4 Estados Financieros - Estado de resultados	117
Anexo 5 Resumen de recursos y capacidades	118

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del presente estudio es hacer una propuesta de las estrategias corporativas que debe implementar KREA Espacios, una empresa familiar que se dedica a la comercialización de muebles de gama alta y al diseño de espacios de trabajo, para mejorar su posición competitiva.

El entorno externo de la industria ofrece más oportunidades que amenazas gracias al incremento de la inversión extranjera directa que ha venido experimentando el país y se ha visto reflejado en la creciente construcción de edificios modernos para alquiler de espacio corporativo que se acondiciona con este tipo de muebles.

Otro factor importante que favorece la estabilidad del sector es la apertura comercial del país para la importación de muebles de oficina a través de la firma de diferentes tratados de libre comercio que ofrecen tasas preferenciales de importación. Por tanto, se puede decir que el sector es competitivo y rentable para las empresas que operan actualmente en él, pues su participación de mercado está determinada por la calidad, ergonomía y diseño del producto, más no por su precio.

El plan estratégico de la empresa se formuló a partir de su misión y visión, y del análisis de varias matrices que arrojaron resultados para un lineamiento estratégico que puede seguir la empresa para ser consecuente con los objetivos estratégicos planteados.

La estrategia seleccionada es penetración de mercado, con la que se pretende que la empresa aproveche las fortalezas y oportunidades que tiene, pero principalmente reduzca las debilidades encontradas. Se presenta el plan de acción para implementar esta estrategia y un cuadro de mando integral que permite dar seguimiento y evitar desviaciones del plan estratégico recomendado.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar la propuesta de plan estratégico 2017-2021 para KREA Espacios, distribuidor autorizado de la línea de muebles de gama alta Herman Miller, que se encuentra en el mercado nicaragüense desde 2012 y que atiende principalmente a clientes corporativos.

Es importante desarrollar este trabajo investigativo debido a la necesidad que tiene la empresa de desarrollar estrategias que le permitan ser competitiva, así como para diversificar su cartera de clientes a particulares con el fin principal de generar beneficios a sus socios y colaboradores tomando en consideración que la demanda está creciendo.

La metodología utilizada para elaborar la propuesta ha sido mixta con un alcance exploratorio y descriptivo, teniendo un enfoque cualitativo y cuantitativo, se recurrieron a fuentes de recolección de información tanto primaria como secundaria, realizando visitas de campo a la empresa en las que se entrevistó al Gerente General y al Asesor Financiero.

El alcance de este trabajo es estudiar a la empresa en su totalidad para formular las mejores estrategias competitivas y las acciones que ésta pueda implementar en un período de cuatro años comprendidos del 2017 al 2021.

Las limitantes que se han tenido para esta investigación ha sido el poco tiempo del que disponen los entrevistados, lo que se subsanó a través del envío de información vía telefónica y correo electrónico; y el acceso limitado a la información financiera. Adicionalmente, no existe en Nicaragua, información oficial que permita determinar la participación de mercado de las empresas que comercializan este tipo de productos.

En el capítulo dos Análisis Macroambiental se llevó a cabo el análisis de los factores macro ambientales a través del modelo PESTEL.

En el capítulo tres Análisis de la industria de importación y comercialización de muebles de gama alta se abordará el modelo de caracterización de la industria, este estará enfocado en las condiciones básicas, la estructura de mercado, conducta y ejecutoria de la misma con el fin de entender las principales características y factores que más inciden en esta. Se realizará también un análisis de los grupos estratégicos que se encuentran en la industria delimitando de esta forma el entorno competitivo, permitiendo un mejor enfoque de la propuesta estratégica. Además, se presenta el análisis estructural del sector, mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter, en conjunto con la acción del gobierno, lo que permitirá determinar el grado de atractivo industrial y en manos de qué fuerza está quedando la rentabilidad.

El trabajo contempla en el capítulo cuatro el análisis interno de la empresa, el cual se desarrolla a través del modelo teórico-conceptual de la cadena de valor y la teoría de recursos y capacidades, con el fin de determinar sus fortalezas, debilidades y fuentes de ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Con el fin de resumir la información para identificar fuentes de ventajas competitivas, en el capítulo cinco se realizará un resumen donde se podrá apreciar las conclusiones del análisis FODA como pauta para el desarrollo del plan estratégico.

En el capítulo seis Plan Estratégico, a partir de la construcción de las matrices MPC, EFE, EFI, IE, FODA, PEEA, MPEC, Matriz de estrategia competitiva y Matriz de la gran estrategia se han planteado las distintas opciones estratégicas adecuadas para la empresa, las que a su vez han sido evaluadas a través de los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad para determinar la que tiene

mayor probabilidad de éxito al implementarse. En el estudio también se presenta el plan de acción y cuadro de mando integral que la empresa debe ejecutar para poner en marcha la(s) estrategia(s) seleccionada(s).

2. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

El análisis macroambiental es desarrollado utilizando el método PESTEL, en el cual se analizan los factores Políticos, Económicos, Socio – Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, tal como se muestra a continuación:

Figura 1. PESTEL



Fuente: Elaboración propia

2.1 Factores políticos

A nivel internacional existen convenios comerciales suscritos entre el estado y la comunidad internacional en la cual se establecen los mecanismos para realizar negocios entre empresas de Nicaragua, países centroamericanos y europeos.

Según publicación de la página oficial de la Delegación de la Unión Europea en Nicaragua y Panamá y ante el Sistema de la Integración, durante la Cumbre de Madrid en mayo del 2010, los seis países centroamericanos finalizaron negociaciones para un Acuerdo de Asociación (AdA) con la Unión Europea. El Acuerdo fue firmado el 29 de junio del 2012 en la Cumbre del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), realizada en Tegucigalpa, Honduras.

El Acuerdo de Asociación UE-CA está compuesto por un marco jurídico contractual, estable y a largo plazo, que abarca tres pilares: Comercio, diálogo político y cooperación. Este acuerdo de asociación (AdA) fue ratificado con fecha 17 de octubre de 2012 (según publicación del 18 de octubre de 2012 del Diario El Nuevo Diario), por unanimidad de votos de todos los diputados ante la Asamblea Nacional.

En abril de 2006 entró en vigencia en Nicaragua el tratado de libre comercio (Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement, DR-CAFTA por sus siglas en inglés). El tratado logró que el 100 por ciento de la producción exportable agrícola entrara libre de impuestos a los Estados Unidos; 80 por ciento por acceso inmediato y 20 por ciento a través de contingentes. Además, se logró un acceso del 100 por ciento de la producción industrial libre de impuestos. Se mantiene el derecho de poder aplicar restricciones comerciales a una pequeña lista de productos relacionados con situaciones de seguridad, sanidad y protección al consumidor (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2008). *Tratados y Acuerdos Comerciales Negociados por Nicaragua*, Managua: Autor).

Así mismo, en publicación de El Nuevo Diario, del 1 de noviembre de 2012, según el Centro de Exportación e Inversión (CEI), el continente asiático es uno de los principales importadores de azúcar de caña en bruto, carne bovina fresca, tripas y estómago de bovino, y hortalizas, entre otros productos que ofrece Nicaragua.

En 2011 las ventas nicaragüenses a ese continente sumaron US\$119.1 millones, por encima de los US\$86.8 millones de 2010, de acuerdo con el Centro de Trámites de las Exportaciones, CETREX. Taiwán celebró los buenos resultados de un Tratado de Libre Comercio, con Nicaragua.

Desde 2006 a 2011, las ventas de Nicaragua a Taiwán pasaron de US\$5.7 millones a US\$38.4 millones, es decir que se registró un aumento del 547 por ciento. Por otro lado, el Gobierno de Nicaragua busca en China Continental un aliado estratégico para impulsar la construcción de un canal interoceánico de gran calado, valorado en US\$30,000 millones.

La legislación fiscal cambió a partir del 1 de enero de 2013, fecha en la que entró en vigencia la Ley No. 822 “Ley de Concertación Tributaria” y fue publicada en La Gaceta Diario Oficial No. 241 del 17 de diciembre del 2012. Esta nueva ley modificó, amplió y derogó disposiciones fiscales consideradas en la legislación anterior y la forma en que participa el estado en las operaciones de las compañías por medio de los impuestos aplicables. Entre otros aspectos la ley modificó el periodo fiscal en el que deben operar las empresas en Nicaragua, correspondiendo éste del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, en lugar del 1 de julio de un año al 30 de junio del siguiente año, al cual estaban afectas muchas compañías en el país.

Nicaragua forma parte del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), en el marco de este sistema se ha unificado la regulación aduanera entre los países miembros, estableciendo como regulación para la importación de cualquier producto, el Código Aduanero Centroamericano (CAUCA) y el Reglamento del Código Aduanero Centroamericano (RECAUCA), ambos son aplicables a la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta.

Los cambios que realice el Gobierno en las principales regulaciones legales del país, tienen un efecto directo en los procesos productivos, operativos y comerciales de todas las empresas a nivel general, incidiendo directamente en la economía tanto de las empresas como de la sociedad.

2.2 Factores económicos

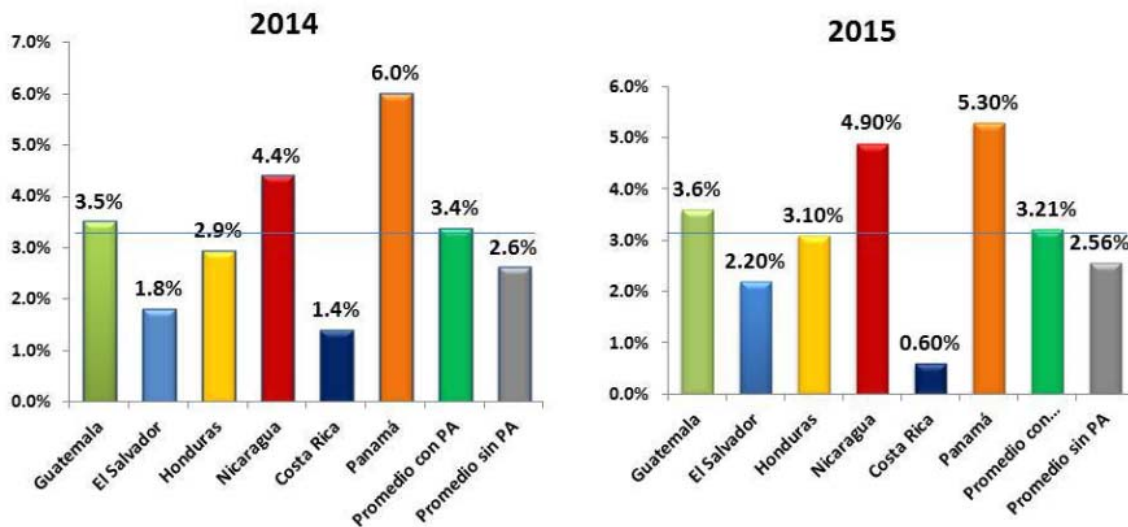
Los indicadores de actividad económica muestran que la economía nicaragüense mantiene un ritmo de crecimiento positivo, según estimaciones del Banco Central de Nicaragua (BCN), el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo en el año 2015 un crecimiento de 4.9 por ciento, superior al 4.6 por ciento obtenido en el año 2014, determinado principalmente por el crecimiento que experimentó el sector construcción, seguido por el sector relacionado con los servicios financieros y el sector comercio.

Estos tres sectores representan el 19 por ciento del PIB destacándose el sector comercio que representa el 12 por ciento del PIB, siendo el sector de más peso después de la industria manufacturera.

Al tomar en cuenta la participación de cada sector en el PIB, el comercio tuvo el mayor aporte seguido de cerca por la construcción. Transporte y comunicaciones; e intermediación financiera son los siguientes sectores que más aportaron al crecimiento. En conjunto estos cuatro sectores aportaron el 50.7 por ciento del crecimiento del PIB total.

El Producto Interno Bruto de Nicaragua ha estado por encima del promedio obtenido, en los dos últimos años, por los países de Centroamérica incluyendo Panamá. En este sentido es el segundo país con mejor índice económico en toda la región centroamericana.

Figura 2. Comportamiento del PIB



Fuente: COPADES

El Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) mostró que las actividades de mayor crecimiento fueron: *pesca y acuicultura*, con 62.8 por ciento (20.5 por ciento en el acumulado de enero-abril); *pecuario*, 15.6 por ciento (7.1 por ciento en el acumulado de enero-abril); *intermediación financiera y servicios conexos*, 9.7 por ciento (9.7 por ciento también en el acumulado enero-abril), *industria manufacturera*, 8.1 por ciento (3.2 por ciento en el acumulado enero-abril) y *comercio*, 5.9 por ciento (5.5 por ciento en el acumulado enero-abril) (BCN, junio 2016).

El crecimiento en la industria manufacturera se debió, principalmente, al aumento en la elaboración de tabaco, azúcar, textiles, maquinaria y equipo de transporte, carnes y pescados entre otros.

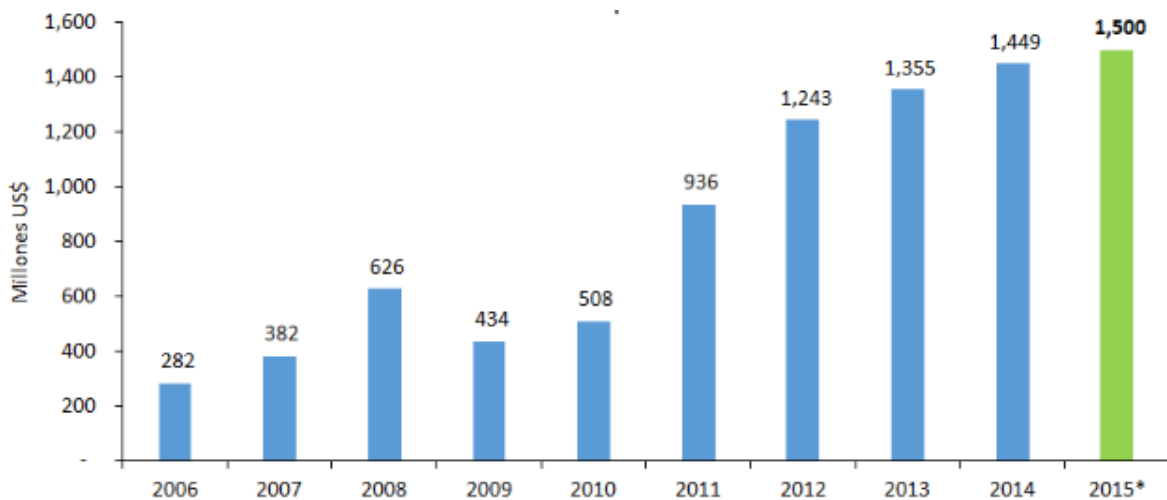
El 10 de enero de 1993, el Banco Central de Nicaragua estableció una política de deslizamiento de la moneda local la cual inició con 9 por ciento, aumentó a 12 por ciento el 10 de noviembre de ese mismo año, se redujo a 9 por ciento el 11 de junio de 1999, disminuyó a 6 por ciento el 1 de noviembre de ese mismo año, y se redujo a 5 por ciento el 1 de enero de 2004 y se mantiene hasta la fecha. Esta política

cambiaría, establecida desde el año 1993, mantiene el deslizamiento del tipo de cambio oficial, el cual ha sido efectivo para anclar las expectativas inflacionarias, y el gobierno realiza estudios de sistemas cambiarios para determinar la conveniencia de adoptar en el futuro un régimen alternativo para la economía nicaragüense (Avendaño Néstor, 2011).

Según datos de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico Social (FUNIDES, 2016), en 2015 las exportaciones sumaron US\$4,897 millones, que representan el 39.5 por ciento del PIB, y las importaciones US\$7,322 millones, un 59.1 por ciento del PIB.

En el 2015, de acuerdo con datos de PRONicaragua, los ingresos por Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzaron los US\$1,500.0 millones, lo cual representa un incremento del 3.52 por ciento comparado con el 2014. Los ingresos de IED hacia Nicaragua, registraron una tasa de crecimiento promedio anual de 22 por ciento durante el periodo 2006-2015. Estos resultados reflejan la existencia de un clima de estabilidad y seguridad, respaldado por un sólido marco jurídico.

**Figura 3. Ingresos de Inversión Extranjera Directa
Tasa de crecimiento compuesta anual**



Fuente: MIFIC, BCN y PRONicaragua

Los cinco principales destinos de la inversión por sector económico fueron industria (40 por ciento), telecomunicaciones (13 por ciento), financiero (11 por ciento), energía (10 por ciento), y minas (9 por ciento), los cuales comprendieron el 84 por ciento del total de los ingresos de inversión extranjera directa en el 2014.

En materia de competitividad Nicaragua mantuvo su posición en el Índice de Competitividad Global 2014-2015 publicado en septiembre de este año por el Foro Económico Mundial (FEM). Entre 144 naciones evaluadas, el país se mantiene estable en la posición 99, tuvo pequeñas mejoras en sus calificaciones para Infraestructura, Ambiente Macroeconómico, e Innovación. El FEM resaltó el clima de seguridad para hacer negocios de Nicaragua, considera que el país mantiene un adecuado balance fiscal y está haciendo avances importantes en salud básica, atracción de inversiones y promoción de exportaciones, penetración de telefonía móvil, así como acceso a financiamiento.

Figura 4. Indicadores económicos de Nicaragua (2015)

Indicadores - Indicators	2013	2014	2015
Producto Interno Bruto (US\$ millones) - Gross domestic product (US\$ millions)	10,874.7	11,790.2	12,692.5
Producto Interno Bruto per cápita (US\$) - Per capita GDP (US\$)	1,772.8	1,902.2	2,026.7
Crecimiento real de la economía (%) - Real GDP growth (%)	4.5	4.6	4.9
Inflación (%) - Inflation (%)	5.7	6.5	3.1
Producción del sector industrial (US\$ millones) - Manufacturing sector output (US\$ millions)	5,723.3	6,134.3	5,754.0
Producción del sector agrícola (US\$ millones) ^{1/} - Agricultural sector output (US\$ millions) ^{1/}	3,450.8	3,743.6	3,753.1
Exportaciones de bienes (US\$ millones) - Exports of goods (US\$ millions)	3,325.9	3,621.8	3,341.4
Importaciones de bienes (US\$ millones) - Imports of goods (US\$ millions)	5,801.5	6,023.5	6,082.6
Oferta monetaria (M1A) (US\$ millones) - Money supply (M1A) (US\$ millions)	1,619.1	1,743.3	2,025.8
Reservas Internacionales Brutas (US\$ millones) - Gross international reserves (US\$ millions)	1,993.0	2,276.2	2,492.3
Deuda pública interna (US\$ millones) ^{2/} - Domestic public debt (US\$ millions) ^{2/}	1,062.3	1,004.3	949.1
Deuda externa pública (US\$ millones) - External public debt (US\$ millions)	4,723.7	4,796.0	4,804.4

1/ : Incluye ganadería, silvicultura, pesca y minería - Livestock, forestry, fishing and mining included.

2/ : Incluye deuda del Gobierno y Banco Central de Nicaragua con el sector privado - Included Government and Central Bank debt with private sector.

Fuente: Banco Central de Nicaragua (BCN), Nicaragua en cifras 2015.

Tanto la producción del sector agrícola como del industrial, presentan un comportamiento creciente desde el año 2011 al 2013, presentando estos un incremento del 13.8 por ciento y 6.53 por ciento respectivamente. Lo cual ha generado que el Producto Interno Bruto también presente una mejoría en este mismo periodo, incrementando en un 13.71 por ciento, como se puede observar en el cuadro de indicadores económicos de Nicaragua.

El primer informe Coyuntura económica de Nicaragua, del 2016 de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES) indica que el crecimiento de la recaudación de impuestos en términos nominales fue menor en el año 2015, alcanzando una tasa de crecimiento de 14.8 por ciento, contra el 15.8 por ciento de 2014. Este crecimiento fue originado por la recaudación del impuesto sobre la Renta (IR) con el 38.4 por ciento. El IVA tuvo una tasa de variación negativa real en su recaudación de 0.8 por ciento, debido a las devoluciones de IVA relacionadas con la facturación de energía eléctrica.

Figura 5. Principales indicadores macroeconómicos de Nicaragua

Conceptos	2013	Proyecciones				
		2014	2015	2016	2017	2018
Actividad económica						
PIB a precios constantes (tasas de crecimiento)	4.6	4.5-5.0	4.7	4.9	5.0	5.0
PIB (millones US\$)	11,255.6	11,780.0	12,536.1	13,399.8	14,315.0	15,295.6
PIB per-cápita (US\$)	1,831.3	1,893.1	1,989.9	2,100.9	2,216.9	2,339.7
Precios y tipo de cambio						
Inflación acumulada nacional	5.67	6.0-7.0	7.00	7.00	7.00	7.00
Devaluación (%)	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Tipo de cambio oficial promedio (C\$ x US\$)	24.7	26.0	27.3	28.6	30.1	31.6
Sector monetario (tasas de crecimiento)						
RIB / base monetaria (número de veces)	2.5	2.5	2.5	2.4	2.4	2.3
Depósitos totales	13.9	13.3	13.5	13.9	11.6	12.6
Cartera de crédito bruta	20.4	17.4	16.0	14.7	12.7	12.3
Saldo de reservas internacionales brutas (millones US\$)	1,993.0	2,065.7	2,141.9	2,240.6	2,340.9	2,468.5
Sector Público No Financiero						
Balance después de donaciones (% del PIB)	(1.0)	(1.3)	(1.1)	(1.4)	(0.9)	(0.5)
Sector externo (millones US\$)						
Cuenta corriente (% del PIB)	(11.4)	(12.1)	(11.4)	(10.6)	(10.3)	(10.1)
Exportaciones de mercancías FOB	2,400.7	2,516.8	2,739.3	2,975.9	3,181.5	3,453.6
Exportaciones de bienes para la transformación	1,678.7	1,829.0	1,990.8	2,152.8	2,334.3	2,531.2

Fuente: MHCP, INSS, Empresas Públicas, BCN.

El crecimiento estuvo impulsado por el lado de la oferta por los sectores manufactura, otros servicios y la silvicultura, pesca y minas. Por el lado de la demanda el consumo privado continúa teniendo altas tasas de crecimiento y se ha notado un mayor dinamismo de las exportaciones. La inversión privada, que había perdido dinamismo para el informe pasado, ya se encuentra en campo negativo. La conducción macroeconómica continúa siendo responsable. Las reservas internacionales se mantienen a niveles adecuados y la deuda pública continúa bajando gradualmente como porcentaje del PIB.

La inflación general mostró un marcado quiebre después de mayo, donde la inflación aumentó de 4.8 por ciento en ese mes a 6.9 por ciento en julio, el más alto del año, y mantenerse en 6.7 por ciento en agosto y 6.5 por ciento en septiembre. Los alimentos y bebidas no alcohólicas explican en gran parte este incremento.

Figura 6. Indicadores macroeconómicos de Nicaragua

Conceptos - Concepts	2011	2012	2013	2014	2015
Actividad económica^{1/} - Economic activity^{1/}					
PIB a precios constantes (tasas de crecimiento) - Real GDP growth (%)	6.2	5.6	4.5	4.6	4.9
PIB per-cápita (en US\$) - GDP per cápita (US\$)	1,626.9	1,719.5	1,772.8	1,902.2	2,026.7
PIB per-cápita (tasas de crecimiento) - GDP per cápita growth (%)	10.2	5.7	3.1	7.3	6.5
Precios y tipo de cambio - Prices and exchange rate					
Inflación anual acumulada nacional (IPC año base=2006) - National annual inflation (CPI 2006=100)	8.0	6.6	5.7	6.5	3.1
Inflación anual acumulada (Managua) ^{2/} - Managua annual inflation ^{2/}	8.6	7.1	5.4	6.5	2.8
Devaluación anual (%) - Annual devaluation (%)	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Tipo de cambio oficial promedio (C\$ x US\$) - Average exchange rate (C\$ x US\$)	22.4	23.5	24.7	26.0	27.3
Tipo de cambio oficial a fin de período (C\$ x US\$) - Exchange rate, end of period (C\$ x US\$)	23.0	24.1	25.3	26.6	27.9
Sector monetario (tasas de crecimiento) - Monetary sector (percentage growth)					
Base monetaria - Monetary base	25.6	4.9	6.7	14.8	26.2
RIB / base monetaria (número de veces) - Gross international reserves/monetary base (number of times)	2.4	2.4	2.5	2.6	2.3
Depósitos totales - Total deposits	17.6	5.5	13.9	19.0	13.9
Cartera de crédito bruta - Banks' gross portfolio	19.1	29.2	21.3	19.5	23.0
Saldo de reservas internacionales netas (millones US\$) - Net international reserve balance (million of US\$)	1,710.5	1,718.1	1,840.0	2,153.2	2,401.2
Saldo de reservas internacionales brutas (millones US\$) - Gross international reserve balance (million of US\$)	1,892.3	1,887.2	1,993.0	2,276.2	2,492.3
Sector Público No Financiero (% del PIB)^{3/} - Non-financial public sector - NFPS (as % GDP)^{3/}					
Balance antes de donaciones - Balance of Non-Financial Public Sector (before grants)	(1.6)	(1.7)	(2.2)	(2.6)	(2.9)
Balance después de donaciones - Balance of NFPS (after grants)	0.2	(0.3)	(1.1)	(1.5)	(1.6)
Financiamiento externo - External financing NFPS	1.9	2.0	2.3	2.5	2.6
Financiamiento interno ^{4/} - Internal financing NFPS ^{4/}	(2.0)	(1.8)	(1.1)	(1.1)	(1.0)
Sector externo (millones US\$)^{5/} - External sector (millions of US\$)^{5/}					
Cuenta corriente (% del PIB) - Current account (as % GDP)	(12.1)	(10.5)	(10.9)	(7.7)	(8.2)
Exportaciones de mercancías FOB - Exports of general merchandise (FOB)	2,251.7	2,671.8	2,436.2	2,632.7	2,421.7
Exportaciones de bienes de zona franca - Exports of goods of free zone	2,108.5	2,144.5	2,342.5	2,510.2	2,475.2

Fuente: MHCP, INSS, Empresas Públicas, BCN.

El aumento de la inflación coincide con las expectativas de consumidores y empresarios sobre una peor situación general del país en comparación con el año

anterior. El sector comercio a pesar de no formar parte de los principales sectores económicos del país, presentó un incremento de 3.7 puntos porcentuales a enero del 2016 con respecto al mismo periodo del año 2015.

Figura 7. Índice Mensual de Actividad Económica Comparativo (Variación porcentual)

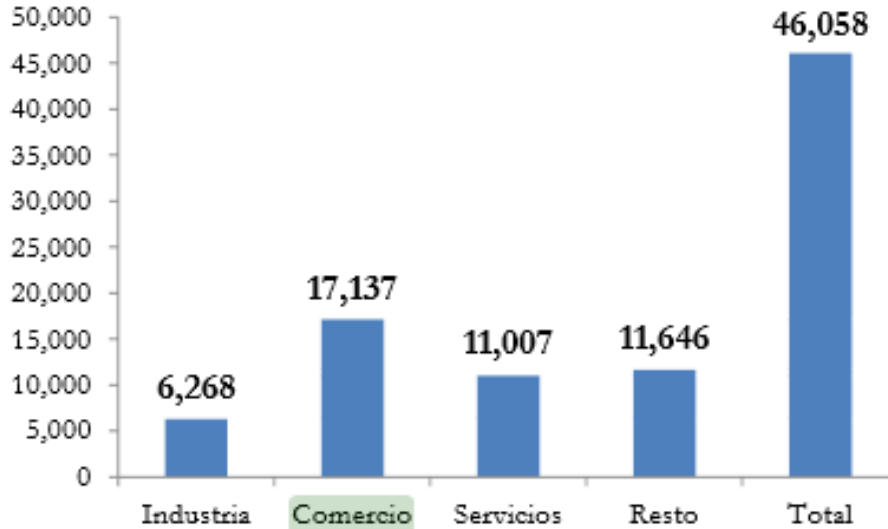
Actividad	Variación interanual (T1,12)			Variación acumulada			Variación promedio anual (T12,12)		
	Ene	Dic	Ene	Ene	Dic	Ene	Ene	Dic	Ene
	2015	2015	2016	2015	2015	2016	2015	2015	2016
IMAE	4.0	6.0	4.3	4.0	4.6	4.3	4.8	4.6	4.6
Agricultura	13.3	(2.9)	6.7	13.3	3.3	6.7	2.8	3.3	2.7
Pecuario	5.1	11.3	(11.9)	5.1	3.8	(11.9)	3.6	3.8	2.3
Silvicultura y extracción de madera	(8.7)	3.8	(3.7)	(8.7)	2.7	(3.7)	1.6	2.7	3.1
Pesca y acuicultura	(7.5)	(0.7)	14.9	(7.5)	(3.8)	14.9	21.2	(3.8)	(2.7)
Explotación de minas y canteras	3.8	(2.0)	2.9	3.8	(6.7)	2.9	0.3	(6.7)	(6.7)
Industria manufacturera	(0.9)	(0.4)	2.6	(0.9)	(1.1)	2.6	5.4	(1.1)	(0.8)
Construcción	15.5	26.7	19.8	15.5	25.4	19.8	5.2	25.4	25.6
Energía y agua	2.3	3.9	4.2	2.3	3.0	4.2	3.9	3.0	3.2
Comercio	(2.9)	11.1	7.7	(2.9)	7.0	7.7	4.2	7.0	7.9
Hoteles y restaurantes	6.5	2.8	9.8	6.5	5.5	9.8	7.9	5.5	5.8
Transporte y comunicaciones	(1.6)	10.2	(0.9)	(1.6)	5.3	(0.9)	5.9	5.3	5.4
Intermediación financiera y servicios conexos	12.1	8.3	10.0	12.1	9.5	10.0	10.9	9.5	9.3
Propiedad de vivienda	5.3	2.7	2.0	5.3	2.5	2.0	3.0	2.5	2.3
Administración pública y defensa	4.2	4.4	4.5	4.2	3.7	4.5	4.1	3.7	3.7
Enseñanza	4.4	4.0	4.5	4.4	4.1	4.5	2.9	4.1	4.1
Salud	1.2	4.0	3.3	1.2	2.6	3.3	2.3	2.6	2.7
Otros servicios	1.4	6.4	4.0	1.4	5.3	4.0	5.9	5.3	5.5

Fuente: Banco Central de Nicaragua

Según el economista Oscar René Vargas (2014), en general, los ciclos económico-políticos positivos tienen un principio y un final, se pueden estirar un poco más o menos, pero finalmente llega. Acá, en Nicaragua, el ciclo económico expansivo que se inició, con la cooperación venezolana y los altos precios de los productos de exportación, a mediados del 2007 y se potenció a partir del 2009, llega hasta ahora; aunque la tendencia actual es hacia su limitación y/o contracción.

El sector Comercio representó 36.9 por ciento del total de empleos generados en Nicaragua, por lo que este fue el principal actor en la economía del país. Después de este, el sector Servicios contribuyó en un 23.9 por ciento del total de empleos generados. Tal como se puede observar en la Figura 8 que se presenta en la siguiente página:

Figura 8. Contribución de empleo por sector



Fuente: INSS

Ante el crecimiento que presenta la economía, las oportunidades de desarrollo sostenible y el crecimiento que presentan los principales sectores económicos del país, así como el inicio de proyectos importantes que impulsan tanto el gobierno como la empresa privada, las compañías dedicadas a la importación de muebles de oficina de gama alta, se encuentran ante una posibilidad de incrementar sus operaciones al proveer de este tipo de productos a empresas nacionales y transnacionales que se instalen en Nicaragua. A la vez, se ven obligadas a mejorar la calidad de los productos que comercializan, y ser cada vez más competitivas ante las exigencias del mercado, las cuales también aumentan considerablemente.

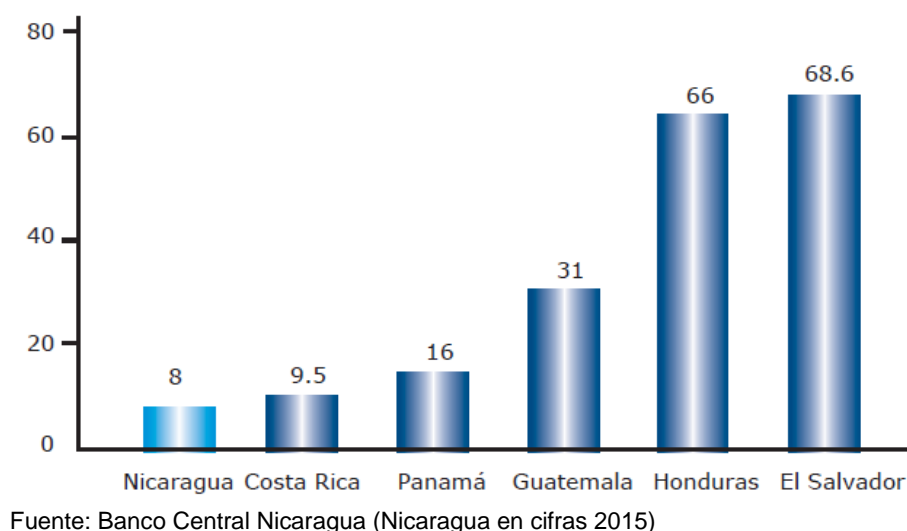
2.3 Factores socio - culturales

Nicaragua en los últimos años se ha caracterizado por ser uno de los países más seguros de la región centroamericana, lo cual permite elevar el nivel de confianza entre los inversionistas.

Según las estadísticas emitidas por el Banco Central de Nicaragua (BCN) y publicadas en su revista "Nicaragua en cifras del año 2015", a nivel centroamericano

Nicaragua presenta una tasa de homicidios de tan solo 8 por cada 100,000 habitantes

Figura 9. Nivel de seguridad en Centroamérica



La población nicaragüense se caracteriza por ser laboriosa y elaborar productos, por tanto, existen muchos oferentes en el mercado nacional de muebles de oficina artesanales que están disponibles a menores precios y calidad, pero con poco avance tecnológico incorporado.

Las empresas familiares o de capital local no cuentan con el poder adquisitivo para dotar sus instalaciones con muebles de oficina de gama alta, por lo que no existe cultura de fabricar y por ende de comprar mobiliario lujoso. Los fabricantes de mueble de alta calidad en el país son una minoría o carecen de tecnología y procesos productivos que no son competitivos.

El crecimiento en las importaciones de muebles de oficina de gama alta se da porque en los últimos años se han venido construyendo en el país centros corporativos como, por ejemplo: LAFISE, PROMERICA, INVERCASA, ESCALA, DISCOVERY, etc. Así como ampliación de los existentes Edificio COBIRSA, Plaza La Fe, etc. También en el sector hotelero se construyó el Hotel Hyatt y en el sector

industria, se construyó la nueva planta de Cargill y la planta de procesamiento de la empresa LALA, entre otros, de capital extranjero que tienen una marcada propensión a comprar producto extranjero y especialmente de alta calidad, por lo que la demanda del mueble de gama alta ha cobrado importancia ya que ellos, por tener diseños exclusivos en sus infraestructura acondicionan sus espacios con pautas similares a las tendencias extranjeras. Ahora la moda implica menores espacios y cambio de tecnología en los productos electrónicos, los muebles tienden a ser más pequeños y se crean nuevos tipos de productos, destacando la fabricación de más muebles para accesorios.

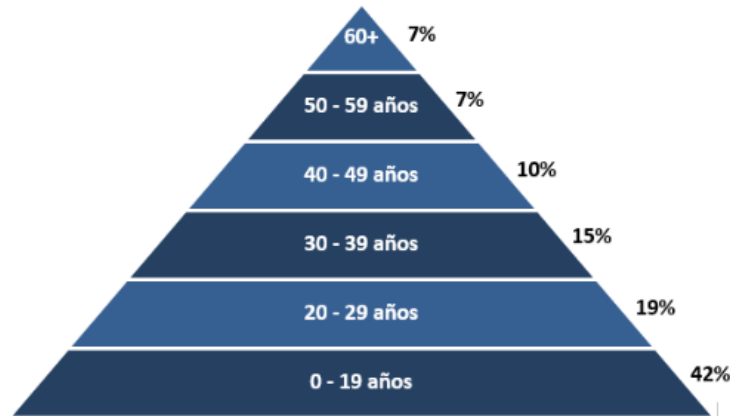
Dentro de los factores socio - culturales se han considerado también los aspectos demográficos que se detallan a continuación:

De acuerdo al Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), la población estimada de Nicaragua para el 2015 es de 6.17 millones de personas, 51 por ciento de género femenino y 49 de género masculino.

Se estima que para el período 2010-2015 el crecimiento promedio anual sea de 1.22 por ciento; la expectativa de vida sea de 74.5 años; la tasa bruta de nacimientos sea de 23.2 por cada mil habitantes; la tasa bruta de mortalidad sea 4.6 por cada mil habitantes; la tasa de mortalidad infantil sea de 18.1 por cada mil nacidos y la tasa global de fertilidad sea 2.5 por mujer. La expectativa de vida de la población en Nicaragua, no tendría ningún efecto con respecto a los productos que son comercializados y objeto de este análisis, ya que estos corresponden a muebles de oficina de gama alta y el mercado de los mismos está dirigido fundamentalmente al mercado organizacional.

El siguiente gráfico muestra la distribución poblacional por grupos de edades para el 2015:

**Figura 10. Distribución poblacional
Grupos de edades**



Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE)

Fuente: Página web de PRONICARAGUA

Según publicación de la Guía del Inversionista, emitida en coordinación por la Cámara de Comercio Americana (AMCHAM), el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) y PRONicaragua; 2015 - 2016, la población de Nicaragua se caracteriza por ser flexible, con buenos hábitos laborales, con una curva de aprendizaje rápida, bajas tasas de absentismo y rotación. Estas cualificaciones han permitido que Nicaragua se posicione como una de las más competitivas y productivas de la región en términos de capital humano. De acuerdo con cifras de Banco Central de Nicaragua (BCN), la fuerza laboral del país se sitúa en 3.2 millones.

De acuerdo con estadísticas del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), el número de asegurados activos afiliados, ha incrementado sustancialmente en los últimos años, pasando de 471,856 en el 2007 a 675,426 en el 2014; un incremento del 43 por ciento.

A continuación, se presenta el desglose poblacional por departamento para el 2015:

Figura 11. Distribución poblacional por departamento

Departamento	Población	% del Total
Managua	1,480,270	24.00%
Matagalpa	547,500	8.88%
RAAN	476,298	7.72%
Jinotega	438,412	7.11%
Chinandega	419,753	6.81%
León	399,879	6.48%
RAAS	380,121	6.16%
Masaya	361,914	5.87%
Nueva Segovia	249,376	4.04%
Estelí	223,356	3.62%
Granada	201,993	3.28%
Chontales	191,127	3.10%
Carazo	186,438	3.02%
Rivas	172,289	2.79%
Boaco	160,711	2.61%
Madriz	158,705	2.57%
Río San Juan	119,095	1.93%
Total	6,167,237	100.00%

Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE).

Nicaragua otorga preferencias arancelarias en virtud de Tratados de Libre Comercio y Acuerdos que ha suscrito de forma bilateral, regional o como parte del Mercado Común Centroamericano (MCCA), cuyos objetivos son estimular la expansión y diversificación del comercio entre las partes; eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías; promover condiciones de competencia leal; y aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión, entre otros beneficios.

El incremento en la inversión extranjera y el posicionamiento de empresas transnacionales en Nicaragua, ha generado la introducción al mercado local de nuevos estilos y tendencias tanto en los diseños de las instalaciones como en los mobiliarios que son utilizados, considerando aspectos de calidad, imagen, optimización de espacios, confort para los empleados, economía, durabilidad, entre

otros elementos que se incluyen como parte de la gestión empresarial y la competitividad de clase mundial.

2.4 Factores tecnológicos

En la actualidad los avances tecnológicos acelerados a nivel mundial han obligado a las empresas a mantenerse en continua actualización para ser competitivas.

El efecto de los cambios y actualizaciones tecnológicas incide en la forma en cómo hacer las cosas, los procesos de transformación de materias primas y la forma de operar y registrar las operaciones generando la fabricación de nuevos productos (maquinas, herramientas, muebles, etc.), Los avances en la tecnología permiten que la forma de hacer las cosas sea de forma más eficiente sin perder la calidad de las mismas. Los cambios en tecnología desde el diseño y elaboración de los productos deben ser observados por todos los sectores económicos incluyendo al sector comercial

Los aspectos de tecnología y de información han alcanzado a gran porcentaje de la población a nivel mundial y en Nicaragua no es la excepción. Esto debido a que la mayoría de la población tiene acceso a información mediante el uso de internet.

Hoy en día la gran mayoría de entidades manejan sus operaciones en plataformas tecnológicas que les permite optimizar y hacer de forma eficiente todas sus operaciones.

Actualmente el gobierno de la República de Nicaragua ha desarrollado un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CIT) del Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología, Vicepresidencia de la República de Nicaragua, cuyo

principal objetivo es impulsar el desarrollo económico y social sostenible de Nicaragua, con este se busca crear un sistema de aprendizaje y generación de conocimiento, que garantice el desarrollo de capacidades de los actores del sistema nacional de innovación de Nicaragua. Este sistema permitirá incrementar y actualizar el conocimiento útil y productivo para innovar productos, procesos y servicios, y así dinamizar el desarrollo económico y social de Nicaragua.

Los avances tecnológicos permiten la innovación de nuevos productos que estén acordes con la salud de los usuarios y que sean amigables con el medio ambiente. Nuevas tecnologías asociadas en la fabricación de muebles de oficina de gama alta, generan que se modifique la forma en que éstos son diseñados, elaborados y comercializados.

2.5 Factores ecológicos

Los elementos asociados a los aspectos medio ambientales, no tienen ningún efecto en el objeto de este análisis, debido a que la operación que realiza la empresa corresponde fundamentalmente a la importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta y no a su elaboración. Cabe indicar que tanto la empresa como sus principales proveedores tienen planes de producción y de comercialización basados en mantener una alta responsabilidad ambiental, por lo que la innovación y desarrollo de nuevos productos, considera el factor de hacer un uso razonable y equilibrado de los recursos naturales que son utilizados como parte del proceso productivo de estos mobiliarios. Esto es un compromiso y un principio básico y fundamental para todos los colaboradores a nivel nacional e internacional.

2.6 Factores legales

Como parte de las regulaciones vigentes en Nicaragua el sector comercio al igual que el resto de sectores, está afecto de un sinnúmero de disposiciones

legislativas en materia laboral, ambiental, social y comercial, las cuales forman parte del marco bajo el cual se encuentran normadas todas las actividades lícitas que realizan. La claridad de estas disposiciones y el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales permiten que exista estabilidad y crecimiento en las operaciones económicas de las empresas. Dentro de las regulaciones laborales se establecen los mecanismos de compensación, beneficios, responsabilidades y obligaciones que tienen los empleadores y los colaboradores de las empresas. Con respecto al marco regulatorio ambiental, está enfocado a la observancia que deben tener todas las empresas de todos los sectores económico por la preservación del medio ambiente, así como las penalidades por incumplimiento a las mismas.

Como parte de los aspectos regulatorios sociales, la Ley No. 182, Ley de defensa de los consumidores garantiza a toda la sociedad en general a adquirir bienes o servicios de buena calidad.

Conclusiones del análisis macroambiental

En conclusión, el crecimiento de la economía de Nicaragua y el buen clima de socio-político que existe, permiten que el país sea uno de los países más atractivos para las inversiones tanto extranjeras como de empresarios locales. De esta forma el entorno en Nicaragua permite que las empresas puedan iniciar sus operaciones y ampliar los negocios de aquellas compañías que han confiado en el clima de negocios del país.

3. ANÁLISIS INDUSTRIAL DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES DE OFICINA DE GAMA ALTA

En este acápite se presenta una caracterización general de la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta en Managua, utilizando el modelo de Organización Industrial que contiene dos componentes: La caracterización general de la industria y el análisis estructural de los sectores. A continuación de detalla cada uno de ellos.

3.1 Caracterización general de la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta en Managua

El siguiente panorama general de la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta en Managua, está elaborado en base al modelo de organización industrial que sistematiza la relación que existe entre la estructura de mercado, la conducta de las empresas participantes y los resultados obtenidos por los agentes, es decir, su ejecutoria.

3.1.1 Condiciones básicas

Los muebles de oficina de gama alta se pueden considerar tanto un bien de inversión para las empresas, como un artículo de consumo, sensible en parte a los efectos de la moda y por ser un bien caracterizado por un alto precio y una prolongada vida. La demanda de estos productos es inelástica, aunque existan variaciones en el precio las cantidades demandadas por los consumidores no sufren cambios significativos.

Aunque existen en el mercado local e internacional, productos sustitutos, el precio de los mobiliarios de gama alta, no es determinante para que los consumidores compren productos a precios más bajos, ya que los factores correspondientes a investigación y tecnología, se traducen en ergonomía y calidad.

Esta industria se caracteriza por tener pequeñas y medianas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos, necesidades y niveles económicos por lo tanto en el mercado existen una variedad de productos sustitutos para los muebles de oficina de gama alta que los consumidores podrían adquirir sacrificando calidad por precio.

La industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta se desarrolla en un oligopolio, pues un número reducido de empresas ofrecen estos productos que tienen alta diferenciación. La entrada de nuevos oferentes está en dependencia de la capacidad de inversión que tengan, lo que lo hace difícil. Cada una de las empresas opera de forma independiente bajo las marcas o franquicias que representan y la competencia no se basa en el precio sino en la innovación de los diseños, la calidad de los materiales con que son elaborados y la garantía de adquisición, donde la exclusividad de los diseños les da el poder de mercado.

La principal estrategia de mercadeo en esta industria es la venta directa o venta por catálogo, esquema muy popular de distribución directa a los consumidores, que en muchas ocasiones solicitan exclusividad de modelos o piezas de acuerdo con especificaciones únicas. En la venta directa se abordan aspectos de tecnología, ambientes, colores y tipos de telas, por ejemplo. Los consumidores tienen asegurada una información detallada sobre la composición y nivel de calidad del producto, disponiendo al mismo tiempo de un criterio de valoración independiente a la hora de materializar sus compras. Cada oferta es personalizada de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente, lo que se traduce en la generación de relaciones redituables. Cuando un cliente requiere llevar a cabo un proyecto de acondicionamiento de espacios de trabajo el primer paso que debe realizar para comprar en la industria es solicitar un levantamiento arquitectónico (medidas exactas) del espacio físico donde se ubicará el mobiliario. Luego de definir la cantidad y tipo de mobiliario que se ajusta al espacio.

Una vez recibida la propuesta se realizan ajustes de acuerdo a las preferencias del cliente para proceder a presentar oferta económica. Al estar conforme el cliente con la oferta se procede a ordenarlos y se reciben aproximadamente en siete semanas.

En Managua existen fábricas de muebles a nivel artesanal o semi-industrial, que carecen de transferencia tecnológica al producto. No existen fábricas que elaboren muebles de oficina con características ergonómicas, por lo que toda compra se hace a través de importación desde países como Estados Unidos, China, países de Centroamérica y Europa.

Debido a que los muebles de oficina de gama alta se adquieren mediante la importación, una de las formas de medir el crecimiento de la industria es relacionándolo directamente al crecimiento de las importaciones de esta industria. Las importaciones de muebles de oficina han ido creciendo paulatinamente en los últimos cuatro años, proviniendo principalmente de Estados Unidos, tal como se presenta en el cuadro a continuación:

Figura 12. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Nicaragua. Producto: 9403 Los demás muebles y sus partes (Unidad: Miles dólar EUA)

Exportadores	Valor importado en				
	2011	2012	2013	2014	2015
China	5,177	7,108	5,456	7,023	7,676
El Salvador	5,703	5,283	5,773	6,737	7,502
Guatemala	3,611	5,105	4,980	6,960	7,163
Estados Unidos de América	5,414	5,594	7,828	6,527	6,561
Honduras	1,145	1,554	1,647	2,450	3,295
México	587	856	1,086	1,031	1,531
Suecia	1,849	154	300	106	1,133
Costa Rica	1,031	1,316	1,237	1,501	1,036
Otros países	8,581	4,755	4,019	5,141	4,052

Fuente: Página web Trademap

Otra forma en que puede incrementar la demanda de este bien es por el crecimiento de la inversión nacional o extranjera de grupos económicos fuertes, por ejemplo, en Managua se han venido construyendo edificios corporativos tanto para uso propio como para alquiler que tienen modernos diseños estructurales o de ingeniería y que han tenido la necesidad de adquirir muebles de oficina de gama alta para sus espacios. Por tanto, podemos decir que el crecimiento de la industria está relacionado a nivel general, con la situación económica del país, pero muy particularmente de la coyuntura del sector construcción.

Los factores que determinan la ciclicidad de la demanda de esta industria serán, porque un bien cuyo precio y calidad sean inferiores va a tener una mayor rotación que un producto cuyo calidad y garantía extendidas sean superiores. Estos últimos son adquiridos con menor frecuencia porque requieren de una mayor inversión y la existencia de una nueva necesidad del cliente. La ciclicidad de la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta, está muy ligada al comportamiento que tenga la economía, así como por los proyectos que impulse el gobierno y la empresa privada, lo cual genera la necesidad de adquirir muebles exclusivos y modernos para acondicionar las instalaciones u oficinas de todas las empresas que se asienten e inicien negocios en el país. En este sentido, no existe una tendencia sobre el comportamiento periódico que pueda ser determinado con precisión en la industria, ya que esta depende fundamentalmente de: 1) nuevas inversiones y 2) capacidad de renovación del equipo mobiliario de oficina de las empresas ya existentes.

Por el lado de la oferta, la materia prima con la que son elaborados los muebles de oficina de gama alta maximiza la vida del producto, ya que, en la actualidad, estos productos son elaborados considerando: diseño para una larga vida, componentes reemplazables, materias primas que cumplen con rigurosos criterios de salud y estándares de calidad. Las principales materias primas que se utilizan para la elaboración de estos productos son: acero, aluminio, madera,

cartón, bilaminado, plástico, cristal, tapiz, herrajes, componentes mecánicos y eléctricos, materiales pétreos, entre otros.

Algunos productos son elaborados sin contener materiales peligrosos, es decir, no contienen plomo, mercurio, ni PVC, y tampoco contienen retardadores de llama halogenados que pueden resultar peligrosos.

En Managua no existen productores de muebles de oficina de gama alta, toda venta de este tipo de mobiliario, a nivel local, se hace a través de importaciones provenientes principalmente de Estados Unidos, Italia, China y otras por medio de sus representaciones establecidas en el país, lo que hace que el precio sea bastante alto en comparación con la oferta de mobiliario que es fabricada localmente. Es por ello que las empresas ya establecidas en esta industria compiten por diseño de las marcas que ofrecen, precio y calidad (años de garantía).

Los productos ofertados por las empresas pertenecientes a esta industria están respaldados por los diferentes modelos de garantías que han desarrollado las compañías fabricantes, las que ofrecen a los clientes garantías fuertes y consistentes dondequiera que compren productos y tienen una vigencia desde 3 hasta 12 años.

Los muebles de oficina de gama alta que actualmente se ofertan en el país están elaborados con tecnología, como resultados de estudios de investigación enfocados principalmente en ergonomía y optimización de espacios físicos. Los diseños de los productos ergonómicos principalmente son elaborados para adaptarse de manera inteligente a los movimientos naturales del cuerpo y sus regulaciones son sencillas y fáciles de encontrar, comprender y utilizar. Los diseños están centrados en satisfacer las necesidades y favorecer y apoyar las diferentes formas de trabajar de los usuarios.

Para referirnos a la historia de los muebles de oficina, se debe indicar que los muebles en general han existido desde al menos la era neolítica (7,000 a. de C.). Los diseños del mobiliario han reflejado siempre el estilo característico de cada época, desde la antigüedad hasta nuestros días. Estos se pueden clasificar por su era como: mobiliario egipcio, griego, romano, bizantino, medieval románico, medieval gótico, mobiliario del renacimiento, mobiliario Luis XIII (Transición al Barroco), mobiliario barroco, mobiliario de los estilos ingleses (siglos XVII y XVIII), mobiliario Luis XVI (neoclásico), mobiliario estilo imperio y mobiliario de los siglos XIX y XX.

En Nicaragua no existe información que indique con exactitud desde cuando inició la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta, sin embargo, se puede indicar que, para antes del año 1990, Nicaragua tenía hiperinflación, recesión, racionamiento y control de precios, lo cual indica que no existía un adecuado ambiente económico y comercial. A partir de esta fecha Nicaragua salió de una prolongada y dolorosa guerra civil y se implementó la libertad comercial, auspiciando el libre comercio de bienes y servicios. Para el año 1996 Nicaragua presentó precios estables, crecía al 6.4 por ciento y los bienes y servicios los asignaban libremente los mercados. Con estas nuevas condiciones socio-políticas y económicas en el país, se dio inicio a una nueva era en la que la economía y el comercio se incrementaron y la necesidad de comprar y vender este tipo de productos de la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta, fue creciente.

La industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta ha ido evolucionando a lo largo del tiempo a medida que se desarrolla la actividad industrial, permitiendo los avances tecnológicos, adaptarse a las materias primas disponibles y a las necesidades del mercado.

Las compañías que forman parte de esta industria en Nicaragua, no se encuentran agremiadas en una asociación propia y específica, sino que, básicamente pertenecen de forma voluntaria a asociaciones tales como la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua (AMCHAM por sus siglas en inglés), Cámara de Industrias de Nicaragua (CADIN), Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), entre otros.

Como parte de las políticas que impulsa el Gobierno de Nicaragua para desarrollar esta industria, podemos mencionar la firma del DR-CAFTA en el que se incluye como beneficio exoneración o de bajas tasas para la importación de muebles provenientes de Estados Unidos (2.4 por ciento) y del AdA para los que provienen de Europa (12.7 por ciento).

3.1.2 Estructura de mercado

En el mercado local existen varias empresas que comercializan muebles de oficinas convencionales y artesanales, sin embargo, la cantidad de empresas que se dedican a la importación y comercialización de muebles de oficina de marcas exclusivas y reconocidas a nivel mundial es menor. Cabe recalcar que ninguna de las empresas que distribuyen muebles de oficina, se encuentran en ninguna asociación. El número de estas empresas se reduce considerando que son pocas las que han diversificado sus productos y servicios.

De todas las empresas únicamente podemos mencionar a Michel Pierson, Almacenes EZA, KREA Espacios y Syscom como importadores y distribuidores de muebles de oficina de gama alta.

En esta industria el mercado es altamente competitivo por la cantidad de empresas que se dedican a comercializar estos productos, lo que hace difícil determinar la participación de mercado para cada una de estas empresas.

En la industria las compañías fabricantes consideran la diferenciación de sus productos, evaluando los siguientes aspectos tales como Eco-diseños (productos amigables con el medio ambiente), lo cual consiste en diseñar productos inteligentes con estrategias medioambientales desde el inicio del proceso de fabricación. La elaboración de los productos debe considerar la no utilización de materias primas que contengan sustancias potencialmente peligrosas, y por último los productos deben contar con certificaciones internacionales, tanto en gestión medioambiental como de calidad a nivel mundial.

Las barreras de entrada y movimiento son altas, cualquier empresa que piense en entrar a este negocio puede hacerlo siempre y cuando obtenga la representación de una marca exclusiva que no esté presente en el país y que pueda competir con la calidad de las ya existentes. Representar una marca exclusiva implica entre otras cosas la firma de un contrato de exclusividad que viene acompañado de un monto significativo de inversión.

Al igual que las barreras de entrada y movimiento, las barreras de salida son altas ya que se deben cumplir las cláusulas del contrato de representación de una marca exclusiva con el proveedor o bien revisar las mejores tácticas legales para concluir el contrato lo que impide cerrar operaciones a lo inmediato. Es importante mencionar también que dentro del marco legal del país toma mucho tiempo cerrar una empresa por lo que se tiende a dejarlas abiertas en la Administración de Rentas en papel, sin embargo, no hay inversiones que representen grandes pérdidas para la economía de la empresa.

Por lo general la estructura de costo está dada por la suma del Valor FOB, fletes y seguridad durante el tránsito, impuestos, servicios aduaneros, costos de instalación y margen de ganancia.

En Nicaragua, ciertas compañías publican la lista de sus clientes, debido a

que no existe ningún marco regulatorio que obligue a las compañías hacer del conocimiento del público en general información que se considera estratégica de negocio y confidencial. Sin embargo, se puede determinar que los principales clientes de esta industria, corresponden a empresas de diversos sectores, que tienen la necesidad de mostrar una excelente imagen de sus instalaciones, tales como bancos y demás empresas del sector financiero, empresas comerciales (transnacionales o internacionales), nuevos hoteles y compañías de manufactura.

Generalmente las empresas establecidas en esta industria no desarrollan integración vertical debido a que fundamentalmente son empresas familiares pertenecientes a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Nicaragua.

El desarrollo de este sector depende en gran medida de los gustos y preferencias de los consumidores, está muy relacionado con el conocimiento y disponibilidad de las tecnologías, el diseño y la publicidad, por tanto, las empresas que operan bajo esta industria pueden representar más de una marca que les permita ofrecer a sus clientes diferentes opciones de acuerdo a sus necesidades, tal como se muestra a continuación:

Figura 13. Empresas que importan y comercializan muebles de oficina de gama alta

Proveedor	Marca	Muebles de oficina	Muebles para Hogar	Otros productos y servicios
Michel Pierson	Steel Case y otras	Escritorios, Archivos, Gabinetes, Paneles, sillas, Sillones, Pedestales	Sofá, Comedor	Diseños e instalaciones
KREA Espacios	Herman Miller y otras	Escritorios, Sillas, Armarios, Archivos,		Diseños e instalaciones
Mobi equipos	Varias marcas	Escritorios, Archivos, Libreros, Muebles de cómputo, muebles de oficina, sillas, muebles metálicos y de melanina		Muebles hospitalarios, Exhibidores, estantería pesada, Racks
SYSCOM	Arkitek, Cool, Ergos y otras	Escritorios, Sillas, Armarios, Archivos,		Mesas para cafetería
Almacenes EZA	Fursys, Helvex, Ashley y otros	Escritorios, mesas de conferencias, sillas, recepciones, paneles y accesorios, armarios, archivos y gaveteros,	Sofás, sillas, comedores, entretenimiento, recámaras, muebles para patio	Cajas fuertes y buzones de seguridad, puertas bóvedas.
Modultec	Varias marcas	Escritorios, mesas, sillas, Archivos, Armarios, paneles, muebles de recepción	Cocinas	Hotelería

Fuente: Páginas web de cada compañía

Con el objetivo de ampliar el mercado al cual se dirigen y diversificar tanto los productos como los servicios que ofrecen, han enfocado su estrategia de mercadeo en vender muebles especiales a clientes con operaciones particulares, tales como hoteles, hospitales o compañías industriales o muebles para el hogar, lo cual adicionalmente a la diversificación, les permite efectuar ventas integrales o servicios “cruzados”, que conllevan a comercializar además de los muebles para oficinas administrativas, vender muebles para dichas operaciones especiales.

Otra de las estrategias de promoción es la diversificación de los servicios ofertados. Muchas empresas del sector, no se limitan únicamente a ofertar los muebles de oficina de gama alta, sino también ofrecen servicios de diseño, construcción y mantenimiento.

3.1.3 Conducta

Como parte de la estrategia competitiva las empresas de la industria, desarrollan planes para fortalecer su capacidad de ofertar sus productos que satisfagan la necesidad de los consumidores incluyendo además de la determinación de los precios y márgenes de rentabilidad de los muebles de oficina, la incorporación de servicios adicionales tales como diseños de oficinas, transporte, garantías, instalaciones, entre otros que corresponden a servicios colaterales a la venta de los mismos.

Dentro de las principales estrategias de promoción empleadas por las empresas que operan en esta industria, está la asociación a instituciones que representan a diversos sectores de la economía nacional, que sirven de referencia para inversionistas que buscan recomendaciones de empresas para la adquisición de estos productos. Entre estas se pueden mencionar guía de servicios de PRONicaragua, Directorio de AMCHAM. Adicionalmente, las empresas del sector emplean estrategias de promoción como parte de los planes de mercadeo para

aumentar la venta de los productos que importan y comercializan, haciendo uso de publicaciones en cualquier canal de comunicación, tales como páginas web propias, redes sociales, entre otros, que sirva para dar a conocer los productos y crear preferencia sobre las ofertas de los competidores.

La actividad principal de las empresas del sector corresponde a la importación y comercialización de los muebles de oficina de gama alta, por lo que no se han desarrollado estrategias de producción. Estas son determinadas por las compañías fabricantes a nivel mundial.

Las empresas deben invertir una buena cantidad de recursos financieros, incluyendo inversiones en propiedades (instalaciones) propias y/o rentar espacios en centros comerciales, para establecer salas de ventas o ambientes especiales, que simulen diseños de oficinas, con el objetivo de exhibir dichos productos y a la vez ofertar sus servicios de diseños e instalaciones.

La investigación en innovación de los muebles exclusivos, se enfoca en la vinculación de los usuarios, el espacio, la tecnología y los procesos de las empresas que adquieren los productos, con el objetivo de aportar y mejorar de forma sensible los resultados en la gestión de las empresas clientes. Esto conlleva beneficios para los clientes relacionados principalmente con la reducción de costos de inversión.

Para esta industria y la forma en la que operan localmente, no existe una marcada definición de tácticas o estrategias legales, más que la cultura de cumplimiento con las regulaciones o legislación que le son aplicables.

3.1.4 Ejecutoria

La eficiencia de las empresas del sector, se mide considerando que la

colocación de los productos en el mercado, se efectúa por pedidos, es decir, que el inventario que se adquiere está asignado a la venta o al proyecto específico. En este sentido no deben existir grandes cantidades de inventarios.

Para la elaboración de estos productos se emplean las últimas tecnologías e innovación de sus diseños para asegurar la ergonomía y ofrecer los mejores productos del mercado y que son los elementos diferenciadores que las mantiene presentes en el mercado, pero que limita el tamaño de la demanda. Las variaciones en la inflación no tienen impacto directo en las cantidades demandadas o los niveles de ventas que obtienen las empresas del sector, ya que este indicador es independiente y la generación de ventas está más asociado a la capacidad de inversión que tengan las empresas que deseen adquirir estos productos.

Por estar presentes en un mercado tan pequeño estas empresas son de rentabilidad media, con lo que, para poder ser sostenibles las empresas de esta industria deben desarrollar otras actividades relacionadas con el giro principal del negocio, como mantenimiento de muebles, diseño de interiores (oficinas) o comercializar además otras marcas que más se comercialicen en el mercado y que les permita obtener ingresos adicionales, incluso especializarse en la comercialización de productos diferenciados, tales como mobiliario industrial, hotelero, hospitalario entre otros. A pesar del nivel de ingresos que generan, obtienen márgenes de rentabilidad que les permite continuar en el mercado.

Para las empresas que fabrican muebles de oficina de gama alta a nivel mundial, la calidad del producto es de mucha importancia, para lo cual someten sus procesos de producción a criterios estándares y de aceptación mundial, a fin de que los productos puedan ser comercializados en diferentes países y que estos, por diversos atributos (innovación, confort, materias primas, producción, garantías, medioambientales, etc.) sean de gran aceptación por los consumidores. A nivel de la industria en Nicaragua, las empresas que se dedican a importar y

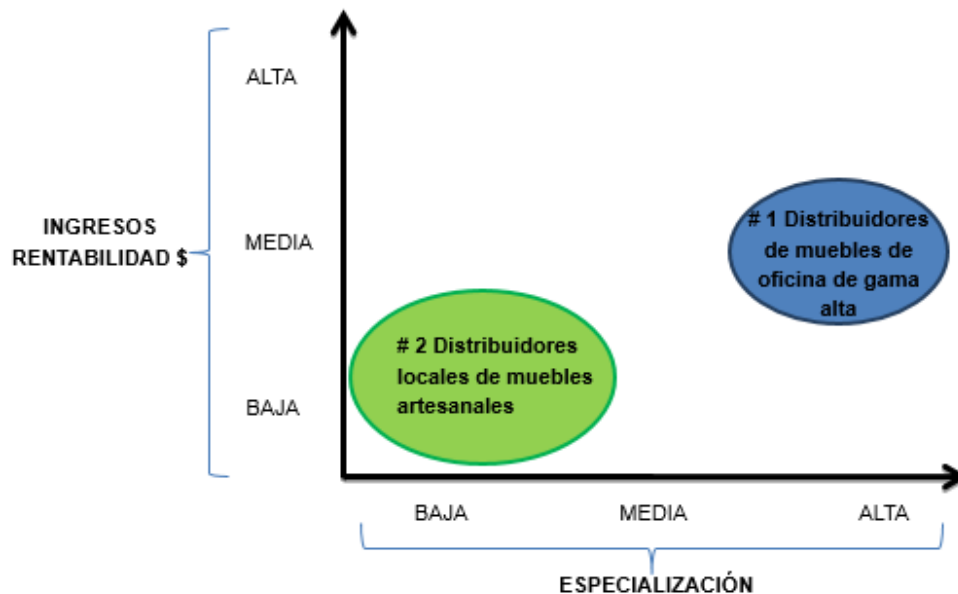
comercializar estos productos, no generan grandes cantidades de empleos.

3.1.5 Grupos estratégicos

Dentro de la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta se han identificado dos grupos estratégicos, considerando factores determinantes de especialización tales como: calidad, precios, tecnología y capacidad instalada, así como su margen de rentabilidad.

El primer grupo se denomina “Grupo muebles de oficina de gama alta (GMGA)” el cual está integrado por las empresas Michel Pierson, KREA Espacios, Almacenes EZA y Syscom, los cuales distribuyen muebles de alta calidad, precios y tecnología obteniendo rentabilidad media y el segundo grupo se denomina “Grupo Muebles Locales (GML)”, el cual se encuentra integrado por un sinnúmero de empresas que distribuyen productos de baja calidad y poca tecnología (artesanales), los cuales generan bajo margen de renta.

Figura 14. Grupos estratégicos de la industria



Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis estructural del sector y de la acción del Gobierno

3.2.1 Amenaza de nuevos ingresos

El mercado todavía está tierno y está enfocado en empresas corporativas que no son muchas en el mercado nicaragüense.

Los costos en términos de logística que deben ser adicionados al precio del producto, dada la ubicación geográfica de donde son importados (en mayor cantidad de Estados Unidos) resultan demasiado elevados para ser competitivos. Actualmente no tener un puerto en el Atlántico dificulta la importación elevando bastante los precios. Por otro lado, el mercado no está educado todavía para comprar muebles de gama alta con los precios que determinan estas empresas, generalmente prefieren adquirir los muebles de precios bajos que son suministrados por los países asiáticos especialmente China y Taiwán, los cuales se elaboran a gran escala, se ven bien y su periodo de vida oscila entre uno y tres años como máximo, por lo tanto, la amenaza de nuevos ingresos es baja.

Las empresas que actualmente operan en este sector no están preparadas para reaccionar ante la entrada de un nuevo competidor por temas de cultura y por cómo se manejan las relaciones de negocio en el país.

3.2.2 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, en el mercado se encuentran una serie de productos sustitutos elaborados principalmente en metal, los cuales se ofertan a precios más bajos, pero no existen productos de este tipo que logren competencia en términos de elegancia, durabilidad y adaptabilidad al cliente, al compararlos con los productos elaborados en madera. Por otra parte, la preferencia

de los clientes o consumidores se enfoca en los muebles de madera sin importar pagar más al obtener un producto de excelente calidad.

3.2.3 Rivalidad entre los competidores existentes

Existe la posibilidad de crear alianzas estratégicas con empresas complementarias, por ejemplo, firmas de arquitectura, más no con empresas que comercialicen el mismo tipo de producto porque existe exclusividad de marcas.

La rivalidad entre competidores de los grupos estratégicos es alta, pues muy frecuentemente, se tienen que enfrentar en competencias por proyectos o clientes, en primer lugar, por lo pequeño del mercado objetivo y en segundo lugar la competencia se centra en calidad, precios, y diseños. Cabe indicar que el mercado se mueve mucho por relaciones sociales y de grupos económicos del país, más que por análisis de oferta.

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que los fabricantes de los muebles de oficina de gama alta son pocos, la competencia por la adquisición es alta a nivel mundial, los proveedores deciden cuándo, cómo y a qué precio venden sus productos a sus socios distribuidores. Las condiciones de negociación para las empresas del sector, se complican cuando a nivel mundial solo existe un proveedor del tipo de productos que comercializan. Un ejemplo de estas situaciones se puede observar cuando el gusto cambiante e impredecible de los clientes en adquirir variedad de muebles a precios accesibles y de alta calidad, por lo que las empresas importadoras y comercializadoras, deben trabajar en conjunto con eficiencia y calidad en la entrega (en tiempo y forma) de los productos.

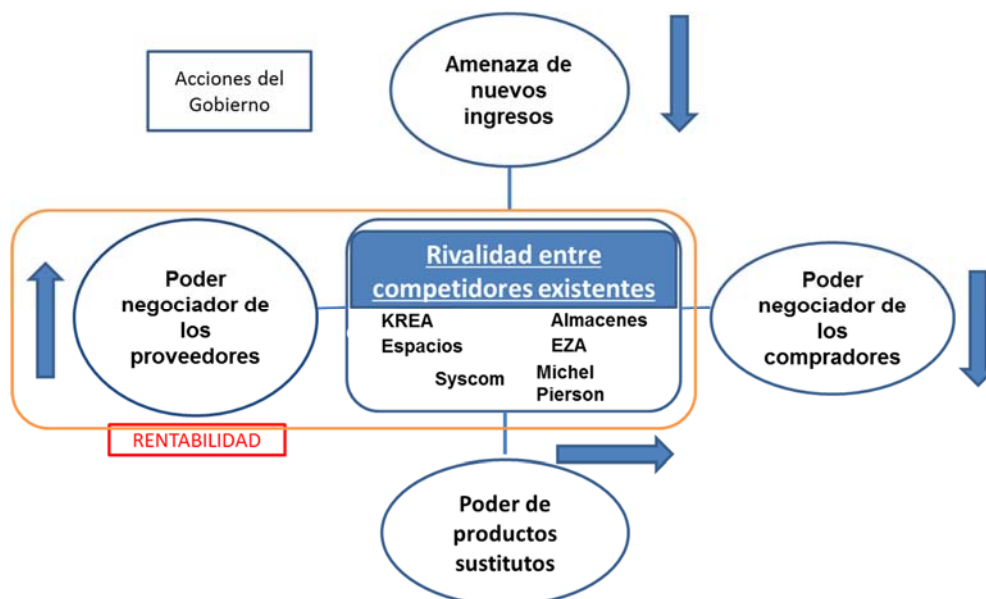
3.2.5 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores en esta industria es bajo teniendo que estos productos son importados y no existe posibilidad de negociar precios para adquirir dichos productos. En caso de que los compradores no estén dispuestos a comprar los muebles bajo las condiciones establecidas por el oferente, pueden encontrar muchos productos sustitutos, sacrificando calidad, diseños y ergonomía.

3.2.6 Acción del Gobierno

En esta industria, el Gobierno no tiene ningún tipo de incidencia negativa para la comercialización, pues no son bienes que deterioren el ambiente ni que se presten a caer en acciones de corrupción, por el contrario, fomenta el desarrollo a través de firma de tratados comerciales que traigan beneficios para la importación del producto.

Figura 15. Fuerzas del sector industrial de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta



Fuente: Elaboración propia

Dado el análisis estructural del sector industrial y de sus fuerzas competitivas, es válido afirmar que la rentabilidad de sector está dividida de manera casi equitativa en los tres niveles de la cadena de distribución. El proveedor como productor del bien, la empresa como importadora y comercializadora; ambas con respectivos márgenes que definen su rentabilidad de acuerdo a las condiciones particulares del mercado. Ahora ¿Qué gana el cliente o consumidor?, al ser un producto ergonómico se está brindando condiciones óptimas de trabajo a los colaboradores que en el tiempo se traducen en una mayor productividad y esta mayor productividad en rentabilidad económica.

Conclusiones del análisis del entorno

El comportamiento económico de Nicaragua, permite que el sector se mantenga en un estado activo y competitivo, considerando que este sector es rentable independientemente de los volúmenes de operaciones que realicen. El incremento en la actividad del sector construcción y las crecientes inversiones extranjeras, permiten que estas representen oportunidades para desarrollar o ampliar las operaciones de esta industria.

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.1 Antecedentes de la empresa

KREA Espacios es una empresa familiar de capital privado nicaragüense, fundada en el año 2012 y trabaja desde entonces de la mano con representantes de marcas de prestigio a nivel mundial, destacándose la calidad del diseño y de los productos que ofertan. Las principales marcas que representa, son: Herman Miller; DVO; LUTRON, entre otras.

KREA Espacios es una empresa de servicio orientada a apoyar a firmas de arquitectura y de diseño de interiores, empresas corporativas, educativas y de salud en la solución y respuesta a las necesidades estéticas y funcionales en los espacios de interacción entre la personas, dando a sus clientes facilidades en el proceso de diseño, remodelación y acondicionamiento al brindar asesoría y productos de calidad que contribuyen al bienestar y productividad de los usuarios, respondiendo a sus necesidades internas y atendiendo a la evolución que tienen las relaciones humanas a partir del desarrollo de la tecnología y las comunicaciones.

La empresa desde su inicio ha brindado sus servicios a clientes locales como ESKIMO, Banco de Finanzas, Banco de América Central, PBS, Holcim, Agri-Corp, HEMCO, y Casa Pellas.

En su portafolio de servicios se encuentran:

Soporte en el proceso de planeación de proyectos - Consiste en el apoyo a arquitectos y firmas de arquitectura en la definición y ambientalización de los espacios interiores, incluyendo mobiliario, iluminación y elementos técnicos complementarios tales como: alfombras, pisos técnicos, almacenamientos masivos, entre otros para hacer más completa e integral las propuestas a sus clientes.

Atención a detalles de presentación de diseño - Corresponde a la preparación de plantas de mobiliario y de iluminación, con su renderización y detalles.

Asesoramiento en mejores condiciones de trabajo - Sugieren, adicionalmente a los aspectos de imágenes corporativas de los negocios de sus clientes, las mejores opciones sobre las condiciones de trabajo para sus colaboradores, lo que se traduce en beneficio de la productividad y la rentabilidad de su negocio.

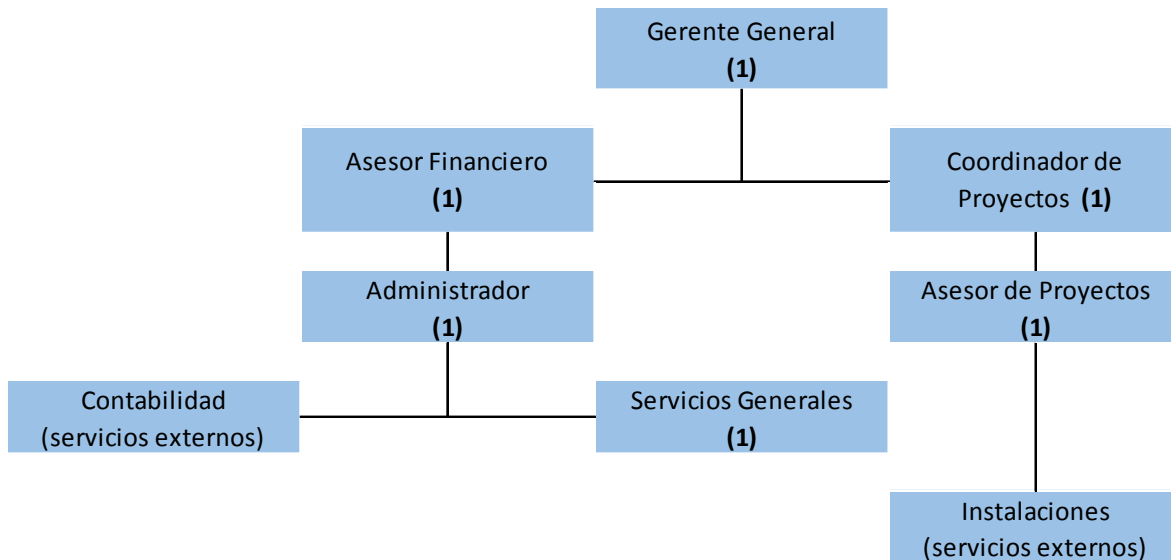
Otras actividades - Realización de ajustes, limpieza y mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del mobiliario de sus clientes, con la asistencia de equipos especializados y consumibles de alta calidad.

Apoyo y orientación para la adecuación de las áreas a las necesidades individuales - Esto se realiza a partir de la oferta de productos adecuados que optimizan su interrelación con el equipamiento acompañado de soluciones para mejorar su entorno (temperatura, iluminación), reduciendo de esta forma, la fatiga física, psíquica, dolores físicos y accidentes.

Cuando la empresa inició sus operaciones, únicamente trabajaban en ella sus accionistas y a medida que el negocio fue creciendo, se necesitó contratar personal de apoyo. A la fecha la empresa cuenta con un total de 6 empleados contratados directos y contrataciones de personal externo.

La estructura funcional de KREA Espacios, establecida para satisfacer las expectativas de sus clientes se presenta a continuación:

Figura 16. Estructura organizacional de KREA Espacios



Fuente: Elaboración propia

Misión

Crear mejores lugares de trabajo y espacios de interacción para la gente con soluciones de diseño creativas y productos innovadores que contribuyan al crecimiento y productividad de empresas e instituciones del país.

Visión

Ser una referencia en Nicaragua de empresa innovadora y creativa en las soluciones de diseño de ambientes de trabajo, educación y salud, reconocida y respetada por su filosofía, atención al cliente y oferta de productos de la mejor calidad en el mundo.

Valores

Nuestros valores buscan tener como centro a las personas, esta empresa debe ser percibida y aceptada como una organización que apoya al desarrollo, que

entiende las necesidades individuales y responde con soluciones innovadoras para construir relaciones de confianza a largo plazo.

Compromiso: nos aseguramos de dar cumplimiento a todas las obligaciones que asumimos. Sabemos que la satisfacción personal y con nuestros clientes se basa en entender las necesidades tanto de nuestros colaboradores como de nuestros clientes para desarrollar soluciones que cumplan y superen las expectativas de todas las partes.

Colaboración: propiciamos el trabajo en equipo, creemos que un ambiente adecuado para el crecimiento y desarrollo exitoso de las personas y los negocios se basa en las buenas relaciones laborales y personales, el intercambio y alianzas.

Confianza: tenemos la seguridad de que todos los miembros de nuestro equipo, proveedores y aliados estamos en capacidad de actuar de manera ética en todas las situaciones, generando tranquilidad y satisfacción hacia nuestros clientes.

Honestidad: practicamos una relación basada en la comunicación franca, clara y abierta, en congruencia con nuestra filosofía y compromiso, que nos impulsa a actuar siempre con ética y transparencia valorando a nuestros clientes, colaboradores, proveedores y competidores.

Respeto: reconocemos el valor e integridad de cada persona, por eso fomentamos y transmitimos en todas nuestras relaciones el aprecio y reconocimiento de y hacia los demás.

Innovación: nos mantenemos en una búsqueda permanentemente de productos y servicios que respondan de forma integral a las nuevas

necesidades de los clientes y nuestros colaboradores destacando la creatividad, funcionalidad y desarrollo tecnológico.

Pertenencia: cada uno de los miembros de este equipo nos sentimos parte integral y fundamental de cada esfuerzo que realizamos para el cumplimiento de nuestros compromisos y crecimiento de la organización.

4.2 Desempeño operativo de los últimos cuatro años

Marketing

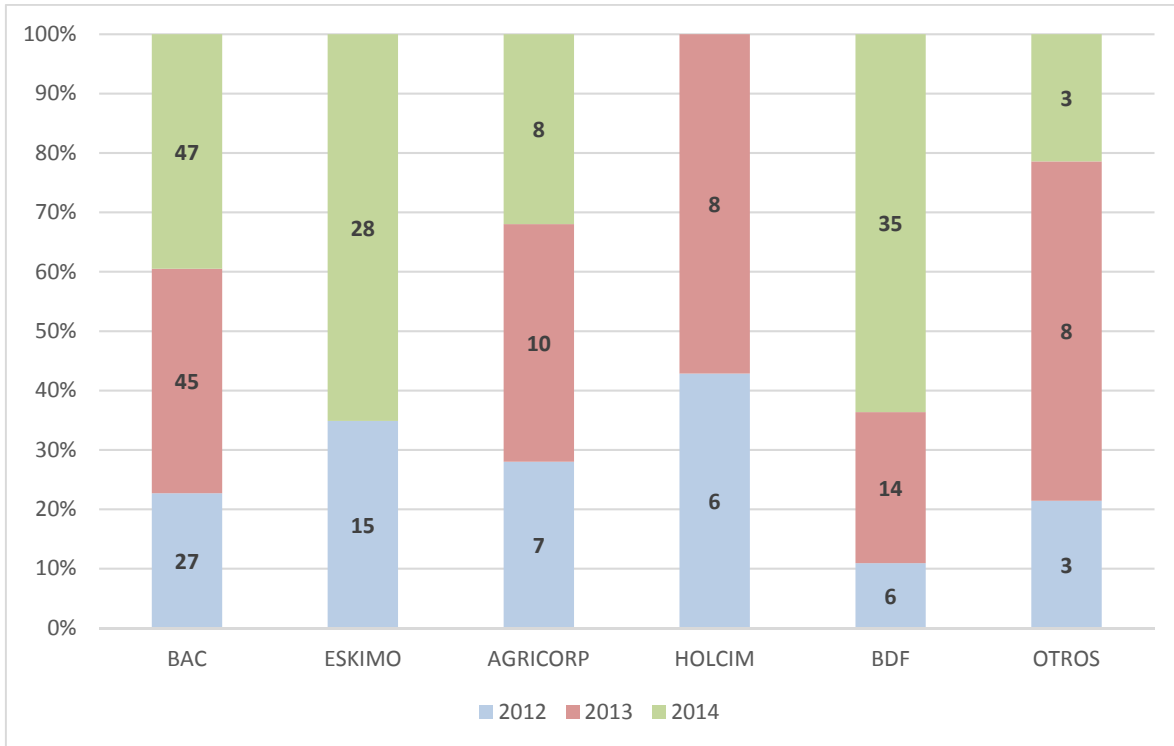
En 2012, KREA Espacios abrió operaciones como distribuidor autorizado de mobiliario de oficina, hogar y hospitales de la marca Herman Miller. Esto representaba su principal línea de negocio, sin embargo, con el objetivo de atraer nuevos clientes y diferenciarse de su competencia, en 2013 sumó a su portafolio de servicios el ajuste, limpieza y mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de mobiliario.

A partir de 2014, para hacer más completa e integral las propuestas a sus clientes, empieza a ofrecer también iluminación, alfombras y pisos técnicos como parte del diseño y acondicionamiento de espacios. La estrategia del negocio es posicionarse en la mente de sus clientes como un lugar que fusiona todos los elementos del acondicionamiento de espacios en un solo servicio y de calidad mundial.

El mercado meta de la empresa es el organizacional pues el mobiliario se utiliza en las operaciones diarias de las organizacionales, sin embargo, hay consumidores finales, en menor medida, que los adquieren para uso en el hogar.

El principal segmento de mercado atendido por KREA Espacios son instituciones financieras e industriales.

Figura 17. Principales clientes

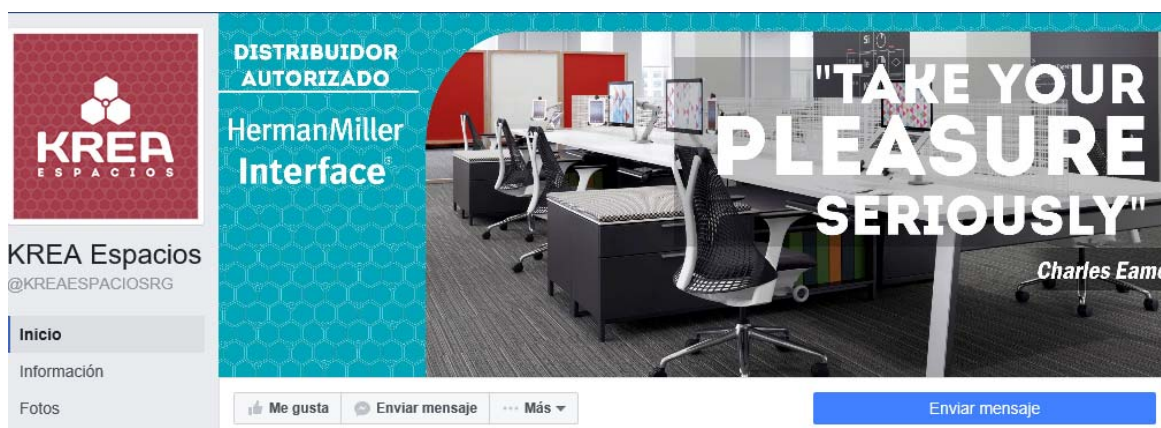


Fuente: Elaboración propia

El crecimiento del negocio ha permitido que la empresa además de diversificar sus servicios, distribuya otras marcas de muebles para llegar a otros segmentos con menor poder adquisitivo.

A diferencia del resto de empresas que operan en el sector, la empresa no cuenta con un plan de publicidad, sin embargo, en el 2014 optó por utilizar las redes sociales para promover el negocio y se creó una cuenta en Facebook, donde se presentan los muebles representativos de la marca y el trasfondo de los estudios que realiza Herman Miller para su fabricación.

Figura 18. Redes Sociales



Fuente: Recuperado de Facebook

Debido a que la empresa es pequeña no cuenta todavía con una fuerza de ventas, ha optado por mercadear sus servicios y productos mediante una relación personalizada con sus clientes procurando crear una fidelización en estos y que a la vez le recomienden a otros clientes prospectivos o potenciales.

Para definir el precio de los productos, la empresa adquirió recientemente un software de Herman Miller, en el que se calculan el costo exacto de las piezas a utilizar y a esto se le suma el costo de importación e instalación.

A diferencia de la competencia, el servicio de levantamiento de espacio y propuesta de diseño es gratuito, por tanto, aunque el cliente no tome el servicio con KREA Espacios se le deja el diseño.

No existe en Nicaragua información o datos estadísticos (benchmarking) que permita determinar la participación de KREA Espacios en el mercado. Para el Gerente General de la empresa, existe información que administran de su negocio en la que consideran o estiman (de forma interna), que el volumen de venta de la marca Herman Miller es de aproximadamente de un US\$1MM al año, de los cuales el 35 por ciento corresponde a ventas efectuadas por la empresa.

A la fecha, conforme entrevista realizada a la Gerencia General de la empresa, se tiene considerado como parte de los planes de publicidad, la contratación de rótulos en algunas ubicaciones estratégicas de la capital, con el propósito de posicionar la marca de la empresa y que esta sea asociada a las marcas internacionales que se comercializan.

Operaciones y comercialización

Las operaciones y comercialización de los productos y servicios que oferta KREA Espacios en Nicaragua se puede clasificar en las siguientes etapas: (i) Fase inicial posterior a la solicitud de cotización, corresponde a la revisión y diagnóstico; (ii) Fase de análisis y recomendaciones, producto de la inspección física realizada; (iii) Fase de negociación, la cual se basa en la determinación de común acuerdo con el cliente, sobre el costo del servicio o productos relacionados al proyecto, (iv) Fase de importación, se realiza la solicitud de productos al proveedor (3 semanas aproximadamente) y (v) Fase de instalación y finalización, se podría considerar una última fase “post”, la cual correspondería a la etapa de visitas de seguimiento y monitoreo para ofrecer el respectivo mantenimiento.

(i) Fase de inicio

El negocio de KREA Espacios y la toma de decisiones para realizar todas las operaciones, inicia cuando clientes existentes o potenciales clientes solicitan cotización a la empresa sobre determinado servicio o producto en específico. La Gerencia General atiende las solicitudes para ofrecer una atención personalizada y tener un conocimiento amplio y claro sobre la necesidad y las expectativas del cliente.

(ii) Fase de análisis y recomendaciones

Como parte del valor agregado que brinde la empresa y del servicio al cliente, se verifica si el cliente cuenta con los respectivos planos de las

instalaciones, independientemente de la línea de servicio que está necesitando. Para esto, personal calificado, realiza un levantamiento de la información para elaborar los respectivos planos donde se realizará el proyecto.

Una vez efectuado los correspondientes planos y se conoce sobre los espacios y ambientes que tiene y necesita el cliente, se procede a realizar las propuestas técnicas en la cual se consideran entre otros aspectos, la optimización de los espacios y el confort que debe existir para el buen funcionamiento de las operaciones del cliente.

Concluido el análisis y la revisión de los espacios y ambientes con que cuentan las instalaciones del cliente, se procede a elaborar la propuesta de mobiliarios y otros servicios (iluminación, diseños, remodelaciones, etc.), que se ajusten a las condiciones físicas propias y a las necesidades del cliente.

(iii) Fase de negociación

Cuando se han presentado los resultados de los análisis correspondientes y la propuesta técnica, se presenta una oferta económica al cliente. En esta etapa se valoran otros aspectos como: oportunidad de negocio, importantes relaciones, cliente significativo en el mercado y que represente otros negocios potenciales y relacionados, para determinar el precio y efectuar una negociación para llegar a un precio final del proyecto.

(iv) Fase de importación

Una vez aprobada la propuesta técnica y concluida la negociación económica con el cliente, se procede a efectuar el pedido al proveedor correspondiente (aproximadamente un periodo de tres semanas para la manufactura y la salida del puerto de los productos), de los mobiliarios necesarios para cumplir con el pedido.

Esta fase incluye, cuando ya se han recibido por parte del proveedor los productos, la realización de las gestiones de aduana, pagos de impuestos, transporte y otros costos asociados para poner a disposición dichos productos importados.

(v) Fase de instalaciones y finalización

Cuando los productos son recibidos, posterior al proceso de internación al país, estos son trasladados a las oficinas del cliente donde serán instalados. Actualmente la empresa ha optimizado los tiempos transcurridos entre la nacionalización y la ubicación o instalación de los productos. Esto se realiza mediante entrega directa a los clientes, lo cual genera que las excepciones por almacenamiento de productos en bodegas de terceros o almacenes fiscales sea casi inexistente.

Una vez trasladados los productos al local del cliente, se procede con el servicio de instalación de los mismos, lo cual podría realizarse aproximadamente en tres días máximos, o en dependencia del volumen de productos o mobiliario a instalar.

Los mobiliarios han sido instalados y se concluye a satisfacción del cliente con la entrega formal del proyecto.

A pesar de la que compañía, cuenta con algún nivel de conocimiento acumulado y experiencia en el negocio y los procesos y actividades que se deben desarrollar para ser eficientes y competitivos, existen los denominados “cuellos de botellas”, que corresponden a factores (internos y externos) que atrasan la importación y entrega oportuna de los productos que se comercializan.

Estos atrasos en ciertas etapas del proceso, corresponden a: trámites de aduana, gestiones propias que efectúan las agencias aduaneras, el periodo que

conlleva el despacho de la carga, tanto por parte del proveedor como por parte del personal de la empresa localmente, personal calificado y con el conocimiento sobre instalación o ensamblaje de los muebles, y otro factor es que, al momento de instalar, muy comúnmente se carece de las herramientas necesarias para el ensamblaje de los mobiliarios.

La empresa no cuenta con reportes de indicadores que permitan monitorear la productividad o eficiencia en la entrega de los mobiliarios vendidos, lo cual no permite hacer las correcciones necesarias para que el proceso de importación y entrega a los clientes, sea satisfactorio.

Inversiones

Al inicio de sus operaciones, KREA Espacios no efectuó inversiones significativas debido al bajo volumen de operaciones. La inversión patrimonial en sus activos a largo plazo (Propiedad, Planta y Equipos (PPE), a esa fecha fue de aproximadamente US\$14 mil, representando esto a penas el 32 por ciento de sus activos totales.

Tampoco se consideró en el 2012 destinar muchos recursos financieros en inventario, puesto que la cantidad de clientes era baja, esto representaba a penas el 1.25 por ciento del total de sus activos. Para finales del año 2015 la inversión en inventario de mobiliario, incrementó al 8.39 por ciento del total de activos de la empresa.

Para el año 2015 la inversión en activo de largo plazo, incrementó en 148 por ciento con respecto al 2012, alcanzando un monto total de US\$35 mil aproximadamente.

En entrevista realizada al Gerente General de la empresa, indicó que el nivel de inversión de recursos financieros en los últimos años ha incrementado, puesto que el volumen de operaciones ha crecido, por lo que se ha necesitado utilizar fondos para adquirir una camioneta 4x4 para las operaciones de la empresa con un costo aproximado de US\$27 mil; así mismo, expresó que existen planes para alquilar en el corto plazo un local con mayor espacio que permita acondicionar una sala de ventas en la que se exhibirán sus muebles. Estas inversiones permitirán que los activos de la empresa, incrementen aproximadamente 5 veces más con respecto al año 2012

Recursos Humanos

KREA Espacios inició operaciones únicamente con sus dos propietarios (Gerente General y Coordinadora de Proyectos), a partir del segundo año contrató a un Administrador y Asesor de proyectos, encargados de las tareas administrativas y operativas respectivamente, así como a una persona de servicios generales para la instalación del mobiliario. En 2013, se contrató también a un Asesor Financiero para la elaboración de los reportes financieros requeridos.

El proceso de selección ha sido informal y por referencias de conocidos. Los contratos de trabajo han sido verbales y por tiempo indeterminado. El último proceso de selección se hizo por medio de tercerización de servicios. En este se contrató los servicios del Contador especialista en el manejo del sistema contable Unifile.

Para la instalación de muebles se contrata personal bajo la modalidad de servicios profesionales para proyectos definidos.

Desde 2012 los puestos que se han contratado han sido estables, esto le ha permitido capitalizar la experiencia adquirida por el personal, a excepción del

puesto de Administrador que ha experimentado una mayor rotación, ha cambiado de ocupante tres veces. A la fecha la empresa no cuenta con un proceso de evaluación de desempeño del personal, carece de un plan de desarrollo integral y de bonificación por cumplimiento de metas. No existe ningún beneficio adicional a los establecidos por ley.

No existe un plan de capacitación, únicamente la empresa aprovecha las que son impartidas por el proveedor en línea y que corresponden principalmente a: administración de proyectos, sistemas modulares, limpieza de muebles. La Coordinadora de Proyecto, ha participado en proyectos desarrollados por empresas homologas en otros países de la región centroamericana, a fin de adquirir experiencia en las instalaciones de muebles que no han sido importados en Nicaragua

El personal administrativo ha asistido a algunos cursos en materia de seguridad social y de aspectos fiscales.

La empresa, no había experimentado una alta rotación de personal, considerando que la cantidad es mínima, sin embargo, en el último año el nivel de rotación de personal ascendió a un 16 por ciento, lo cual ha sido ocasionado principalmente por la falta de incentivos para retener al personal.

Finanzas

**Figura 19. Venta bruta total
período 2012-2015**

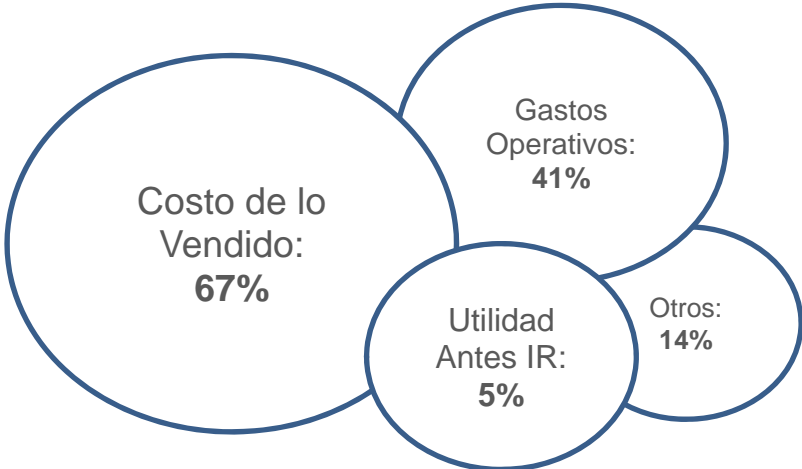
	Cifras en miles de US\$			
	2012	2013	2014	2015
Venta bruta Total	67.50	315.34	357.36	174.72
% Crecimiento	-	367.17	13.32	(51.11)
No. Trabajadores fijos	2	6	6	5
% de Crecimiento (disminución)	-	200.00	-	(16.60)

Fuente: Elaboración propia

Un aspecto importante que se modificó en los últimos años, fue incrementar el margen de ganancia bruto (rendimiento del negocio). Este ascendía, en el año 2012, aproximadamente a un 24 por ciento, la cual estaba en línea con la estrategia de competitividad, establecida para tener participación en el mercado, no obstante, a partir del año 2013, se tomó la decisión de cambiar la política de “vender por vender”, ocasionando que el margen de ganancia incrementara hasta 35 por ciento en 2015, en base a la modificación de la determinación de precios.

En este caso la estrategia para competir en el mercado se estableció efectuar otro tipo de actividades “post-venta”.

Figura 20. Distribución de costos y gastos de operación (promedio 2012-2015)



Fuente: Elaboración propia

Otros aspectos financieros que presenta la empresa (ver Figura 23. Indicadores Financieros y Anexos 2 y 3), durante el periodo de cuatro años (2012 - 2015) corresponden a lo siguiente:

Liquidez - Mejoró el capital de trabajo de la empresa, ya que este en 2012 era negativo, logrando en 2015 tener un mejor capital para las operaciones, esto al igual mejoró la liquidez circulante de la empresa, puesto que al 2015 se contó con

C\$1.10 por cada C\$1.00 de obligaciones a corto plazo. Esto logrado por una mejor administración de la operación y de las deudas contraídas por la empresa.

Actividad - La rotación de los principales instrumentos financieros de la empresa, presentaron un comportamiento de mejoría puesto que tanto la rotación de inventario y de las cuentas por recuperar disminuyó y el plazo promedio de estos mismos activos, se incrementaron. Esto debido a que los proyectos que se ejecutaron y mejoraron la rentabilidad de la empresa, eran mayores a un mes de ejecución.

Endeudamiento - El nivel de participación de terceros en las operaciones de la empresa ha disminuido, puesto que el nivel de obligaciones a corto plazo se redujo en 44 por ciento desde el año 2012 al 2015.

4.3 Situación actual

Para el estudio de la situación actual de KREA Espacios se ha utilizado la Cadena de Valor que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva de una empresa para que esta misma compita en un sector industrial en particular (Porter, Ventaja Competitiva, 1999).

4.3.1 Cadena de valor

Logística interna

El proceso inicia una vez que el cliente aprueba la propuesta económica del mobiliario a adquirir. KREA Espacios solicita a Herman Miller la fabricación del mobiliario y una vez que está listo se inicia el proceso de importación y nacionalización de estos, cuya procedencia es Michigan, Estados Unidos y que se recibe bajo el incoterm CIF.

Una vez que se realiza el pedido al fabricante, este tiene en promedio 20 días para manufacturar el mobiliario, los que pudieran extenderse en dependencia del volumen del pedido. Cuando el mobiliario está listo para embarque, toma alrededor de 10 días recibir la carga en Puerto Corinto o Puerto Cortez, donde la agencia aduanera contratada por KREA Espacios, hace los trámites de desaduanaje y contrata el transporte terrestre que lo lleva directamente a las instalaciones del cliente.

Paralelo al proceso de pedido, la Administración prepara la documentación necesaria para la internacionalización de la mercadería, lo que incluso conlleva la traducción de facturas. Adicionalmente se elabora en conjunto con el Asesor de Proyectos el presupuesto de instalación en el que se estipula la subcontratación del personal que realizará la instalación y se les capacita en cómo los muebles deben ser colocados y asegurados.

Una vez que la carga se encuentra en las instalaciones del cliente, KREA Espacios desempaca los contenedores, revisa la calidad y cantidad de piezas recibidas y procede a instalar de inmediato, lo que le permite tener costos de almacenamiento nulos. La instalación se retrasa sólo si la infraestructura del cliente no está lista para el acondicionamiento del mobiliario.

KREA Espacios mantiene un stock de piezas estándar (rodos, brazos, sillas, etc.) para reponer en caso de que se reciban piezas con fallas de fabricación o por mal manejo en aduana, de manera que no atrase el proceso de entrega al cliente.

La calidad del mobiliario cuenta con el respaldo del fabricante. En este sentido se torna más importante la calidad en el servicio de instalación, pues los clientes valoran el cumplimiento del plazo de instalación y de cómo se les entrega el área una vez terminado el trabajo.

Las actividades que se realizan, se efectúan de forma práctica y no se encuentran escritas en manual de procedimientos.

El proceso de importación y nacionalización de los mobiliarios, es igual al que realiza la competencia, puesto que los trámites de solicitud de producción, desaduanaje e introducción al país, es el mismo, sin embargo, el factor que hace que KREA Espacios, sea diferente, es la programación que se realiza, a fin de que el mobiliario, sea ubicado directamente en las instalaciones del cliente, una vez que han salido de aduana.

Producción

Parte de la estrategia de comercialización en el mercado local, KREA Espacios se ha enfocado en disminuir los tiempos de acción entre la fase de revisión, análisis y diseño, la importación y nacionalización (pago de aranceles aduaneros, etc.), y la instalación final en el lugar establecido por los clientes, creando y adicionando de esta forma un valor agregado al servicio ofrecido. Esto permite que sea competitivo en el mercado nicaragüense.

A la fecha, como parte de la estructura operativa de la empresa, únicamente se cuenta con un Asesor de Proyecto, quien se encarga de realizar un sinnúmero de actividades que por su naturaleza y complejidad podrían atrasar la atención a los clientes. Actualmente el tiempo de presentación de ofertas después del levantamiento del espacio físico toma alrededor de tres semanas y luego se pasa a aprobación de la Gerencia General, donde toma otra semana entre que se negocia con el cliente.

Para eliminar este cuello de botella y para poder ser más competitivos, KREA Espacios ha decidido contratar otro Asesor de Proyecto, que permita agilizar el

proceso de presentación de propuestas, que se traduzca en el aumento de las ventas.

Conforme lo indicado por el Gerente General, el proceso de importación y nacionalización es una actividad similar que desarrolla la industria que distribuye este tipo de mobiliario, sin embargo, la diferencia competitiva que realiza KREA Espacios, se centra en que, una vez nacionalizado el producto, es trasladado directamente en las instalaciones u oficinas del cliente.

Logística externa

El nivel de stock del inventario está por debajo de la media de la competencia, KREA Espacios todavía no puede mantener mobiliario porque la inversión es demasiado alta, tendría que garantizar un flujo estable durante un período razonable, para lo cual la logística establecida por la empresa ha sido fundamentada bajo el principio de *“entrega justo a tiempo*. La empresa no cuenta con un pronóstico de ventas, en vista que los muebles que comercializan cuentan con una garantía a largo plazo, lo cual ha sido imposible determinar una periodicidad que permita estimar los períodos de ventas futuras.

La competencia tiene salas de ventas en puntos claves. Sin embargo, el inventario que actualmente se maneja está ajustado a la demanda, por ser mobiliario de alta calidad y garantía de por vida, la inversión de las empresas no es constante ni en corto tiempo.

El tiempo estándar que tarda en producción el mobiliario que comercializa la empresa es de 4 y en casos de requerimientos especiales ésta podría ser de 6 semanas aproximadamente.

Herman Miller asegura que el mobiliario esté correctamente embalado para garantizar que se reciba en condiciones óptimas en su destino final.

Durante el periodo en que la empresa ha operado, no se ha registrado ningún evento por problemas en el traslado de los mobiliarios, lo cual es un indicativo de que el embalaje de estos, es óptimo y no han resultado dañados.

Los costos asociados al transporte marítimo por traslado de los mobiliarios, es pagado por el proveedor y para el caso de desaduanaje y traslado a las instalaciones del cliente, es pagado por la agencia aduanera contratada por la empresa. Para ambos casos, la empresa realiza los respectivos reembolsos para cubrir estos gastos.

Marketing y Ventas

La marca Herman Miller es bastante conocida principalmente por empresas multinacionales, incluso algunas de estas son cuentas corporativas de la marca, por ejemplo, CARGILL, que utiliza mobiliario Herman Miller en sus diferentes oficinas alrededor del mundo.

A estas cuentas corporativas Herman Miller les vende directamente y paga una comisión a KREA Espacios para hacer el trabajo logístico y de instalación del mobiliario.

Los precios son bastantes similares al de los competidores de la industria, sin embargo, varían también en dependencia de los estilos, en esta industria no se compite por precio si no por otros factores como la calidad, garantía y el servicio post venta. El precio final del producto se establece tal como se detalla en el siguiente cuadro, sin embargo, sólo se puede negociar cuando el volumen solicitado es grande.

Figura 21. Componentes del costo del producto



Fuente: Elaboración propia

KREA Espacios, ha hecho un buen trabajo de mercadeo en los más grandes clientes del país, los bancos y en empresas como Casa Pellas. La marca goza de prestigio y calidad. Sin embargo, a nivel general la marca no es muy reconocida. La competencia se encuentra mejor posicionada en la mente de los consumidores finales, pero en el mercado organizacional el posicionamiento está balanceado.

A diferencia de la competencia, que tiene vallas publicitarias y presencia en revistas de prestigio, KREA Espacios no cuenta con presupuesto para publicidad por lo que realiza promoción a través de la relación directa con clientes y visitas a clientes potenciales.

Recientemente se le dio espacio a un pasante de mercadeo y publicidad para que trabajara en una estrategia para a través de redes sociales llegar a arquitectos, diseñadores, empresas de construcción y gente relacionada al medio. La página web de la empresa está en construcción desde hace dos años. La única publicidad

que utilizan por ahora son los uniformes del personal que en un lugar visible llevan el logo de la empresa.

Servicios

El servicio pos venta es bastante integral, la empresa ofrece el servicio de mantenimiento del mobiliario (limpieza, lubricación, etc.) de manera gratuita los primeros seis meses y facturado en adelante.

La atención es personalizada en cuanto a la garantía, los reclamos de los clientes son atendidos de manera inmediata sustituyendo piezas e incluso el mobiliario completo de tener en inventario, mientras se gestiona el cambio con Herman Miller.

La competencia gestiona los reclamos de la misma manera por tratarse de marcas con la misma calidad y garantía, sin embargo, los servicios de mantenimiento son facturado desde el inicio.

KREA Espacios al igual que las empresas del sector, atienden los reclamos o quejas de sus clientes de forma similares y en caso de muebles dañados o con fallas, las piezas se cambian de forma inmediata. La empresa ha establecido como parte de su política de atención al cliente, que todas las quejas o reclamos que surjan por distintos motivos, son atendidos directamente por el Gerente General.

Actividades de apoyo

Aprovisionamiento

Para la adquisición de los mobiliarios que comercializan a nivel local, la empresa, como representante de las marcas que distribuye a nivel nacional, cuenta

con contratos de distribución exclusiva suscritos con los proveedores. En los cuales se establecen las condiciones bajo las cuales funcionará la relación comercial entre las partes.

Actualmente la empresa cambió al proveedor del servicio de aduana, CRH-TECA Cargo Logistics por Almacenadora Pellas, S. A. (ALPESA), debido a que el primero, estaba presentando atrasos en la desaduanaje, lo cual representaba incremento en los costos de importación y en los márgenes de ganancia, e incumplimientos con los contratos suscritos con clientes.

Para el caso de los servicios de aduana, la empresa garantiza el servicio a recibir y los honorarios a pagar, mediante la suscripción de contratos con la empresa que cumpla con las expectativas de dicho servicio. El servicio de aduana forma parte de uno de los procesos más importantes para el negocio, por lo que la alianza con el proveedor seleccionado, se considera un socio estratégico para la empresa.

En el caso de los servicios de arrendamiento, a la fecha la empresa ha suscrito contrato de alquiler de local para el establecimiento de las oficinas administrativas centrales y el acondicionamiento de la sala de ventas. Esta contratación le permite mantener el mismo canon de arrendamiento por el periodo de vigencia del contrato suscrito.

La empresa no realiza una exhaustiva selección de proveedores pues las únicas cosas que compra son los utensilios para el servicio de mantenimiento (lanillas, espumas, cepillos, químicos) que desde sus inicios se adquieren en Fernández Sera.

Estos se realizan sin considerar ninguna exclusividad de proveedores y se compran en el mercado bajo las mejores condiciones, las cuales consideran entre

otros aspectos: precio, calidad, entrega, disponibilidad, etc., para lo cual es común realizar estas compras mediante cotizaciones a los proveedores que distribuyen estos productos, para garantizar que los precios no varíen durante el tiempo de vigencia de las cotizaciones

De conformidad con la experiencia acumulada del Gerente General de la empresa en esta industria, el proceso adquisiciones que realizan para todas las categorías de compras que se tienen establecidas, es similar al que efectúan el resto de empresas que operan en el mercado nacional, en vista que las operaciones son similares.

Desarrollo tecnológico

KREA Espacios, no cuenta con desarrollos tecnológicos en los productos que comercializa ni para brindar los servicios que oferta, sin embargo, cuenta con el respaldo de sus proveedores como es el caso de Herman Miller, quienes si cuentan con sistemas de investigaciones y de diseños a fin de producir modelos renovados y modernos, así mismo, cuenta con sistemas que permiten controlar los tiempos de entrega de los productos así como también para determinar los costos de cada una de las pieza que deben ser enviadas a sus representaciones en los distintos países donde se encuentran.

Esta no es una ventaja competitiva, puesto que las herramientas con que cuenta este proveedor (Herman Miller), pueden ser comparadas con el mecanismo con que cuentan las otras compañías que fabrican muebles. La diferencia competitiva se realiza en los procedimientos logística de la distribución y la calidad de mobiliario y el servicio brindado.

La empresa no realiza investigaciones de mercado, a nivel interno adquirió el sistema contable Unifile para obtener información más detallada.

En la parte de proyectos se ha invertido en los sistemas de Herman Miller, que se adquieren pagando una licencia anual. Se utilizará un paquete de ADOBE en el que será posible visualizar los diseños en 3D.

Recursos humanos

Con base en el crecimiento de las operaciones y la obtención de nuevos clientes, la empresa ha encontrado la necesidad de formalizar el proceso de selección de personal, por no contar con una estructura de Recursos Humanos se está implementando la contratación del Headhunting Integra RH para reclutar al nuevo Asesor de Proyecto y Administrador. También ha tercerizado la plaza de Contador, por la necesidad de conocimientos especializados.

La estructura organizativa de KREA Espacios es relativamente pequeña, está conformada por dos niveles clasificados como: Dirección y funcionarios claves (Asesor Financiero y Coordinador de Proyectos) y Personal administrativo y operativo.

El Asesor Financiero y el Coordinador de Proyectos, tienen claramente definidas las funciones y actividades que deben desempeñar cada uno, las cuales están asociadas a los aspectos financieros, administrativos y contables, así como a las funciones y actividades propias del negocio de la empresa. Tanto el Asesor Financiero como el Coordinador de Proyectos, a la vez cuentan con personal de apoyo.

El Asesor Financiero cuenta con un administrador, un contador y un encargado de servicios generales, quienes se encargan del control financiero y administrativo de toda la operación incluyendo tareas básicas de ejecución y seguimiento del presupuesto, y control de gastos operativos y administrativos, elaboración de cheques, pagos en general, entre otras cosas.

Las funciones de contabilidad son tercerizadas (Outsourcing) y tiene como objetivo el control de los registros, efectuar declaraciones fiscales y emisión de estados financieros de la empresa.

Actualmente la empresa tiene 6 colaboradores fijos. La coordinadora de proyectos (propietaria) trabaja sólo medio tiempo. Y por proyecto se subcontrata personal para instalación.

La competencia según información obtenida presenta una estructura más compleja lo cual es una ventaja competitiva para KREA Espacios, debido a los costos laborales en los que tienen que incurrir, generando menos margen operativo en el negocio.

En comparación con la competencia KREA Espacios podría presentar desventajas con relación a los aspectos relacionados con la estructura organizacional y operativa, la cantidad de empleados asignados a las áreas de apoyo, la definición por escrito de procedimientos y procesos que deben ser atendidos por todo el personal que labora en esas empresas.

Recientemente se elaboraron contratos de trabajo indefinidos. Todos los puestos tienen salarios fijos a excepción del Asesor de Proyectos que gana una porción variable (el 1 por ciento de comisión sobre el monto de cada proyecto).

La empresa no tiene un plan de capacitación formal, pero se ha tratado de formar al personal en presupuesto, caja, computación en el área administrativa. En la parte operativa se ha participado en cursos de iluminación, diseño y ventas. Los Directivos asisten anualmente a la feria NeoCon donde se estudian las nuevas tendencias en diseño de todas las marcas de mobiliario y prestigio a nivel mundial.

No se realiza evaluación de desempeño ni se han formulado planes de carrera para el personal.

Infraestructura

Uno de los aspectos que controla el Asesor Financiero es establecimiento y cumplimiento con la planificación presupuestaria que se establece anualmente, con el objetivo de cumplir con las expectativas de los propietarios de que el negocio crezca.

La empresa elabora su presupuesto anual en noviembre, se planifica el siguiente año y mes a mes se revisa la ejecución contra presupuesto. Este presupuesto se planifica principalmente con la proyección de las tendencias históricas de los crecimientos, tanto en ingresos como en costos y en base a las cotizaciones realizadas en el año y en los proyectos que está corriendo o que se está seguro se ejecutarán el siguiente año. El presupuesto está también soportado por los servicios de mantenimiento que se trabajan en el año y que son fijos.

Los flujos de efectivo son controlados desde el inicio de cada proyecto, para lo cual se realizan todas las provisiones de costos y gastos que se deben ser considerados, para cubrir cada una de las operaciones ya sea de importaciones para cumplir con determinado proyecto, como para hacer frente a las erogaciones administrativas.

La empresa genera flujo, pero es esporádico. Los proyectos grandes que lo generan son máximos dos por año y este flujo se utiliza para suplir los gastos de los meses en que se trabaja en proyectos pequeños.

Los estados financieros son emitidos mensualmente y presentados para la aprobación de los propietarios, para la toma de decisiones.

A la fecha en la empresa no se ha considerado realizar la distribución de utilidades debido a que es una sociedad pequeña y familiar, en lugar de pagar dividendos, en la práctica los beneficios de los accionistas se realizan mediante el pago de salarios.

Los temas legales son atendidos por una Asesora Legal, a quien se le paga por trabajo elaborado.

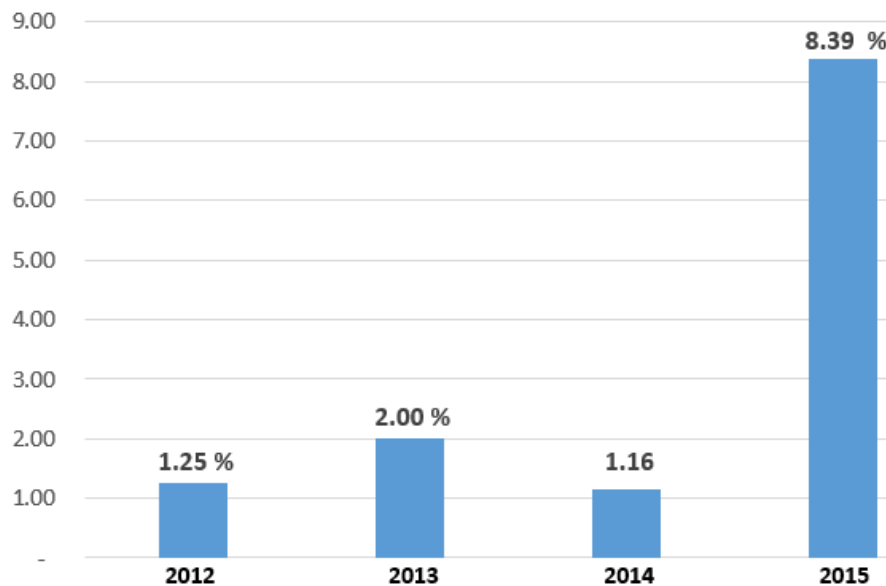
4.4 Teoría de recursos y capacidades

4.4.1 Recursos tangibles

Activos físicos

El activo de la empresa relacionado con la infraestructura instalada, al 31 de diciembre de 2015, apenas representa el 22.1 por ciento del total de sus activos, lo que, adicional a la ubicación de las únicas oficinas administrativas de la empresa no prestan las condiciones para atender a una mayor demanda de clientes. Esto a pesar de que la zona donde están ubicadas las oficinas, es un lugar altamente comercial, con establecimientos comerciales, bancos, restaurantes y el edificio principal de unos de los grupos económicos más importantes del país (Edificio Pellas), representando este último aspecto una ventaja competitiva para la empresa, no así las instalaciones de la oficina que no presentan las condiciones para una adecuada atención al cliente.

Figura 22. Relación del inventario sobre el total de activos



Fuente: Elaboración propia

Al 31 de diciembre de 2015, la empresa no cuenta con un alto nivel de inventario (activo corriente), éste apenas representa el 8.39 por ciento del total de sus activos, lo que les permite no incurrir en costos de almacenamiento.

El comportamiento del nivel de inventario durante los últimos cuatro años (medido porcentualmente con respecto al total de activos) ha sido variable, pero con niveles muy bajos los cuales no superan el 9 por ciento del total de activos con que cuenta la empresa.

Activos financieros

La empresa presenta un comportamiento creciente en sus operaciones lo cual significa que su situación financiera ha mejorado en los últimos cuatro años. En este sentido cuenta con una mejor posición en sus operaciones a fin de hacerle frente a sus obligaciones crediticias o financieras.

Figura 23. Indicadores Financieros

	2012	2013	2014	2015
Liquidez y actividad				
Capital de trabajo	(737)	(81)	32	311
Circulante	0.49	0.98	1.01	1.10
Liquidez inmediata	0.45	0.85	0.95	0.89
Rotación de inventario	92.6	127.6	94.6	15.4
Plazo promedio de inventario	3.89	2.82	3.81	23.38
Rotación de cuentas por cobrar	11.88	7.89	6.16	3.32
Plazo promedio de cuentas por cobrar	30.31	45.65	58.42	108.39
Apalancamiento				
Endeudamiento	2.78	1.92	1.77	1.55
Pasivo LP - Capital	-	-	-	1
Eficiencia				
ROA (Return on Assets)	(0.02)	0.16	0.08	0.05
ROE (Return on Equity)	0.05	3.93	0.68	0.35

Fuente: Elaboración propia

Actualmente la empresa no cuenta con préstamos financieros, sin embargo, se ha apalancado mediante el financiamiento que le han brindado sus aliados estratégicos, que son las compañías fabricantes de las marcas que comercializa.

La inversión propia de los accionistas también ha mejorado considerando que las utilidades tanto acumuladas como de cada año (de los últimos cuatro años), ha incrementado.

Como parte de su control administrativo y financiero, analiza de forma periódica la situación económica-financiera en que se encuentra, permitiéndole de esta forma establecer planes de acción y toma de decisiones para corregir y mejorar la gestión realizada tanto a lo interno como a lo externo.

Las capacidades de su personal clave, sus procesos, el conocimiento organizacional y del negocio, pero principalmente por la capacidad de administrar de forma adecuada los recursos financieros con los que cuenta en especial del manejo de los inventarios, las cuentas por cobrar, además del buen manejo de las relaciones con proveedores y clientes, le han permitido a la empresa experimentar un buen crecimiento en las operaciones en los últimos 4 años.

4.4.2 Recursos intangibles

Capital Humano

Durante los últimos cuatro años la empresa no ha experimentado una alta rotación de personal, de acuerdo con la estructura definida para realizar las operaciones, la empresa no ha tenido la necesidad de incrementar de forma significativa la cantidad de colaboradores. La característica de la empresa y el nivel de operaciones, han permitido que presente adecuados niveles de estabilidad en su personal, representando esto, una ventaja competitiva debido a la acumulación

de conocimiento y experiencia que han logrado alcanzar sus empleados hasta la fecha.

Los propietarios de la empresa han tenido la habilidad de colocar a personal idóneo en el desarrollo de cada una de las funciones que se desarrollan en todos los procesos administrativos, operativos, comerciales, contables, de ejecución y técnicos.

Debido a la estructura poco compleja de la empresa y el nivel de operaciones, a la fecha KREA Espacios, no cuenta con un plan anual de capacitación, ni existe un presupuesto definido para realizar procesos de preparación técnica para los colaboradores en todos los niveles de la estructura organizacional. Con lo único que cuenta es con las inducciones e instrucciones técnicas que proporcionan los proveedores en materia de instalaciones y ensamblado de los muebles y equipos que son comercializados. La alta Gerencia de KREA Espacios ha decidido invertir para los próximos años, en la preparación profesional y técnica de sus empleados y realizar evaluaciones de clima laboral para determinar el grado de satisfacción que existe.

Recursos tecnológicos

KREA Espacios carece en la actualidad de equipos tecnológicos intangibles como son software, sistemas o aplicaciones para el registro, control y monitoreo de las transacciones que se realizan, es decir, con sistemas contable propios. Para este caso, la información es procesada en los sistemas que utiliza el proveedor de los servicios financieros - contables. No cuenta con sistemas que permitan determinar controlar las remuneraciones laborales para los empleados, también estos registros son generados en sistemas del proveedor del servicio descrito anteriormente. La Gerencia se encuentra en proceso de evaluar la adquisición de

las herramientas tecnológicas necesarias para el registro de las operaciones de la empresa.

En el caso de los servicios que brinda, y que de cierta forma necesitan utilizar herramientas tecnológicas para controlar estas gestiones comerciales, la empresa hace uso de los sistemas con que cuentan sus socios estratégicos y de software, principalmente los relacionados con aspectos de ingeniería, diseño y construcción.

La empresa no cuenta con un ambiente de tecnología robusto o complejo, no se cuenta con servidores, sistemas de comunicación entre otros.

No se cuenta registros son generados en sistemas del proveedor del servicio descrito anteriormente. La Gerencia se encuentra en proceso de evaluar la adquisición de las herramientas tecnológicas necesarias para el registro de las operaciones de la con herramientas que permitan controlar aspectos tales como inteligencia de negocios, análisis de mercados, etc.

La empresa no realiza desarrollo de nuevos productos, debido al giro de su negocio que consiste en importar productos de marcas reconocidas en el mercado local.

Reputación

Parte de la estrategia competitiva del negocio que ha definido la Gerencia de KREA Espacios, consiste en cuidar la imagen de las marcas que se comercializan en el país. Para esto utilizan todas las garantías de fábrica que poseen los muebles que se venden a nivel internacional.

Los productos y servicios que ofrece la empresa poseen una reputación debido a la calidad internacional que tienen con base a todos los estudios de diseños ergonómicos que realizan.

Para garantizar la reputación de las marcas que distribuye actualmente la empresa, se hace uso de fuertes y significativas políticas de garantías, mediante las cuales cualquier error en la fabricación o en el ensamblaje de los muebles, sea corregido y cubierto el riesgo de imagen que podría surgir.

En Nicaragua no se encuentra constituida ninguna asociación gremial de las empresas que participan en esta industria, por lo que no se efectúan actividades desarrolladas por estas empresas para beneficio de la sociedad. No obstante, la compañía ha participado en ferias del hogar, de la construcción entre otras.

La mejor carta de representación que ha utilizado la empresa para incrementar su posicionamiento en el mercado nacional, ha sido a través de la calidad al momento de vender o brindar un servicio a sus clientes.

4.4.3 Capacidades

Capacidad de Marketing

La empresa no cuenta con un plan de mercadeo y publicidad. Los productos y servicios que ofrece KREA Espacios no son mercadeados por medio de anuncios o spots publicitarios en televisión o radio. A la fecha se mercadean y publicitan las marcas que distribuye la empresa, únicamente por medio de la referencia de la calidad con que se han realizado los proyectos en los cuales se ha cumplido con las expectativas de los clientes. La empresa tampoco efectúa estudios de mercados que le permita conocer los gustos y necesidades de sus clientes.

La empresa ofrece de forma gratuita el servicio pos venta en concepto de mantenimiento de los mobiliarios comercializados el cual es bastante integral y le permite además mantener contacto constante con sus clientes.

Capacidad de Distribución

La empresa realiza entregas de los productos de forma oportuna directamente en las instalaciones del cliente, en el mismo momento en que estos son nacionalizados y se ha cumplido todo el proceso de desaduanaje.

Los accionistas de KREA Espacios están conscientes de que los canales de distribución, la publicidad y marketing están directamente ligados al servicio al cliente, y que esto último es y debe ser su mejor ventaja competitiva.

Considerando lo anterior se ha definido efectuar la siguiente diferenciación de los canales de distribución:

Bienes muebles (al por menor) - a fin de hacer llegar por diversos medios de distribución los productos que se comercializan, directamente a los clientes, de manera eficiente.

Bienes industriales o para proyectos significativos - para lograr atender todas las etapas de cada proyecto, desde el momento de su diseño y planificación hasta su instalación y conclusión.

Canal de distribución de servicios - La naturaleza de los servicios de la empresa da origen a necesidades especiales en su distribución. Para esto KREA Espacios ha valorado la posibilidad y viabilidad de asociarse con otras empresas o personal calificado, con el propósito de fortalecer la forma de brindar los servicios a una mayor cantidad de clientes, incluyendo los existentes y potenciales nuevos clientes.

La empresa usa de forma estratégica la logística de sus canales de distribución, lo que le ha permitido en estos últimos años, aumentar las ventas de sus productos y los servicios, así como reducir el costo de almacenamiento y optimizar el tiempo de traslado y ubicación de los mobiliarios.

Existen procesos del negocio que son efectuados de forma similar por la competencia, entre estos: solicitud de fabricación; importación; traslado, almacenamiento, sin embargo, existen algunas actividades que hacen o marcan la diferencia de la empresa y que generan ventaja competitiva no sostenible, como la entrega inmediata al cliente, una vez desaduanado el inventario, lo que, en algún momento la competencia fácilmente podría implementar.

Capacidad del Sistema de Información

Basados en la estructura organizacional de la empresa y su nivel de operaciones, el sistema de información de sus registros contables está a cargo de un servicio tercerizado el cual brinda la asistencia técnica para el control, registro, clasificación de las operaciones que se realizan, así como de la presentación de los estados financieros de la empresa y la presentación de declaraciones tributarias y laborales ante las autoridades gubernamentales correspondientes.

Actualmente la empresa cuenta con un sistema contable denominado Unifile el cual le permite controlar de manera eficiente la gestión del negocio. Adicionalmente la empresa cuenta con registros para monitorear los servicios post venta que ha realizado.

Capacidad Directiva

Aunque no existe un plan de capacitación anual definido, la dirección de la empresa ha proporcionado a su personal clave ciertas capacitaciones, permitiendo elevar el nivel de conocimiento de sus colaboradores. Esto es un factor importante para evaluar el desempeño de KREA Espacios y le ha permitido en los últimos cuatro años observar un crecimiento sostenido.

Las debilidades que podrían tener un impacto en la dirección que ha definido la alta Gerencia, podrían estar asociados a los aspectos de planes de capacitación, definición de políticas y a la determinación de planes estratégicos para el crecimiento de las operaciones en el corto plazo que le permita a la empresa ser más agresiva en el mercado.

La dirección de la empresa no ha definido planes operativos y estratégicos para definir las actividades a realizar a corto y largo plazo. Hasta la fecha se ha trabajado con base a presupuestos formulados para atender de forma inmediata proyectos significativos que ha desarrollado la empresa.

Conclusión de la teoría de recursos y capacidades

La combinación de los recursos financieros con los que cuenta la empresa y el comportamiento de los mismos en los últimos años, en conjunto con las capacidades relacionadas a: la reputación de la empresa en cuanto, el cuidado de la imagen con excelentes planes de garantía y de atención al cliente, la entrega oportuna directamente en las instalaciones de los clientes, y el conocimiento acumulado y la preparación del personal clave de la empresa, genera la existencia de ventaja competitiva no sostenible.

4.5 Matriz VRIO

Recursos / Capacidades	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de Imitar?	¿Explotado por la empresa?	Resultados
La empresa cuenta con el asesoramiento de sus socios estratégicos (proveedores), a fin de lograr ventas de productos personalizados.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Se realiza análisis económico-financieros de la empresa, existe un adecuado control financiero	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Cuenta con logística de distribución adecuada (no almacena inventario). La logística de salida evita costos por manejo de inventario.	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva no sostenible
La calidad de los productos que se comercializan es excelente	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Precios competitivos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Alto porcentaje de clientes recurrentes	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
La empresa cuenta con el asesoramiento de sus socios estratégicos (proveedores)	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva

4.6 Perspectivas

Como parte de las principales perspectivas de KREA Espacios con respecto a la evolución del entorno y del aprovechamiento de las condiciones del mercado local, con el objetivo de ser más competitiva, se encuentran lo siguiente:

Tamaño de la estructura organizativa - La alta gerencia ha considerado ampliar la cantidad de personal debido a que visualiza en el corto plazo y a largo plazo un crecimiento considerable de la economía a nivel nacional, y en la medida que las operaciones se incrementan por la entrada de nuevos clientes y proyectos, en esta medida debe crecer el personal calificado con que cuente la empresa para hacer frente a la demanda y evitar “cuellos de botellas” en los procesos, los cuales afectarían la eficiencia y eficacia en el servicio brindado.

Inversión en infraestructura - Ampliar la capacidad instalada de forma que le permita a la empresa tener a la disposición inventario mínimo para satisfacer la demanda, considerando una optimización en la logística tanto externa como interna, evitando que se incrementen los costos operativos. Así mismo, se estima efectuar inversiones relacionadas con la sala de ventas de los mobiliarios y artículos de oficina y de hogar, a fin de mercadear a otro nivel las marcas que se distribuyen.

Publicidad y propaganda - Fortalecer la estrategia del negocio, incrementando los medios de comunicación para promover a nivel local cada una de las marcas que KREA Espacios representa y distribuye en Nicaragua, con el objetivo de llegar a otros sectores económicos.

Cliente - La Dirección de la empresa como parte de su plan estratégico y de crecimiento, ha iniciado a desarrollar un “plan de negocio” en el que estén considerados los criterios de: (1) tipo de empresa; (2) sector industrial; (3) necesidad por sector, (4) departamentos y (5) tipo de servicios o productos que necesitan.

Esta perspectiva le permitirá a KREA Espacios, definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o clientes ya existentes los cuales son los que sostienen la razón de ser de la empresa. Esta perspectiva del cliente ayudará a definir cuatro estrategias importantes a seguir, las cuales son: (A) Seleccionar clientes; (B) Adquirir clientes; (C) Retener clientes; y (D) Establecer nuevas relaciones.

Proveedor - Como parte de la cadena de valor de la empresa, este es considerado por los accionistas de KREA Espacios, como uno de los componentes más importantes de la misma, puesto que sin la representación de las marcas que se comercializan en Nicaragua, la empresa no tendría la posibilidad de hacer negocios. Es por esto que la alta gerencia de la empresa cuenta con una vasta experiencia en la evaluación de asociación con potenciales proveedores.

Socios - La filosofía de los Directores de la empresa, es de satisfacer a todos los clientes tanto internos (colaboradores) como externos (clientes, estado, proveedores, otros), sus necesidades fundamentales, mediante la generación de rentabilidad en las operaciones que desarrolla la empresa con la venta de productos y de los servicios que brinda a sus clientes. Debido a esto la empresa cuenta con políticas internas que permiten que cada crecimiento que se obtenga en el negocio se vea reflejado en los niveles de remuneraciones para sus empleados, beneficios a la sociedad en que se encuentra, cumplir con las regulaciones establecidas por el estado en materia laboral y fiscal, satisfacer las exigencias del mercado (sus clientes) y generar las ganancias a sus propietarios que le permitan realizar mayores inversiones en el negocio.

5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

En conclusión, la creciente actividad económica de Nicaragua, y las condiciones políticas y económicas establecidas por el Gobierno, así como el desarrollo de proyectos importantes para el país entre otros factores como la seguridad ciudadana, han permitido a Nicaragua posicionarse como uno de los países de Latinoamérica, más atractivo para invertir, lo cual provocaría que este negocio en la comercialización de muebles de gama alta, dinamice el mercado aumentando de esta forma la competitividad.

Como resultado del análisis del entorno en Nicaragua que he desarrollado, de la industria de importación y comercialización de muebles oficina de gama alta, puedo indicar que los principales factores que inciden en el sector comercial y en este negocio específicamente, permiten: (a) iniciar las operaciones de una empresa en planes de constituirse en Nicaragua, y (b) definir planes de continuidad y de ampliación de sus negocios para aquellas compañías que ya se encuentran establecidas y están operando en el país.

Considerando todos los factores del entorno evaluados y el análisis macroambiental realizado, se concluye que el nivel económico, político y social de Nicaragua, generan un favorable clima de negocios.

Como resultado del trabajo desarrollado y con base en el análisis macroambiental y de la industria de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta, se puede concluir que es sumamente importante que las empresas que se dediquen a esta actividad económica, evalúen regularmente todos los factores del entorno en el que operan y determinen oportunidades que fortalezcan su gestión y maximice su eficiencia, competitividad y rentabilidad.

El sector industrial es rentable independientemente de los volúmenes de ventas que se realizan, debido a que los productos corresponden a muebles importados y que localmente no tienen competencia, los precios de mercado y márgenes de rentabilidad son establecidos por los pocos fabricantes y distribuidores que existen a nivel mundial.

El sostenido crecimiento económico de Nicaragua, mantendrá al sector en un estado activo de competitividad. Afirmación que será válida si se logra mantener las tendencias crecientes que se han venido observando en los últimos años. Por un lado, tenemos el incesante, aunque un poco bajo, aporte del sector construcción a la económica que está bastante relacionado al crecimiento promedio del 20 por ciento anual que ha venido experimentando la inversión extranjera directa en los últimos 10 años. Por otro lado, tenemos a las importaciones de mobiliario exclusivos de oficina, las cuales han experimentado un crecimiento sostenido, lo que demuestra la creciente demanda de estos bienes.

Esto claramente representa las oportunidades que tiene el sector de crecer, ampliar sus operaciones localmente y fortalecer su gestión para ofrecer servicios y productos de calidad.

La amenaza más evidente está relacionada directamente a las oportunidades mismas del sector. Esto es debido a la fragilidad de nuestra economía, en la cual una mala gestión o cualquier cambio en el entorno internacional podría generar un estancamiento de las actividades productivas del país y una baja en las inversiones, lo que en el mediano o corto plazo va a provocar una caída abrupta en la demanda y por ende en la oferta de estos bienes.

Se recomienda a las empresas que operan en el sector industrial de importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta potenciar su imagen, actualmente están realizando muy pocos esfuerzos para publicitar sus

productos y los beneficios que estos dan a los colaboradores para incrementar la productividad.

La empresa debe ejecutar en el corto plazo, como parte de los planes de acción, actividades que le permitan ganar puntos porcentuales de participación en el mercado nacional, a través de un “benchmarking” con compañías del mismo sector económico y con características similares a las operaciones de KREA Espacios, y que a la vez sirva para medir a la empresa en cuanto a los productos, servicios y procesos de trabajo.

Actualmente, la empresa carece de un plan sistemático y continuo de publicidad y mercadeo que le permita llegar a otros clientes a fin de ser competencia para el resto de compañías como Michel Pierson.

Con base en el análisis realizado en este trabajo, hemos determinado elementos que se pueden considerar como fortalezas las cuales deben mantenerse o mejorarse, así como debilidades que deben superarse a fin de convertirlas en Oportunidades, las cuales se detallan a continuación:

Fortalezas

La empresa presenta una adecuada **Logística para el manejo del inventario** considerando que una vez nacionalizado el producto es directamente trasladado a las oficinas del cliente.

El modelo de contratación de personal temporal específico y exclusivo para determinados proyectos, le permite a la empresa manejar **costos laborales y de prestaciones sociales bajos**, lo cual le permite ser competitivo por precios de venta.

La empresa cuenta con **personal clave con experiencia en el negocio** en sus dos principales áreas como son: Financiera y Coordinador de Proyectos, lo cual significa eficiencia en los procesos y cumplimiento contractual con fechas establecidas.

Debilidades

La empresa no cuenta con un **adecuado modelo de publicidad y mercadeo** el cual le permita de forma directa ampliar las opciones de potenciales clientes tanto a nivel local como a nivel regional.

El ambiente de control de la empresa carece de **procesos y procedimientos no documentados formalmente**, lo que ocasiona que el personal no realice las actividades de manera consistente en cada proyecto.

La continuidad de operaciones (negocio en marcha) de la empresa se ve afectada por la **falta de un plan de carrera profesional**, que le permita retener al talento humano capacitado y con la experiencia requerida para atender las necesidades de los clientes.

Los objetivos de la empresa a corto y largo plazo no se encuentran claramente definidos debido a la **falta de un plan estratégico de negocio** más agresivo en el mercado local.

La empresa no cuenta con información para evaluar la satisfacción de los clientes con relación a los servicios y productos vendidos, debido a la **falta de herramientas automáticas para monitorear los resultados** de los proyectos que permita medir la expectativa de los clientes y crear relaciones a largo plazo, generando de esta forma la fidelización de los mismos.

La empresa no cuenta con un manual de marca que le permita establecer su perfil empresarial y que este sea apropiado por sus colaboradores, accionistas y principalmente sus clientes.

6. PLAN ESTRATÉGICO

6.1 Declaración de la misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de muebles modernos e innovadores de gama alta, así como a la creación de espacios de trabajo para satisfacción de nuestros clientes corporativos y particulares, a precios competitivos en el mercado nicaragüense, asegurando la calidad del servicio personalizado y el desarrollo de nuestros colaboradores.

Al evaluar los componentes esenciales de la misión se pueden identificar que contiene los siguientes:

Figura 24. Análisis de Misión

Clientes		Productos o servicios		Mercados		Tecnologías		Objetivos económicos		Valores, filosofía		Competencia distintiva		Sensibilidad social		Interés por los empleados	
Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
X		X		X			X		X	X			X		X	X	

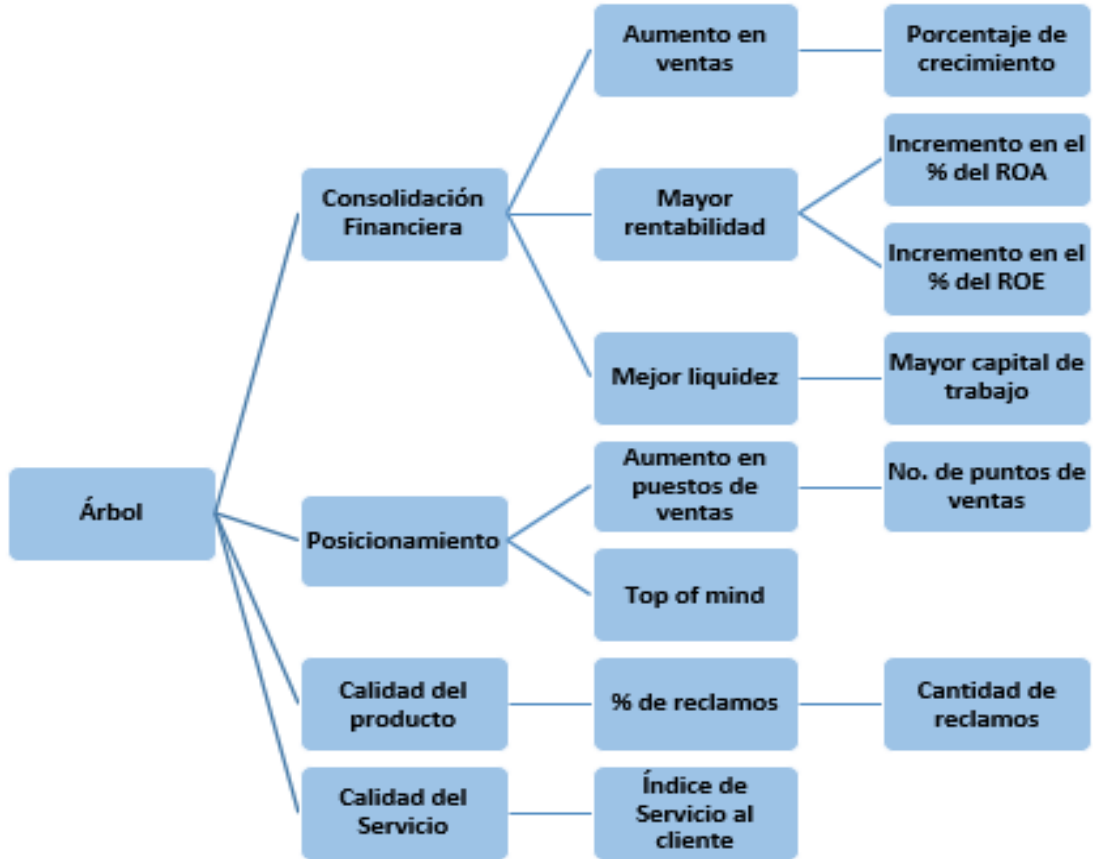
Fuente: Elaboración propia

Visión

Consolidar una posición financiera a partir del aumento de las ventas, posicionándonos en el mercado por la calidad de nuestros productos y servicios personalizados.

Los indicadores que permitirán medir el avance logrado hacia la visión se presentan a continuación:

Figura 25. Árbol de indicadores de la Visión



Fuente: Elaboración propia

Es evidente la alineación entre la misión y la visión de la empresa con lo que ésta quiere lograr a largo plazo.

Los valores que complementan a la misión y visión son los siguientes:

Innovación: Nos mantenemos en una búsqueda permanente de productos y servicios que respondan de forma integral a las nuevas necesidades de los clientes y nuestros colaboradores destacando la creatividad, funcionalidad y desarrollo tecnológico.

Calidad: Ofrecemos garantía en la comercialización de muebles de gama alta a nuestros clientes, a través del respaldo del fabricante.

Servicio al cliente: Servimos a nuestros clientes retándonos continuamente para alcanzar los máximos niveles de calidad en la atención y una ejecución sin errores.

Honestidad: Practicamos una relación basada en la comunicación franca, clara y abierta, en congruencia con nuestra filosofía y compromiso, que nos impulsa a actuar siempre con ética y transparencia valorando a nuestros clientes, colaboradores, proveedores y competidores.

Respeto: Reconocemos el valor e integridad de cada persona, por eso fomentamos y transmitimos en todas nuestras relaciones el aprecio y reconocimiento de y hacia los demás.

6.2 Establecimiento de objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos de KREA Espacios son:

1. Aumentar los ingresos por ventas totales de muebles de gama alta en 100 por ciento en los próximos 5 años.
2. Aumentar en un 50 por ciento las ventas de servicios conexos en los próximos 5 años.
3. Aumentar la rentabilidad que generan los activos, en 15 por ciento en los próximos 5 años.

4. Mantener una rentabilidad del 35 por ciento generada por el patrimonio, durante los próximos 5 años.
5. Colocar nuestra marca entre las 2 primeras opciones en la mente del consumidor, al 2021 (sujeto a realizar un estudio de base).
6. Generar un nivel de satisfacción de clientes de 80 por ciento al año 2021 (sujeto a realizar un estudio de base).

6.3 Planteamiento estratégico.

A continuación, se presenta la formulación de las mejores opciones estratégicas para que KREA Espacios pueda alcanzar los resultados que espera para el año 2021, a través de la construcción de matrices.

6.3.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo nos demuestra los diez factores críticos de éxito en la industria de importación y comercialización de muebles de gama alta que las empresas necesitan tener para diferenciarse de sus competidores, siendo los tres más importantes los tiempos de entrega y conclusión de trabajos, tener salas de ventas y vender a precios competitivos. Esta matriz nos permite identificar a los competidores más importantes de KREA Espacios y su posición particular en cada uno de los factores.

Figura 26. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

No.	Factores críticos de éxito	Valor	Almacenes EZA		Michel Pierson		KREA Espacios	
			Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1	Servicio al cliente	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
2	Tiempos de entrega y conclusión de trabajos	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3	Calidad de los mobiliarios	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
4	Experiencia en diseños	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5	Liquidez	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
6	Logística de distribución	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
7	Showroom	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15
8	Capacitación de personal	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
9	Publicidad / Presencia de marca	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
10	Precios competitivos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total		1		3.10		3.25		2.40

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 26 Matriz de Perfil Competitivo, KREA Espacios obtuvo el puntaje más bajo con respecto al resto de empresas, es decir es el competidor más débil, sin embargo, destacan la calidad del mobiliario y logística de distribución como sus fortalezas principales.

6.3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Como se puede observar en la Figura 27. Matriz EFE, actualmente la empresa está aprovechando los beneficios, sobre todo en el tema arancelario, que le otorgan los convenios comerciales que ha suscrito el país, así como ciertos beneficios fiscales de la legislación actual.

Por el lado de las amenazas, la empresa no está haciendo mayores esfuerzos para afrontarlas por lo que después del análisis de los factores externos se puede concluir que los resultados obtenidos otorgan una puntuación de 2.20 puntos, lo que indica que la empresa tiene un nivel de respuesta por debajo del promedio (2.5 puntos) a las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno, sin embargo con la definición de estrategia de largo plazo podrá tomar más

provecho de la fortalezas de las industria y afrontar con mayor facilidad las amenazas lo que le permitirá ser más competitiva.

Figura 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades				
1	Beneficios comerciales que otorgan los convenios suscritos entre el gobierno y la comunidad internacional (AdA, DR-CAFTA, otros).	0.05	3	0.15
2	Aprovechamientos que permite la política económica y fiscal del estado, cuya legislación tributaria, se reformó a partir del 1 de enero de 2013.	0.10	3	0.30
3	La economía nicaragüense presenta un crecimiento sostenido	0.10	2	0.20
4	El crecimiento de la inversión extranjera directa, trae consigo el establecimiento de nuevas empresas en Nicaragua.	0.05	2	0.10
5	Desarrollo constante y creciente de la actividad del sector construcción.	0.10	2	0.20
6	Crecimiento en las importaciones de muebles de oficina.	0.10	4	0.40
7	Interés de las personas por productos ergonómicos.	0.05	3	0.15
Amenazas				
8	Presión inflacionaria existente.	0.05	1	0.05
9	No existe cultura de fabricar y por ende de comprar mobiliario lujoso.	0.05	2	0.10
10	Cultura de licitaciones a bajo costo, educación en comparación basado en calidad, empresas familiares con poco poder adquisitivo para comprar estos muebles.	0.05	2	0.10
11	Falta de respuesta ante los avances tecnológicos acelerados.	0.05	2	0.10
12	Retención de mercadería en aduana	0.10	2	0.20
13	Leyes que protegen y benefician a los consumidores.	0.05	1	0.05
14	Competencia agresiva en la industria.	0.10	1	0.10
Total		1.00		2.20

Fuente: Elaboración propia

6.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de los Factores Internos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de la empresa.

La matriz, a continuación, muestra que la empresa tiene más debilidades por superar que fortalezas, porque carece de ciertos factores de éxito que son claves para ser competitivos en la industria.

Figura 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas				
1	Venta de productos personalizadas	0.10	3	0.30
2	Existe un adecuado control financiero	0.03	3	0.09
3	La logística de salida evita costos por manejo de inventario (modelo de entrega directa en las instalaciones del cliente)	0.10	4	0.40
4	La calidad de los productos que se comercializan es excelente	0.10	4	0.40
5	Precios competitivos	0.10	3	0.30
6	Alto porcentaje de clientes recurrentes	0.05	3	0.15
7	Respaldo de los fabricantes (garantías)	0.05	4	0.20
Debilidades				
8	No existe un adecuado plan para capacitaciones del personal	0.02	2	0.04
9	El proceso de importación dilata mucho tiempo	0.10	2	0.20
10	Los procesos no están documentados formalmente	0.02	1	0.02
11	No existe un manual de funciones	0.02	1	0.02
12	Falta de un plan de compensación para el personal	0.02	1	0.02
13	No se realiza un presupuesto anual con su respectivo plan operativo, donde se deriven las actividades.	0.05	1	0.05
14	No se cuenta con showroom	0.10	1	0.10
15	No existe del seguimiento de cartera en mora	0.02	2	0.04
15	No se cuenta con una herramienta para monitorear los proyectos	0.02	1	0.02
10	No hay elaborado un plan de marketing	0.10	1	0.10
Total		1.00		2.45

Fuente: Elaboración propia

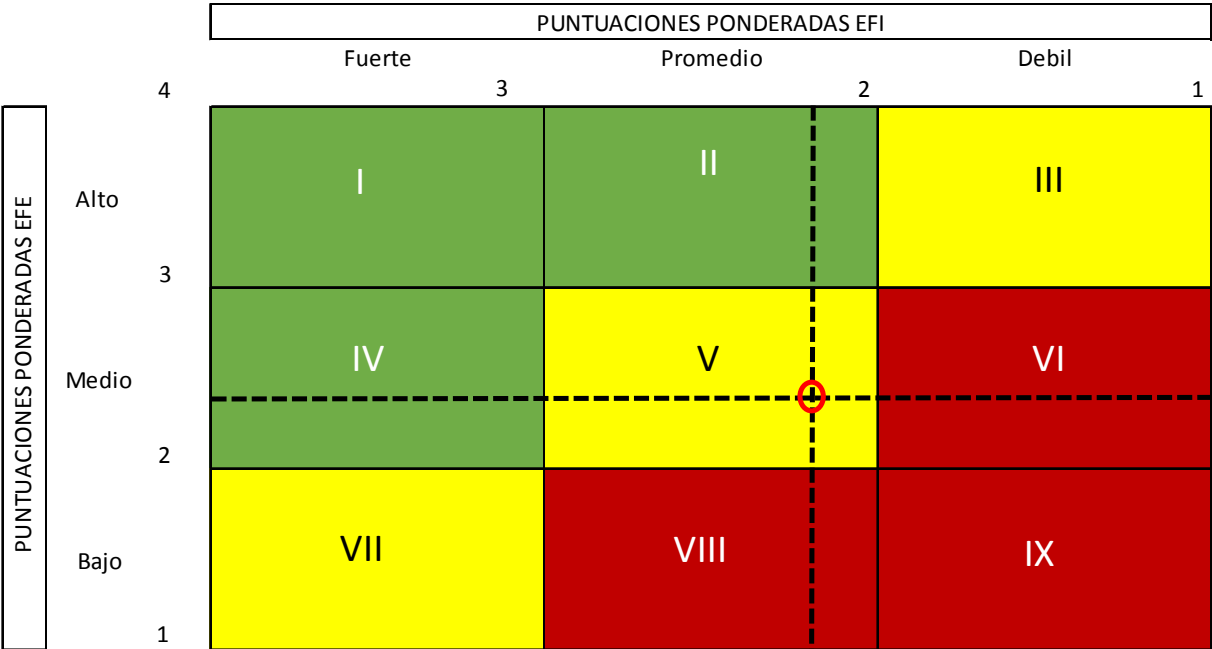
Después del análisis de los factores internos se puede concluir que los resultados obtenidos otorgan una puntuación de 2.45 puntos. La empresa se sitúa ligeramente por debajo del promedio (2.5 puntos) lo que indica que tiene debilidades internas que no le permiten destacar en la industria y que debe de invertir más esfuerzos para superarlas y poder convertirse en una organización con posición interna fuerte.

6.3.4 Matriz Interna Externa (IE)

La matriz Interna Externa evalúa a una organización, tomando en cuenta sus factores internos y externos, cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. El cruce del valor ponderado de la matriz

EFE y de la matriz EFI coloca a KREA Espacios en el *cuadrante V*, lo que indica que es más adecuado para la empresa estudiar opciones estratégicas de *mantener y conservar*, por lo que se sugiere deben implementarse estrategias intensivas: *Penetración de mercado y desarrollo de productos*.

Figura 29. Matriz Interna Externa (IE)



Fuente: Elaboración propia

6.3.5 Matriz FODA

La matriz FODA resume los aspectos claves del análisis del entorno de actividad empresarial de la industria de comercialización de muebles de gama alta y de la capacidad estratégica de KREA Espacios, proporciona la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, así como la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Figura 30. FODA (Análisis FODA)

Fortalezas

- F1 Venta de productos personalizadas
- F2 Existe un adecuado control financiero
- F3 La logística de salida evita costos por manejo de inventario (modelo de entrega directa en las instalaciones del cliente)
- F4 La calidad de los productos que se comercializan es excelente
- F5 Precios competitivos
- F6 Alto porcentaje de clientes recurrentes
- F7 Respaldo de los fabricantes (garantías)

Debilidades

- D1 No existe un adecuado plan para capacitaciones del personal
- D2 El proceso de importación dilata mucho tiempo
- D3 Los procesos no están documentados formalmente
- D4 No existe un manual de funciones
- D5 Falta de un plan de compensación para el personal
- D6 No se realiza un presupuesto anual con su respectivo plan operativo, donde se deriven las actividades.
- D7 No se cuenta con showroom
- D8 No existe del seguimiento de cartera en mora
- D9 No se cuenta con una herramienta para monitorear los proyectos
- D10 No hay elaborado un plan de marketing

Amenazas

- A1 Presión inflacionaria existente.
- A2 No existe cultura de fabricar y por ende de comprar mobiliario lujoso.
- A3 Cultura de licitaciones a bajo costo, educación en comparación basado en calidad, empresas familiares con poco poder adquisitivo para comprar estos muebles.
- A4 Falta de respuesta ante los avances tecnológicos acelerados.
- A5 Retención de mercadería en aduana
- A6 Leyes que protegen y benefician a los consumidores.
- A7 Competencia agresiva en la industria.

Oportunidades

- O1 Beneficios comerciales que otorgan los convenios suscritos entre el gobierno y la comunidad internacional (AdA, DR-CAFTA, otros).
- O2 Aprovechamientos que permite la política económica y fiscal del estado, cuya legislación tributaria, se reformó a partir del 1 de enero de 2013.
- O3 La economía nicaragüense presenta un crecimiento sostenido
- O4 El crecimiento de la inversión extranjera directa, trae consigo el establecimiento de nuevas empresas en Nicaragua.
- O5 Desarrollo constante y creciente de la actividad del sector construcción.
- O6 Crecimiento en las importaciones de muebles de oficina.
- O7 Interés de las personas por productos ergonómicos.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la combinación de los factores de la matriz FODA, que permite proponer estrategias ofensivas (EO), estrategias de reorientación (ER), estrategias defensivas (ED) y estrategias de supervivencia (ES).

Figura 31. FODA (Cruce)

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Beneficios comerciales que otorgan los convenios suscritos entre el estado y la comunidad internacional. (AdA, DR-CAFTA, otros)</p> <p>O2 Aprovechamientos que permite la política económica y fiscal del estado, cuya legislación tributaria, se reformó a partir del 1 de enero de 2013</p> <p>O3 La economía nicaragüense presenta un crecimiento sostenido</p> <p>O4 El crecimiento de la inversión extranjera directa, trae consigo el establecimiento de nuevas empresas en Nicaragua.</p> <p>O5 Desarrollo constante y creciente de la actividad del sector construcción</p> <p>O6 Crecimiento en las importaciones de muebles de oficina</p> <p>O7 Interés de las personas por productos ergonómicos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Venta de productos personalizadas</p> <p>F2 Existe un adecuado control financiero La logística de salida evita costos por manejo de inventario (modelo de entrega directa en las instalaciones del cliente)</p> <p>F3 La calidad de los productos que se comercializan es excelente</p> <p>F4 Precios competitivos</p> <p>F5 Alto porcentaje de clientes recurrentes</p> <p>F6 Respaldo de los fabricantes (garantías)</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</p> <p>1 Aprovechar los beneficios arancelarios y económicos de los convenios suscritos a nivel internacional así como las políticas económico-financieras del país, para asignar recursos que permitan la captación de nuevos clientes (ampliación de la cartera) y mejorar la rentabilidad. (O1, O2, O3, F2, F3, F4) Penetración de mercado</p> <p>2 Establecer una adecuada estrategia fiscal que permita hacer uso de los beneficios que brinda la legislación y que permita establecer precios competitivos (O2, F5) Eficiencia operativa</p> <p>3 Vender mobiliario de gama alta a nuevos clientes, aprovechando el constante incremento de la inversión extranjera y de la economía en general del país. (O1, O2, O3, O4, O5, O6, F1, F6) Penetración de mercado</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Beneficios comerciales que otorgan los convenios suscritos entre el estado y la comunidad internacional. (AdA, DR-CAFTA, otros)</p> <p>O2 Aprovechamientos que permite la política económica y fiscal del estado, cuya legislación tributaria, se reformó a partir del 1 de enero de 2013</p> <p>O3 La economía nicaragüense presenta un crecimiento sostenido</p> <p>O4 El crecimiento de la inversión extranjera directa, trae consigo el establecimiento de nuevas empresas en Nicaragua.</p> <p>O5 Desarrollo constante y creciente de la actividad del sector construcción</p> <p>O6 Crecimiento en las importaciones de muebles de oficina</p> <p>O7 Interés de las personas por productos ergonómicos</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 No existe un adecuado plan para capacitaciones del personal</p> <p>D2 El proceso de importación dilata mucho tiempo</p> <p>D3 Los procesos no están documentados formalmente</p> <p>D4 No existe un manual de funciones</p> <p>D5 Falta de un plan de compensación para el personal</p> <p>D6 No se realiza un presupuesto anual con su respectivo plan operativo, donde se deriven las actividades.</p> <p>D7 No se cuenta con showroom</p> <p>D8 No existe del seguimiento de cartera en mora</p> <p>D9 No se cuenta con una herramienta para monitorear los proyectos</p> <p>D10 No hay elaborado un plan de marketing</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)</p> <p>1 Vender mobiliario de gama alta a nuevos clientes, aprovechando el constante incremento de la inversión extranjera y de la economía en general del país. (O1, O2, O3, O4, O5, O6, D2) Penetración de mercado</p> <p>2 Mejorar la imagen de la compañía y de los productos que comercializa, habilitando nuevas salas de ventas e incrementando el marketing, a fin de establecer nuevas relaciones de negocios con nuevos clientes. (O1, O2, O3, O4, O5, O6, D7, D10) Penetración de mercado</p> <p>3 Revisar y mejorar los procesos claves dentro del ciclo operativo del negocio, considerando que mayor rotación permitirá atender mayor cantidad de clientes. (D3, D4, D9, O4) Eficiencia operativa</p> <p>4 Adquirir un software que permita administrar y monitorear la ejecución de los proyectos y que permita disminuir el tiempo de respuesta en las importaciones. (D9, O5) Eficiencia operativa</p>

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Presión inflacionaria existente No existe cultura de fabricar y por ende de comprar mobiliario lujoso</p> <p>A2</p> <p>A3 Cultura de licitaciones a bajo costo, educación en comparación basado en calidad, empresas familiares con poco poder adquisitivo para comprar estos muebles</p> <p>A4 Los avances tecnológicos acelerados a nivel mundial</p> <p>A5 Cambios en las disposiciones legislativas en materia fiscal y aduanera</p> <p>A6 Leyes que protegen y benefician a los consumidores</p> <p>A7 Competencia agresiva en la industria</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Venta de productos personalizadas F2 Existe un adecuado control financiero La logística de salida evita costos por manejo de inventario (modelo de entrega directa en las instalaciones del cliente) F3 F4 La calidad de los productos que se comercializan es excelente F5 Precios competitivos F6 Alto porcentaje de clientes recurrentes F7 Respaldo de los fabricantes (garantías)</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)</p> <p>1 Mejorar el control financiero mensual en que se consideren, todos los factores necesarios incluyendo los indicadores financieros, política cambiaria emitida por el BCN, cambios en la legislación tributaria. (F2, A1, A5) Eficiencia operativa</p> <p>2 Crear la preferencia de nuestros clientes mediante promociones, descuentos y otros incentivos a fin de disminuir el efecto de la agresividad de la competencia de la industria y llegar a otros clientes. (F1, F3, F4, F5, F6, A2, A3, A7) Penetración de mercado</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Presión inflacionaria existente</p> <p>A2 No existe cultura de fabricar y por ende de comprar mobiliario lujoso</p> <p>A3 Cultura de licitaciones a bajo costo, educación en comparación basado en calidad, empresas familiares con poco poder adquisitivo para comprar estos muebles</p> <p>A4 Los avances tecnológicos acelerados a nivel mundial</p> <p>A5 Cambios en las disposiciones legislativas en materia fiscal y aduanera</p> <p>A6 Leyes que protegen y benefician a los consumidores</p> <p>A7 <u>Competencia agresiva en la industria</u></p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 No existe un adecuado plan para capacitaciones del personal D2 El proceso de importación dilata mucho tiempo D3 Los procesos no están documentados formalmente D4 No existe un manual de funciones D5 Falta de un plan de compensación para el personal No se realiza un presupuesto anual con su respectivo plan operativo, donde se deriven las actividades. D6 D7 No se cuenta con showroom D8 No existe del seguimiento de cartera en mora D9 No se cuenta con una herramienta para monitorear los proyectos D10 No hay elaborado un plan de marketing</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (DA)</p> <p>1 Adquirir un software que permita administrar y monitorear la ejecución de los proyectos y que permita disminuir el tiempo de respuesta en las importaciones. (D1, D2, D9, A4, A7) Eficiencia operativa</p> <p>2 Mejorar la imagen de la compañía y de los productos que comercializa, habilitando nuevas salas de ventas y incrementando el marketing, a fin de establecer nuevas relaciones de negocios con nuevos clientes. ((D7, D10, A4, A7) Penetración de mercado</p> <p>3 Evitar que la cartera de crédito de la empresa sobrepase los 45 días de antigüedad y evitar que los clientes recurran a leyes que los protegen como consumidores. (D8, A6, A7) Eficiencia operativa</p>

Fuente: Elaboración propia

La Figura.32 Despliegue de estrategias sintetiza la definición de las estrategias que se pueden implementar para corregir las debilidades actuales de KREA Espacios, afrontar las amenazas del entorno, mantener sus fortalezas y explotar las oportunidades.

Figura 32. FODA - Despliegue de Estrategias

DESPLIEGE DE ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (DA)			Tipo de estrategia
Relación	Estrategia	Descripción	
(D1, D2, D9, A4, A7)	ES 1 = ER 4 1	Adquirir un software que permita administrar y monitorear la ejecución de los proyectos y que permita disminuir el tiempo de respuesta en las importaciones.	Eficiencia Operativa
(D7, D10, A4, A7)	ES 2 = ER 2 2	Mejorar la imagen de la compañía y de los productos que comercializa, habilitando nuevas salas de ventas e incrementando el marketing, a fin de establecer nuevas relaciones de negocios con nuevos clientes.	Penetración de mercado
(D8, A6, A7)	ES 3 3	Evitar que la cartera de crédito de la empresa sobrepase los 45 días de antigüedad y evitar que los clientes recurran a leyes que los protegen como consumidores.	Eficiencia Operativa
DESPLIEGE DE ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (ER)			Tipo de estrategia
Relación	Estrategia	Descripción	
(O1, O2, O3, O4, O5, O6, D2)	ER 1 = EO 3 1	Vender mobiliario de gama alta a nuevos clientes, aprovechando el constante incremento de la inversión extranjera y de la economía en general del país.	Penetración de mercado
(O1, O2, O3, O4, O5, O6, D7, D10)	ER 2 = ES 2 2	Mejorar la imagen de la compañía y de los productos que comercializa, habilitando nuevas salas de ventas e incrementando el marketing, a fin de establecer nuevas relaciones de negocios con nuevos clientes.	Penetración de mercado
(D3, D4, D9, O4)	ER 3 3	Revisar y mejorar los procesos claves dentro del ciclo operativo del negocio, considerando que mayor rotación permitirá atender mayor cantidad de clientes.	Eficiencia Operativa
(D9, O5)	ER 4 = ES 1 4	Adquirir un software que permita administrar y monitorear la ejecución de los proyectos y que permita disminuir el tiempo de respuesta en las	Eficiencia Operativa
DESPLIEGE DE ESTRATEGIA DE DEFENSIVAS (ED)			Tipo de estrategia
Relación	Estrategia	Descripción	
(F2, A1, A5)	ED 1 1	Mejorar el control financiero mensual en que se consideren, todos los factores necesarios incluyendo los indicadores financieros, política cambiaria emitida por el BCN, cambios en la legislación tributaria.	Eficiencia Operativa
(F1, F3, F4, A7)	ED 2 2	Crear la preferencia de nuestros clientes mediante promociones, descuentos y otros incentivos a fin de disminuir el efecto de la agresividad de la competencia de la industria y llegar a otros clientes.	Penetración de mercado
DESPLIEGE DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)			Tipo de estrategia
Relación	Estrategia	Descripción	
(O1, O2, O3, F2, F3, F4)	EO 1 1	Aprovechar los beneficios arancelarios y económicos de los convenios suscritos a nivel internacional así como las políticas económico-financieras del país, para asignar recursos que permitan la captación de nuevos clientes (ampliación de la cartera) y mejorar la rentabilidad.	Penetración de mercado
(O2, F5)	EO 2 2	Establecer una adecuada estrategia fiscal que permita hacer uso de los beneficios que brinda la legislación y que permita establecer precios competitivos	Eficiencia Operativa
(O1, O2, O3, O4, O5, O6, F1, F6)	EO 3 = ER 1 3	Vender mobiliario de gama alta a nuevos clientes, aprovechando el constante incremento de la inversión extranjera y de la economía en general del país.	Penetración de mercado

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente gráfica se presenta el tamizaje de las estrategias en donde se muestra el resultado de la combinación entre estas.

Figura 33. Tamizaje de Estrategias

		AMENAZAS							OPORTUNIDADES							
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
DEBILIDADES	D1				ES 1 ER 4			ES 1 ER 4								
	D2				ES 1 ER 4			ES 1 ER 4	ER 1 EO 3	ER 1 EO 3	ER 1 EO 3	ER 1 EO 3	ER 1 EO 3	ER 1 EO 3		
	D3											ER 3				
	D4											ER 3				
	D5															
	D6															
	D7				ES 2 ER 2			ES 2 ER 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	
	D8						ES 3	ES 3								
	D9				ES 1 ER 4			ES 1 ER 4				ER 3	ER 4 ES 1			
	D10				ES 2 ER 2			ES 2 ER 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	ER 2 ES 2	
FORTALEZAS	F1							ED 2	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1		
	F2	ED 1				ED 1			EO 1	EO 1	EO 1					
	F3							ED 2	EO 1	EO 1	EO 1					
	F4							ED 2								
	F5									EO 2						
	F6								EO 3 ER 1	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1	EO 3 ER 1		
	F7															

Fuente: Elaboración propia

Después de la jerarquización de cada una de las estrategias evaluadas, por peso porcentual, se concluye que la estrategia relacionada con la *penetración de mercado* es la que más destaca.

Figura 34. Jerarquización de Estrategias

CODIGO	SUPERVIVENCIA (DA)	REORIENTACION (DO)	DEFENSIVAS (FA)	OFENSIVAS (FO)	TOTAL	%
ES 1 ER 4	6				6	12%
ES 2 ER 2	4				4	8%
ES 3		2			2	4%
ER 1 EO 3		6			6	12%
ER 2 ES 2		6			6	12%
ER 3		3			3	6%
ER 4 ES1		1			1	2%
ED 1			2		2	4%
ED 2			3		3	6%
EO 1				6	6	12%
EO 2				1	1	2%
EO 3 ER 1				12	12	23%
	12	16	5	19	52	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos plantean que la estrategia adecuada es la penetración de mercado, específicamente *Vender mobiliario de gama alta a nuevos clientes, aprovechando el constante incremento de la inversión extranjera y de la economía en general del país y Mejorar la imagen de la compañía y de los productos que comercializa, habilitando nuevas salas de ventas e incrementando el marketing, a fin de establecer nuevas relaciones de negocios con nuevos clientes. Surgieron también acciones para mejorar la eficiencia en los procesos*

6.3.6 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA)

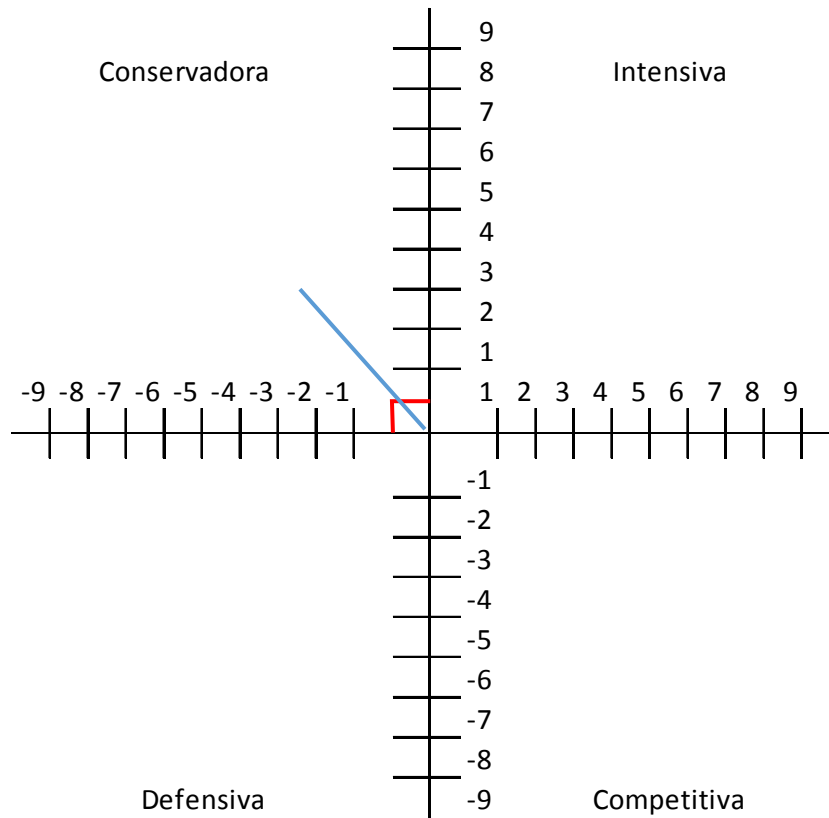
La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones demuestra que KREA Espacios se ubica en el *cuadrante Conservador* ya que ha logrado fortaleza financiera en un mercado con crecimiento estable y con ventajas competitivas que fácilmente pueden ser imitadas por la competencia por tanto es conveniente no arriesgar y dedicarse a las actividades que domina. Se sugiere que las estrategias sean encaminadas a una *penetración moderada en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica*, es decir, debe ser cautelosa en sus estrategias.

**Figura 35. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones
(PEEA)**

Alternativas estratégicas	
Factores claves	Puntuaciones
<i>Fortaleza Financiera</i>	
Liquidez	4
Nivel de endeudamiento	5
Retorno sobre patrimonio	4
	<hr/> 4.33
<i>Fortaleza Industrial</i>	
Crecimiento de la inversión extrajera	2
Desarrollo constante del sector	2
Crecimiento de las importaciones de muebles	4
	<hr/> 2.67
<i>Estabilidad Ambiental</i>	
Acuerdos comerciales	-3
Gestiones aduaneras	-6
Avances tecnológicos acelerados	-3
	<hr/> -4.00
<i>Ventaja competitiva</i>	
Experiencia en diseño	-5
Calidad de los productos	-2
Logística de distribución	-2
	<hr/> -3.00
Conclusión	
Coordenadas X	-0.33
Coordenadas Y	0.33

Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Matriz PEEA



Fuente: Elaboración propia

6.3.7 Matriz de la gran estrategia

KREA Espacios se ubicada en el *cuadrante II* de la matriz de la gran estrategia, opera en un mercado en crecimiento y debe implementas estrategias intensivas como la *penetración de mercado*, *desarrollo de mercado* o *desarrollo de productos* para mejorar su actual posición competitiva débil.

Figura 37. Matriz de la Gran Estrategia



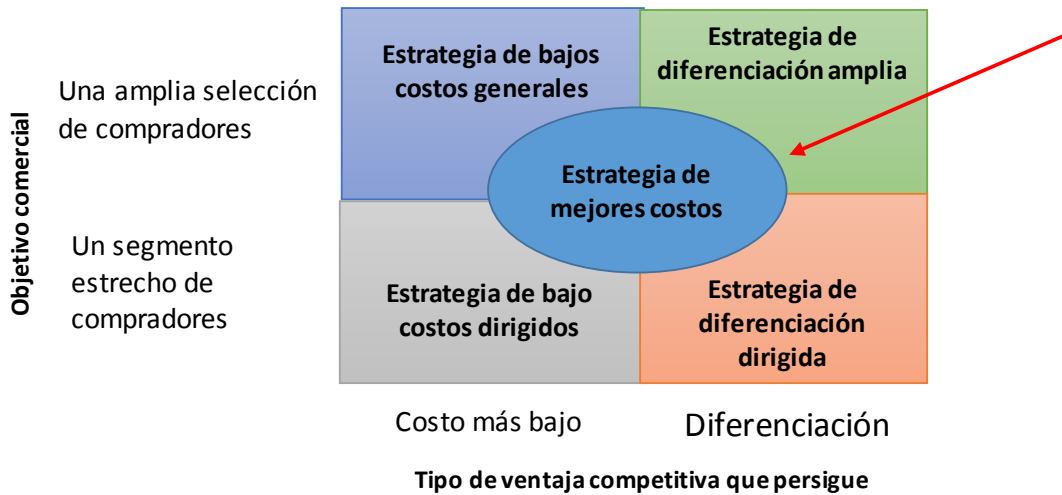
Fuente: Elaboración propia

6.3.8 Matriz de estrategias competitivas

KREA Espacios se sitúa en la estrategia de mejores costos ya que ofrece a sus clientes mejor valor por el precio que pagan. Los clientes del segmento al que atiende están dispuestos a pagar por el valor de los muebles de gama alta con tal de recibir calidad.

La empresa oferta sus productos a nichos de mercados reducidos, donde las necesidades y preferencias del comprador son distintivamente diferentes. Se caracteriza por brindar a sus clientes atributos que los atraigan de manera específica, adecuados a los gustos y requisitos de estos, ofreciendo productos y servicios a la medida y necesidades de sus clientes.

Figura 38. Matriz de Estrategias Competitivas



Fuente: Elaboración propia

6.3.9 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa utiliza el aporte de datos de los factores externos e internos clave para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, PEEA, IE y la matriz de la gran estrategia.

Al analizar las matrices anteriores destaca la estrategia de penetración de mercado por lo que a continuación se presenta el análisis en la MPEC para determinar qué tan atractiva es la implementación de esta para KREA Espacios.

Figura 39. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Alternativas estratégicas

Factores claves	Ponderación	Penetración de mercado	
		PA	PTA
<i>Oportunidades</i>			
1 Beneficios comerciales que otorgan los convenios suscritos entre el estado y la comunidad internacional. (AdA, DR-CAFTA, otros)	0.05	3	0.15
2 Aprovechamientos que permite la política económica y fiscal del estado, cuya legislación tributaria, se reformó a partir del 1 de enero de 2013	0.10	3	0.30
3 La economía nicaragüense presenta un crecimiento sostenido (el crecimiento real del PIB al 2014 fue de 4.7)	0.10	3	0.30
4 El crecimiento de la inversión extranjera directa, trae consigo el establecimiento de nuevas empresas en Nicaragua.	0.05	2	0.10
5 Desarrollo constante y creciente de la actividad del sector construcción	0.10	3	0.30
6 Crecimiento en las importaciones de muebles de oficina	0.10	3	0.30
7 Interés de las personas por productos ergonómicos	0.05	3	0.15
<i>Amenazas</i>			
1 Presión inflacionaria existente	0.05	1	0.05
2 No existe cultura de fabricar y por ende de comprar mobiliario lujoso	0.05	2	0.10
3 Cultura de licitaciones a bajo costo, educación en comparación basado en calidad, empresas familiares con poco poder adquisitivo para comprar estos muebles	0.05	2	0.10
4 Los avances tecnológicos acelerados a nivel mundial	0.05	2	0.10
5 Cambios en las disposiciones legislativas en materia fiscal y aduanera	0.10	1	0.10
6 Leyes que protegen y benefician a los consumidores	0.05	3	0.15
7 Competencia agresiva en la industria	0.10	2	0.20
	1.00		
<i>Fortalezas</i>			
1 Venta de productos personalizadas	0.10	4	0.40
2 Existe un adecuado control financiero	0.03	2	0.06
3 La logística de salida evita costos por manejo de inventario (modelo de entrega directa en las instalaciones del cliente)	0.10	4	0.40
4 La calidad de los productos que se comercializan es excelente	0.10	4	0.40
5 Precios competitivos	0.10	3	0.30
6 Alto porcentaje de clientes recurrentes	0.05	3	0.15
7 Respaldo de los fabricantes (garantías)	0.05	3	0.15
<i>Debilidades</i>			
1 No existe un adecuado plan para capacitaciones del personal	0.02	2	0.04
2 El proceso de importación dilata mucho tiempo	0.10	2	0.20
3 Los procesos no están documentados formalmente	0.02	2	0.04
4 No existe un manual de funciones	0.02	1	0.02
5 Falta de un plan de compensación para el personal	0.02	2	0.04
6 No se realiza un presupuesto anual con su respectivo plan operativo, donde se deriven las actividades.	0.05	2	0.10
7 No se cuenta con showroom	0.10	1	0.10
8 No existe del seguimiento de cartera en mora	0.02	2	0.04
9 No se cuenta con una herramienta para monitorear los proyectos	0.02	2	0.04
10 No hay elaborado un plan de marketing	0.10	1	0.10
	1.00		4.98

Fuente: Elaboración propia

6.3.10 Evaluación e implantación de las estrategias

Con el fin de evaluar la viabilidad de implementar la estrategia de *penetración de mercado* a continuación se presentan la evaluación para determinar si la empresa está preparada para implementarla.

A. Adecuación racional.

Tomando como referencia los resultados de las matrices anteriores en la siguiente tabla se muestran parámetros para determinar si la implementación de la estrategia contribuye a potenciar las fortalezas actuales y si con ella se superan las debilidades y hace frente a las amenazas.

Figura 2. Adecuación Razonamiento Lógico

No.	Parametro	Estrategia	Peso	PA	PTA
1	¿Es adecuada la estrategia para desarrollar una ventaja competitiva o fortalecer las ya existente?		30%	4	1.20
2	¿Apoya a reducir las debilidades y amenazas de la empresa?	Penetración de mercado	20%	3	0.60
3	¿La estrategia maximiza la las fortalezas y oportunidades de la empresa para lograr un crecimiento		20%	4	0.80
4	¿La estrategia esta alineada a la misión, visión y objetivos estrategicos de la empresa?		30%	4	1.20
			100%		3.80

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la evaluación se concluye que la implementación de una estrategia de *penetración de mercado* se adapta a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa por lo tanto se determina que es consistente con la línea estratégica al contribuir también a fortalecer a la empresa internamente lo que le permitirá superar las debilidades existentes.

B. Adecuación empírica.

En la Figura 41 Adecuación empírica se consideran las experiencias anteriores de la empresa implementando este tipo de estrategias y los resultados de la misma.

Figura 41. Adecuación empírica

Parámetro	Estrategia	Peso	PA	PTA
¿Estrategias similares ha dado resultados satisfactorios anteriormente a la empresa?		15%	1	0.15
¿Bajo las condiciones actuales del mercado, esta estrategia daría un resultado sobresaliente?	Penetración de mercado	35%	4	1.40
¿En su experiencia esta estrategia es adecuada para aprovechar las condiciones del mercado?		15%	2	0.30
¿En su experiencia esta estrategia es la más adecuada en relación a la estructura organizativa que posee la empresa?		35%	4	1.40
		<hr/> 100%		<hr/> 3.25

Fuente: Elaboración propia

KREA Espacios ha realizado algunas actividades para penetrar de mercado, pero son tan pocas y no planificadas que no se consideran significantes, por lo que se determina que no ha tenido experiencia, sin embargo, se espera que bajo las condiciones actuales genere resultados satisfactorios.

C. Factibilidad

En esta etapa del proceso se evalúa qué tanto se ajusta organizativamente la estrategia, así como la disponibilidad de recursos y capacidades tanto de la empresa como de la gerencia para poder implementar la estrategia planteada.

Figura 42. Factibilidad de la Estrategia

Parámetro	Estrategia	Peso	PA	PTA
¿Se cuenta con fondos financieros suficientes para implementar esta estrategia?		10%	2	0.20
¿Se posee fuentes de financiamientos para implementar esta estrategia?		20%	3	0.60
¿Se cuenta con capacidad para cubrir las cuotas de un financiamiento para implementar esta estrategia?		10%	3	0.30
¿La empresa tiene los suficientes recursos humanos para implementar la estrategia?		10%	2	0.20
¿La empresa tiene los suficientes recursos tecnológicos para implementar la estrategia?		5%	1	0.10
¿La capacidad de marketing es adecuada para poder implementar adecuadamente esta estrategia?	Penetración de mercado	10%	1	0.10
¿La empresa posee la suficiente reputación para maximizar los resultados de la aplicación de esta estrategia?		5%	2	0.20
¿los recursos y capacidades que cuenta la empresa pueden adecuarse fácilmente para poder implementar eficientemente la estrategia?		10%	3	0.30
¿Es factible que la empresa pueda superar los problemas que posee para poder implementar exitosamente la estrategia		10%	3	0.30
La empresa posee las capacidades gerenciales necesarias para implementar la estrategia?		10%	4	0.40
		100%		2.70

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la evaluación demuestra que la estrategia de penetración de mercado es factible de implementar siempre que se ajusten algunos aspectos actuales para facilitar la implantación de esta.

D. Aceptabilidad

Se espera que la implantación de la penetración de mercado genere mayores beneficios que los costos que impliquen ejecutarla. Al evaluar los aspectos descritos en la Figura 43 se concluye además que es viable la implementación de esta estrategia por contar con la disposición de la gerencia y por el poco riesgo que implica tanto financieramente como para sus grupos de interés.

Figura 43. Aceptabilidad de la Estrategia

Parámetro	Estrategia	Peso	PA	PTA
Rentabilidad				
El rendimiento que promete la estrategia es	Penetración de Mercado	25%	4	1.00
El valor que genera la estrategia a los accionista es		15%	3	0.45
El análisis costo-beneficio de la estrategia es		10%	3	0.30
Riesgo				
El riesgo financiero de la estrategia es	Penetración de Mercado	20%	4	0.80
El riesgo politico asociado a la implementación de la estrategia es		10%	3	0.30
Grupos de interés				
La voluntad de los grupos de poder en relación a la implementación de esta estrategia es	Penetración de Mercado	20%	3	0.60
		100%		3.45

Fuente: Elaboración propia

6.4 Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN

Objetivos Estratégico	Meta	Linea base	Meta (% & Q)					Indicador de Impacto	Formula de medición del Indicador	Estrategia Corporativa	Acciones	Monto (presupuesto) USD	Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021						
Aumentar los ingresos por ventas totales de muebles de gama alta en 100% en los próximos 5 años.	Incrementar los ingresos por ventas en 100%	357,000 (100%)	428,400 (20%)	499,800 (40%)	571,200 (60%)	642,600 (80%)	714,000 (100%)	Incremento en ventas por muebles	((Ventas actuales- Ventas anterior)/Ventas anterior)*100%	Penetración de mercado	Elaborar un plan de marketing	75,000.00	Gerente General/Ricardo Recinos
			Contratar 3 Ejecutivos de proyectos	147,000.00									
			Capacitar a ejecutivos de proyectos en atención al cliente, ventas y aspectos técnicos de los productos que se comercializan.	16,100.00									
			Participar en licitaciones privadas y estatales	-									
			Elaborar plan de compensación atractivo para los colaboradores.	5,000.00									
			Ampliar el showroom	50,000.00									
			Efectuar un estudio de mercado para determinar la ubicación	10,000.00									
			Abrir un nuevo punto de venta (Alquiler de nuevo punto de venta y acondicionamiento con mobiliario)	188,000.00									
			Participación en ferias del sector (patrocinio)	50,000.00									
			Contratación de personal con experiencia en el desarrollo y ejecución de estos servicios	96,000.00									
Capacitar a ejecutivos en servicios de mantenimiento	10,000.00												
Aumentar en un 50% las ventas de servicios conexos en los proximos 5 años	Incrementar los ingresos por servicios adicionales en 50%	17,000 (100%)	18,700 (10%)	20,400 (20%)	22,100 (30%)	23,800 (40%)	25,500 (50%)	Incremento en ventas por servicio	((Ventas actuales- Ventas anterior)/Ventas anterior)*100%	Penetración de mercado	Administrar adecuadamente los activos financieros y los activos de capacidad instalada	-	Administradora
Aumentar la rentabilidad, que generan los activos, en 15% en los próximos 5 años.	Obtener una rentabilidad (ROA) del 15%	5%	3%	3%	3%	3%	3%	% de ROA	(Utilidad neta/Total activos)		Hacer uso adecuado de los recursos aportados por los accionistas	-	Gerente General/Ricardo Recinos
Mantener una rentabilidad del 35% generada por el patrimonio, en los próximos 5 años.	Mantener una rentabilidad (ROE) del 35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	% de ROE	(Utilidad neta/Total patrimonio)		Elaborar un estudio de posicionamiento (market share)	30,000.00	
Colocar nuestra marca entre las 2 primeras opciones en la mente del consumidor, al 2021 (sujeto a realizar un estudio de base)	Ocupar la posición 2 del Ranking de empresas del sector	0	4	4	3	3	2	No. De posición Top of Mind	No de posición alcanzada		Implementar los resultados del estudio de posicionamiento		
Generar un nivel de satisfacción de clientes de 80% al 2021 (sujeto a realizar un estudio de base)	Reducir la cantidad de reclamos anuales al 5% durante los próximos 5 años	0	1%	1%	1%	1%	1%	% de reclamos	No. Reclamos entre total ventas realizadas en el año		Elaborar un plan de incentivos para los colaboradores, para aquellos proyectos o ventas con cero reclamos	5,000.00	Administradora
			Adquirir un software (CRM)	15,000.00	Administradora								
	Alcanzar un nivel de satisfacción de clientes 80%	0	10%	20%	40%	50%	80%	Índice de satisfacción de clientes	% Servqual		Elaborar e implementar el manual de procedimientos y de funciones.	3,000.00	Administradora
			Elaborar encuesta de satisfacción de los clientes	15,000.00	Administradora								
			Reducir el tiempo de entrega de propuestas a los clientes	-	Ejecutivo de proyecto								
Total presupuesto global											715,100.00		
Total presupuesto anual											143,020.00		

6.5 Control y Evaluación de las estrategias

6.5.1 Penetración de mercado

Perspectiva	Objetivos Operativo	Indicadores	Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas				
		Nombre	Ejecución	Seguimiento				2017	2018	2019	2020	2021
FINANCIERO	Incrementar las ventas	% de incremento en las ventas	Ejecutivos de proyectos	Administradora	Mensual	%	357,000.00	20%	40%	60%	80%	100%
	Reducir costos de venta	Margen bruto	Gerente General	Gerente General	Anual	%	29%	30%	31%	32%	33%	34%
	Patrocinar ferias	% de incremento en servicios conexos Participación en ferias	Administradora		Mensual	%	17,000.00	10%	20%	30%	40%	50%
	Participar en licitaciones privadas y estatales	% de incremento en las ventas	Ejecutivos de proyectos	Administradora	Semestral	USD	-	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	Incrementar la participación de mercado	% de participación	Administradora	Gerente General	Semestral	%	-	15%	15%	20%	20%	25%
	Reducir activos improductivos	ROA			Mensual	%	5.00%	3%	3%	3%	3%	3%
	Incrementar el capital de trabajo	Capital de trabajo neto			Mensual	USD	10,700	10%	10%	10%	10%	10%
Mantener el valor de la inversión de los accionistas	ROE	Mensual			%	35.00%	35.00%	35.00%	35.00%	35.00%	35.00%	
CLIENTE	Monitorear el índice de satisfacción de clientes	Índice de satisfacción de clientes	Ejecutivos de proyectos	Administradora	Anual	Unidad	-	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
	Establecer una política de rebajas y descuentos	Definición de la política	Gerente General	Gerente General	Semestral	Unidad	-	-	-	-	-	-
	Definir Plan de promociones para los clientes	% de volúmenes de ventas / promociones realizadas			Semestral	Unidad	-	-	-	-	-	-
	Implementar plan de marketing	Contribución neta de marketing	Administradora	Gerente General	Anual	USD	-	-	-	-	-	-
	Incrementar la fuerza de ventas (mayor No. De ejecutivos para atención al cliente)	Ejecutivos contratados			Semestral	USD	-	47,600	47,600	47,600	47,600	47,600
	Mejorar la sala de ventas	Ventas y visitas de clientes			Anual	USD	-	50,000	-	-	-	-
	Contratar un estudio de mercado para abrir nuevo local	Estudio contratado	Administradora	Gerente General	Anual	USD	-	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Suscribir contrato de alquiler de nuevo local	Ventas y visitas de clientes	Anual			USD	-	-	47,000	47,000	47,000	47,000	
Contratar un estudio de mercado para determinar el posicionamiento en la industria	Estudio contratado	Anual			USD	-	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
Reducir el porcentaje de reclamos	Número de reclamos	Mensual			Unidad	-	1%	1%	1%	1%	1%	
PROCESO	Reducir tiempo de entrega de ofertas	Tiempo de entrega de la oferta	Ejecutivos de proyectos	Gerente General	Mensual	Horas	40	24	24	24	24	24
	Reducir tiempo de puesta de orden al proveedor	Tiempo de puesta de orden al proveedor			Quinquenal	USD	-	15,000	-	-	-	-
	Minimizar tiempos de instalación	Tiempo de instalación			Mensual	Horas	24	16	16	16	16	16
	Elaborar encuesta de satisfacción de los clientes	Encuesta contratada	Administradora	Gerente General	Mensual	Horas	40	24	24	24	24	24
	Efectuar proceso de reclutamiento de personal idóneo (mobiliario y servicios)	Personal contratado			Anual	USD	-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	Contratar e implementar los manuales de procedimiento y funciones	Cantidad de manuales elaborados			Mensual	USD	-	3,000	2,000	-	-	-
					Anual	Unidad	-	3	2	-	-	-
APRENDIZAJE	Establecer plan de capacitación para Vendedores (mobiliario y servicios)	Vendedores capacitados	Administradora	Gerente General	Trimetral	Unidad	0	3	5	5	5	5
		No. de capacitaciones			Trimetral	Unidad	0	3	5	5	5	
		Horas de capacitación en el año			Mensual	Horas	0	10	20	30	40	40
	Capactiación contratada	Mensual			USD	-	5,220	5,220	5,220	5,220	5,220	
	Realizar pruebas y procesos de inducción de ejecutivos de ventas	Colaboradores capacitados			Trimetral	Unidad	0	3	3	3	3	3
		No. de capacitaciones			Trimetral	Unidad	0	3	3	3	3	3
	Definir plan de bonificación por metas de ventas	Volumen de ventas de mobiliario y servicios			Anual	USD	-	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Establecer compensación y premios por cero reclamos	Cantidad de reclamos por clientes			Anual	USD	-	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

6.6. Presupuesto

Estrategia Corporativa	Acciones	Monto (presupuesto) USD
Penetración de mercado	Elaborar un plan de marketing	75,000.00
	Contratar 3 Ejecutivos de proyectos	147,000.00
	Capacitar a ejecutivos de proyectos en atención al cliente, ventas y aspectos técnicos de los productos que se comercializan.	16,100.00
	Participar en licitaciones privadas y estatales	-
	Elaborar plan de compensación atractivo para los colaboradores.	5,000.00
	Ampliar el showroom	50,000.00
	Efectuar un estudio de mercado para determinar la ubicación	10,000.00
	Abrir un nuevo punto de venta (Alquiler de nuevo punto de venta y acondicionamiento con mobiliario)	188,000.00
	Participación en ferias del sector (patrocinio)	50,000.00
	Contratación de personal con experiencia en el desarrollo y ejecución de estos servicios	96,000.00
	Capacitar a ejecutivos en servicios de mantenimiento	10,000.00
	Administrar adecuadamente los activos financieros y los activos de capacidad instalada	-
	Hacer uso adecuado de los recursos aportados por los accionistas	-
	Elaborar un estudio de posicionamiento (market share)	30,000.00
	Implementar los resultados del estudio de posicionamiento	
	Crear un adecuado clima laboral	
	Desarrollar un plan de carrera profesional	5,000.00
	Elaborar un plan de incentivos para los colaboradores, para aquellos proyectos o ventas con cero reclamos	
	Adquirir un software (CRM)	15,000.00
	Elaborar e implementar el manual de procedimientos y de funciones.	3,000.00
	Elaborar encuesta de satisfacción de los clientes	15,000.00
	Reducir el tiempo de entrega de propuestas a los clientes	-
	715,100.00	
143,020.00		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las condiciones del entorno de país son favorables para el crecimiento de las operaciones de KREA Espacios. El aporte del sector construcción a la economía, el crecimiento promedio del 20 por ciento anual de la inversión extranjera directa en los últimos 10 años y las importaciones de mobiliario de oficina, que han experimentado un crecimiento sostenido (lo que demuestra la creciente demanda de estos bienes) reflejan el crecimiento económico que ha venido experimentando Nicaragua, lo que mantendrá al sector en un estado activo de competitividad. Todo lo anterior claramente representa las oportunidades que tiene la empresa para ampliar sus operaciones y fortalecer su gestión para ofrecer servicios y productos de calidad.

Actualmente, KREA Espacios está realizando muy pocos esfuerzos para publicitar sus productos y los beneficios que estos dan a los colaboradores para incrementar la productividad por lo que es necesario potenciar su imagen y enfocarse en el desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes potenciales. La diversificación de sus productos y diferenciación de sus servicios serán los que les permitirán acaparar la mayor parte del mercado.

A nivel interno la empresa debe afianzar un adecuado ambiente de control en el cual se establezcan los procesos, procedimientos, políticas, y demás instrumentos de administración, a fin de que las bases para una adecuada gestión de negocio se fortalezcan y permitan agilidad financiera, operativa y funcional a la empresa que le permita soportar el crecimiento adecuado que necesita para incrementar sus utilidades y la participación de sus operaciones en el mercado, permitiendo satisfacer a todos los participantes de la cadena de valor que van desde los proveedores y propietarios, pasando por el personal que labora para empresa y de los clientes principalmente.

A partir del análisis interno realizado a la empresa, se recomienda que implemente la estrategia de penetración de mercado, para que pueda superar sus debilidades actuales y lidiar con las amenazas del entorno. Implementar esta estrategia le permitirá consolidarse financieramente y posicionarse en la mente de los consumidores, no sólo por la calidad del mobiliario si no por la del servicio al cliente. Es importante que incremente sus esfuerzos para entregar propuestas integrales, es decir, que incluyan el acondicionamiento de espacios y no sólo de mobiliario como hasta ahora lo ha hecho, para ser competitiva y mantenerse activa en el sector en el que opera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional. (2012). Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria. Publicado en *La Gaceta Diario oficial* No. 241 del 17 de diciembre del 2012. Nicaragua.

Asamblea Nacional (2007). Ley No. 621, Ley de acceso a la información pública. Publicada en *La Gaceta* No. 118 del 22 de junio del 2007. Nicaragua.

Asamblea Nacional (1994) Ley No. 182, Ley de defensa de los consumidores. Publicada en *La Gaceta Diario Oficial* No. 213 del 14 de noviembre de 1994. Nicaragua.

Asamblea Nacional (2008) Ley No. 645, Ley Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Publicada en *La Gaceta Diario Oficial* No. 28 del 8 de febrero de 2008.

Banco Central de Nicaragua (2016) *Informe Mensual de Actividad Económica, Abril 2016*. Junio 2016. Managua

Banco Central de Nicaragua (2015) *Nicaragua en cifras*. 2016. Managua

Chopra, S. (s.f.). *Administración de la cadena de suministro*.

CNC, (2016). Managua, Nic. Recuperado de: <http://www.construccion.org.ni/>

Escorcía, Pablo. 2016. Asesor Financiero KREA ESPACIOS. Entrevista personal indicadores financieros.

Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Recuperado: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Fonseca, K. (Comps). (2014). *Control de Gestión*. Managua Nicaragua: Universidad Centroamericana. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Fonseca, K., & Lopez, M. (Comp). (2016) Dirección Estratégica. Managua, Nicaragua. Universidad Centroamericana. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (2016) *Informe de coyuntura económica – primer informe 2016*, Managua.

FUNIDES, (2016). Managua, Nic. Recuperado de <http://funides.com/>

García, Luz Danelia. 2016. Socia y Arquitecta KREA Espacios. Entrevista personal factores que afectan la industria de comercialización de muebles de oficina modernos.

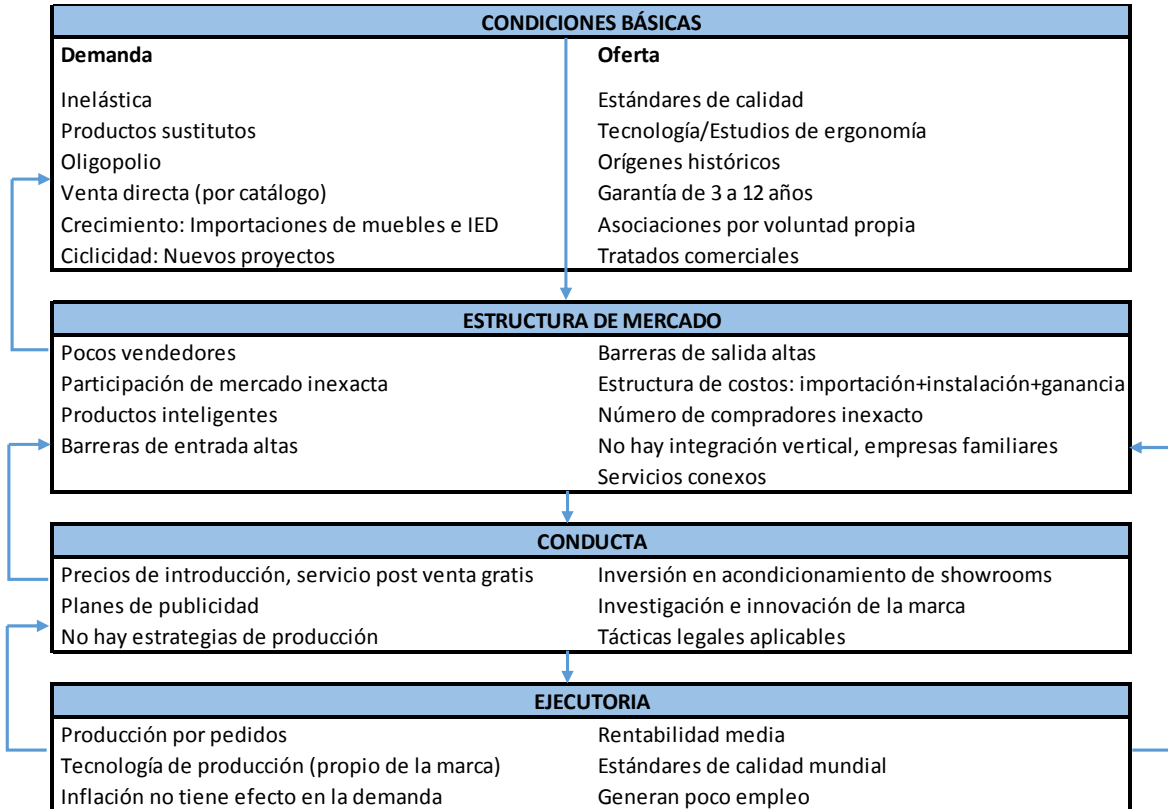
Porter, M. E. (2012). *Ventaja Competitiva (Edición revisada) Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Recinos, Ricardo. 2016. Socio y Gerente General KREA ESPACIOS. Entrevista personal cadena de valor de la distribución de muebles Herman Miller.

Schroeder, R., Meyer, S., & Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de Operaciones. Conceptos y casos contemporáneos. Quinta edición*. México: McGraw HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

ANEXOS

Anexo 1 Organización Industrial Importación y comercialización de muebles de oficina de gama alta



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Cadena de Valor KREA Espacios



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 Estados Financieros - Balance de Situación
Comparativo
 (expresado en miles de córdobas)
KREA Espacios

	2012	2013	2014	2015	2013-1	2014-1	2015-1
Activo							
Activo corriente							
Efectivo en caja y bancos	506	970	1,961	795	464	991	(1,166)
Cuentas por cobrar cliente	137	1,850	1,161	1,707	1,713	(689)	546
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	209	-	-	209
Inventarios	13	71	44	360	58	(27)	316
Impuestos anticipados	37	294	114	254	257	(180)	140
Otros activos	9	52	32	19	43	(20)	(13)
Total activo corriente	702	3,237	3,312	3,344	2,535	75	32
Propiedad, planta y equipos	335	218	399	949	(117)	181	550
Total activos	1,037	3,455	3,711	4,293	2,418	256	582
Pasivo							
Pasivo corriente							
Proveedores	395	503	403	826	108	(100)	423
Préstamos por pagar	-	171	713		171	542	(713)
Cuentas por pagar	767	1,607	1,995		840	388	(1,995)
Gastos acumulados por pagar	3	-	-		(3)	-	-
Impuestos y retenciones por pagar	7	352	169	61	345	(183)	(108)
Anticipos de clientes	267	685	-	653	418	(685)	653
Otras cuentas por pagar	-	-	-	1,493	-	-	1,493
	1,439	3,318	3,280	3,033	1,879	(38)	(247)
Cuentas por pagra LP				604	-	-	604
Total pasivo	1,439	3,318	3,280	3,637	1,879	(38)	357
Patrimonio							
Capital social	20	20	20	20	-	-	-
Utilidad acumulada	(400)	(422)	117	408	(22)	539	291
Utilidad del ejercicio	(22)	539	294	228	561	(245)	(66)
Total patrimonio	(402)	137	431	656	539	294	225
Total pasivo y patrimonio	1,037	3,455	3,711	4,293	2,418	256	582

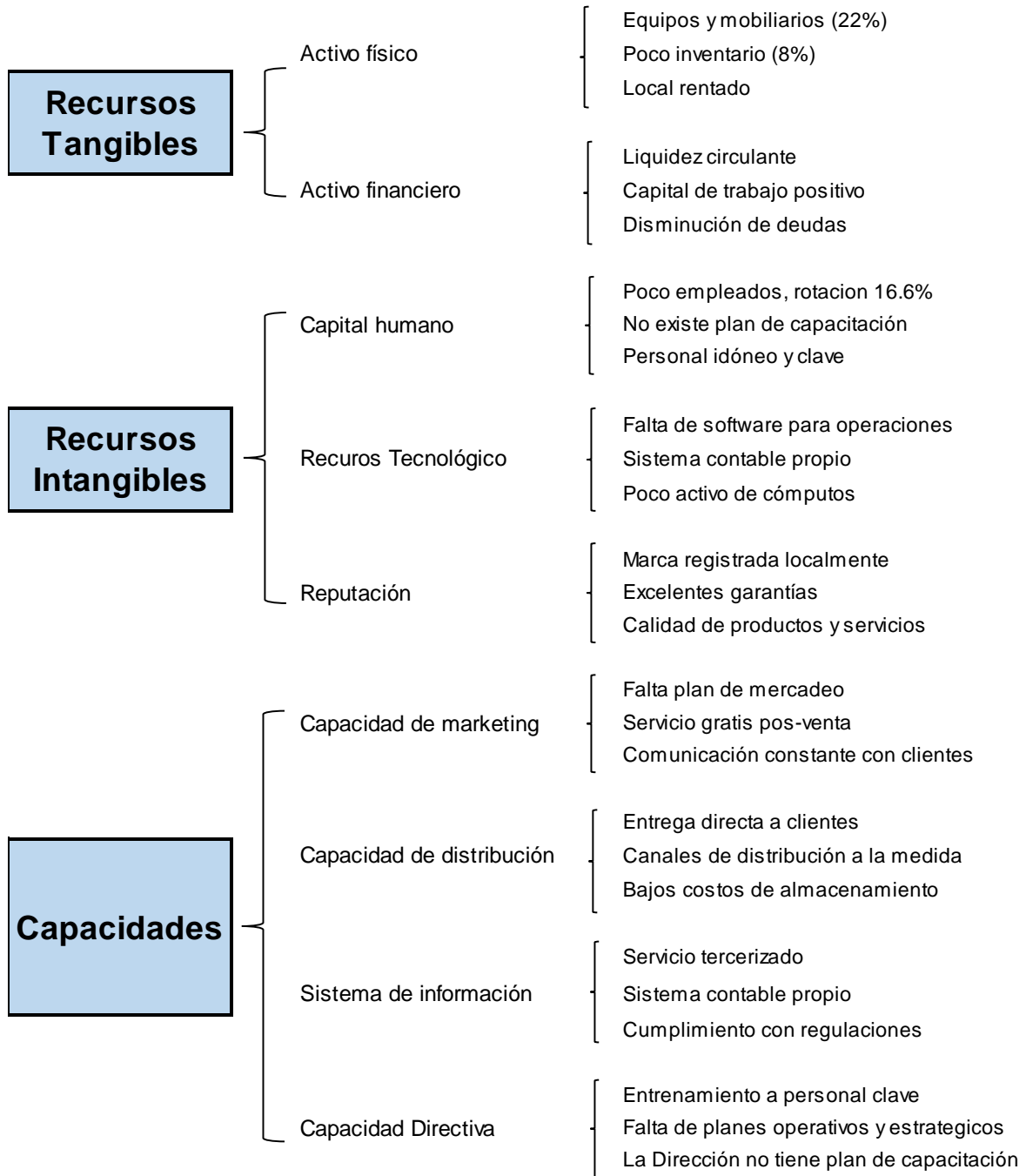
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 Estados Financieros - Estado de resultados
Comparativo
(expresado en miles de córdobas)
KREA Espacios

	2012	2013	2014	2015	2013-1	2014-1	2015-1
Ingresos							
Venta de bienes	1,571	7,333	8,816	4,503	5,762	1,483	(4,313)
Servicios	56	502	461	260	446	(41)	(201)
Rebajas	(38)	(31)	-	-	7	31	-
Total ingresos netos	<u>1,589</u>	<u>7,804</u>	<u>9,277</u>	<u>4,763</u>	<u>6,215</u>	<u>1,473</u>	<u>(4,514)</u>
Costo de venta	<u>(1,204)</u>	<u>(5,358)</u>	<u>(5,437)</u>	<u>(3,111)</u>	<u>(4,154)</u>	<u>(79)</u>	<u>2,326</u>
Utilidad bruta	<u>385</u>	<u>2,446</u>	<u>3,840</u>	<u>1,652</u>	<u>2,061</u>	<u>1,394</u>	<u>(2,188)</u>
Gastos de operación							
Administración	(744)	(912)	(2,457)	(1,299)	(168)	(1,545)	1,158
Venta	(24)	(840)	(604)	(1,598)	(816)	236	(994)
Total gastos operativos	<u>(768)</u>	<u>(1,752)</u>	<u>(3,061)</u>	<u>(2,897)</u>	<u>(984)</u>	<u>(1,309)</u>	<u>164</u>
Utilidad (pérdida) operativa	<u>(383)</u>	<u>694</u>	<u>779</u>	<u>(1,245)</u>	<u>1,077</u>	<u>85</u>	<u>(2,024)</u>
Otros ingresos / (gastos)							
Otros ingresos	377	50	134	1,538	(327)	84	1,404
Gastos financieros		(49)	(142)	(31)	(49)	(93)	111
Total otros ingresos (gastos) financieros	<u>377</u>	<u>1</u>	<u>(8)</u>	<u>1,507</u>	<u>(376)</u>	<u>(9)</u>	<u>1,515</u>
Gastos no deducibles		(68)	(246)	(34)	(68)	(178)	212
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	<u>(6)</u>	<u>627</u>	<u>525</u>	<u>228</u>	<u>633</u>	<u>(102)</u>	<u>(297)</u>
Impuesto sobre la renta	<u>(16)</u>	<u>(88)</u>	<u>(231)</u>	<u>-</u>			
Utilidad neta	<u>(22)</u>	<u>539</u>	<u>294</u>	<u>228</u>	<u>633</u>	<u>(102)</u>	<u>(297)</u>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 Resumen de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia