



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL**

*Tesis para la obtención del grado de
Máster en
Gestión Empresarial*

TITULO DE LA TESIS

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA NICA
BEAUTY BRAND**

Elaborado por:

- ✓ Ing. Pietro Marcelo Silvestri Jirón
- ✓ Lic. Yajaira Maricela Noguera Mora

Tutor de tesis:

- ✓ Msc. Glenda Marcia Velásquez Vargas

Managua Nicaragua diciembre, 2021.



DEDICATORIA

A Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotros en cada paso que dimos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestros caminos a aquellas personas que han sido un pilar importante y compañía durante todo el período de estudios.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por habernos guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar, a cada uno de los que son parte de nuestra familia nuestros padres; por siempre habernos dado su fuerza y apoyo incondicional que nos han motivado y llevado hasta donde estamos hoy que es la última etapa de finalización de nuestro proyecto. Por último, a nosotros porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a nuestro tutor de tesis quién nos ayudó en todo momento, MSc. Glenda Marcia Velásquez Vargas.



RESUMEN EJECUTIVO

En la empresa Nica Beauty Brand se plantea desarrollar el diseño de un plan estratégico ya que nunca se había realizado una planificación estructurada de sus actividades, lo que ocasiona incumplimiento en los pedidos y tiempos de entrega ofertados a los clientes del mercado nacional.

La ejecución de la siguiente planificación estratégica tiene como objetivo determinar las acciones estratégicas que faciliten el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa para los próximos 5 años.

Este plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual proporcionó un diagnóstico de las condiciones macro ambientales y micro ambientales, para las condiciones macro ambientales se evaluaron factores como el: Político, Económico Social y Cultural, Tecnología, Ambiental y Legal. Y dentro del análisis interno se estudió el desempeño operativo, la situación actual y las perspectivas de los directivos, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma conocer las acciones que conllevan al análisis estratégico como fueron la formulación de la Misión, Visión y Valores por que la empresa no contaba con esto, la realización de auditorías internas y externa que ayudo a determinar el FODA.

Como resultado de la auditoría externa e interna se pudo identificar que la empresa se encuentra en condiciones estables, sin embargo, al no contar con una planificación estratégica formalmente establecida, la empresa está experimentando inconformidades y retrasos en la gestión comercial dentro del mercado.

En base al FODA identificado, se estudiaron las diferentes técnicas de evaluación estratégica usando las siguientes matrices: FODA, EFE, EFI, MPC, IE, PEEA, BCG, MPEC.

Una vez evaluadas las diferentes estrategias y seleccionadas las más apropiadas se recomendó un plan de acción necesario para implementar las estrategias formuladas, este plan lleva un periodo de realización de 1 año pudiendo en este tiempo variar según las condiciones de la situación.



Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES.....	2
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
IV.	OBJETIVOS	6
	Objetivo General.....	6
	Objetivos Específicos	6
V.	JUSTIFICACIÓN	7
VI.	MARCO TEÓRICO.....	8
	6.1. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	8
	6.2. TIPOS DE ESTRATEGIA	10
	6.3. OBJETIVOS EMPRESARIALES	11
	6.4. ANÁLISIS DE CONDICIONES AMBIENTALES	12
	6.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	13
	6.6. ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	14
VII.	DISEÑO METODOLÓGICO	17
	7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO	17
	7.2. POBLACIÓN.....	17
	7.3. FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	17
	7.4 TIPO DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS REQUERIDOS DE LA FUENTE	18
VIII.	ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL	19
	8.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA:.....	19
	8.2 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS:.....	19
	8.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, MEDIANTE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	44
	8.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE):	45



8.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI):.....	46
8.6 DIAGNOSTICO.....	47
IX. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO	50
9.2 MISIÓN.....	50
9.3 VALORES.....	50
9.4 MATRIZ FODA	52
9.5 MATRIZ IE	54
9.6 MATRIZ PEEA.....	55
X. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	57
XI. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	63
10.1 SELECCIÓN DE LAS ACCIONES DE LA ESTRATEGIA.....	63
XII. PLANES DE ACCION	65
XIII. CONTROL Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIA	75
XIV. CONCLUSIONES FINALES.....	80
XV. RECOMENDACIONES:	81
XVI. BIBLIOGRAFÍA	82
XVII. ANEXOS	83

Índice de Tablas

Tabla 1. Ventaja Competitiva.	11
Tabla 2. Análisis del Entorno.....	12
Tabla 3. Análisis Organizacional	13
Tabla 4. Actividades de Apoyo.....	24
Tabla 5. Actividades Primarias.....	24
Tabla 6. Factor de Política Comercial.	40
Tabla 7. Factores Sociales y Culturales	41
Tabla 8. Factores Tecnologicos.	42
Tabla 9. Factores Ambientales.....	43



Tabla 10. Factores Legales.....	44
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	46
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	47
Tabla 13. Diagnostico Resumen.....	47
Tabla 14. Resumen Fuerzas de Porter.....	49
Tabla 15. Matriz FODA.....	53
Tabla 16. Tabla de Resultado.....	56
Tabla 17. Selección de Estrategias.....	57
Tabla 18. Matriz MPEC.....	62
Tabla 19. Selección de Acciones.....	63
Tabla 20. Control y Evaluación.....	75

Índice de Ilustración

Ilustración 1. Proceso de Importación. Fuente: Elaboración Propia.....	22
Ilustración 2. Cadena de Valor. Fuente: Análisis Porter.....	24



I. INTRODUCCIÓN

Nica Beauty Brand, es una empresa nicaragüense que se dedica a la comercialización y distribución de marcas de belleza; actualmente cuenta con la distribución exclusiva en el país de marcas internacionalmente conocidas tales como Wet n Wild y Physicians Formula, ella se encuentra ubicada en Plaza San Jorge módulo 7 en Managua.

Actualmente tiene tres áreas: Gerencia General se encarga de la parte logística, de recursos humanos y de distribución; Gerencia Financiera que se encarga de la contabilidad, presupuesto e importaciones y Gerencia de ventas que supervisa la parte comercial y de mercadeo; estos tres gerentes son los socios propietarios de la empresa.

Hoy en día la empresa cuenta con una planta de 17 colaboradores, 3 gerentes, 1 mensajero, 1 recepcionista que además se encarga de bodega, empaque y apoyo en contabilidad, dos ejecutivas de cuenta y once asesoras de venta para puntos estratégicos.

Sus principales clientes son Beauty Suplies, Tiendas de Conveniencias, Supermercados, tiendas en línea y farmacias, así mismo se distribuyen las marcas antes mencionadas en León, Chinandega, Estelí, Matagalpa, Masaya y Managua contando con 50 puntos de distribución en este momento. Estos clientes se clasifican en minoristas y mayoristas, según su monto de compra mensual; los mayoristas compran mensualmente de \$1000 en adelante y los minoristas compran como mínimo \$300 de manera mensual, al día de hoy el 80% de la cartera es de clientes mayoristas a los que se les apoya con muebles de exhibición e impulsión para desalojo del producto.

Adicional cuentan con un showroom y un kiosco en Galería Santo Domingo para venta al detalle y presencia de marca, estos dos puntos son un apoyo, sin embargo, no es el enfoque de la empresa la venta al detalle sino en si la distribución.



II. ANTECEDENTES

Nica Beauty Brands nace oficialmente en noviembre del año 2017, después de año y medio donde las fundadoras de la compañía estuvieron solicitando a la empresa estadounidense Markwins Beauty Brands la distribución exclusiva en Nicaragua de la línea Wetn Wild; línea americana comercializada en 40 países ubicada como la línea número cinco de las líneas vendidas en farmacias y supermercados de los Estados Unidos.

Las ventas estuvieron muy variables en el período comprendido entre abril a julio del año 2018; posterior a ello nuevamente se inició una labor para seguir incrementando la cartera dando excelentes resultados; en pocos meses se tenían más de 25 clientes en diferentes puntos del país y estos clientes en su mayoría eran mayoristas quienes requerían de mucho más inventario, mayor apoyo en el desalojo de productos y una exhibición apropiada.

En noviembre del 2018 a un año de su apertura, ingresan una segunda marca llamada Physicians Fórmula, igualmente americana dirigido a un target con mayor capacidad adquisitiva; marca que ha ido poco a poco posicionándose, brindando oportunidades de ingresar a nuevos mercados y fortalecer lazos comerciales con los clientes actuales.

En el mes de febrero del 2019, debido a un crecimiento mayor, se duplica la fuerza de ventas y en pocos meses se duplica la cartera a 50 clientes; se abre un punto de ventas en Galerías Santo Domingo, adicional al showroom que se apertura desde abril 2018.

En poco tiempo Nica Beauty Brands ha sufrido muchos cambios, es una empresa que se ha ido adaptando a las diversas situaciones sin perder la visión de la junta directiva que es ubicar a la empresa como una de las distribuidoras más importantes del país a nivel nacional; por tanto, es determinante la implementación de la planeación estratégica.

La estrategia en los años 2000 empieza a obedecer a objetivos de largo plazo, y se define la dirección y alcance de una organización a largo plazo como estrategia; se ahonda en aspectos de diferenciación entre decisiones tácticas y estratégicas. Un acoplamiento entre la organización y el entorno se constituye



en estrategia, acompañada de conocimiento de carácter futuro para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Aspectos internos y externos de la organización son objeto de emparejamiento para responder a los nuevos escenarios. Se conciben y desarrollan por estos años aspectos de formulación e implantación que han sido de mucha ayuda para diversas organizaciones.



III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nica Beauty Brands es relativamente nueva, los puestos se han ido desarrollando de forma empírica, el comité centraliza todas las decisiones, de esa forma los tiempos de respuesta son amplios e inflexibles.

Gerencia financiera es quien se encarga de realizar el presupuesto de ventas y las importaciones, para tomar esta decisión se basa en análisis históricos provenientes de los sistemas de información que usa la empresa; sin embargo, la empresa al tener un crecimiento acelerado es común que el inventario sea escaso respecto a lo que el mercado está requiriendo, teniendo periodos importantes en los cuales la empresa deja de vender debido a la escasez.

Gerencia General se encarga de la gestión del talento humano, los puestos se van generando a medida que la empresa va creciendo; por tanto, las funciones de los mismos no se encuentran establecidas en cada puesto de trabajo, en muchos casos la persona ingresa a trabajar sin previa capacitación e inducción adecuada.

Gerencia General de igual manera gestiona el empaque y la entrega de los pedidos, para esta labor se cuenta con dos personas, una persona empaca y otra persona entrega; al ir creciendo la cartera de clientes el tiempo de entrega es cada vez mayor lo cual genera inconformidad en los clientes; solamente se cuenta con una moto y los pedidos para clientes mayoristas requieren muchas veces que la persona tenga que realizar hasta tres viajes para completar la entrega debido al espacio.

En el área de ventas actualmente se está llevando a cabo una estrategia de fidelización donde se enfoca la gestión en realización de activaciones de clientes, apoyo de impulsión para el desalojo de producto; sin embargo, al tener clientes fuera y dentro de Managua la coordinación es compleja, esto abonado con la capacidad que se tiene respecto al personal vs los clientes y la logística que se requiere para desarrollar más de una actividad por día.

Se realizará un plan estratégico de la empresa Nica Beauty Brands iniciando con una caracterización de la empresa, un análisis tanto interno como externo y de esta manera se definirán estrategias que generen objetivos reales e indicadores



que permitan tener una dirección definida que ayude a los colaboradores a seguir dicha dirección para alcanzar el desarrollo de la empresa.



IV. OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico de la empresa Nica Beauty Brand, ubicada en Managua para el periodo 2021 – 2025.

Objetivos Específicos

1. Realizar una caracterización de la empresa Nica Beauty Brand.
2. Detectar oportunidades y amenazas que en el entorno de la empresa por medio de un análisis externo.
3. Determinar las fortalezas y debilidades inherentes de la empresa Nica Beauty Brand.
4. Definir estrategias que generen objetivos e indicadores para el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa.



V. JUSTIFICACIÓN

Para Nica Beauty Brand los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarios en su desarrollo, desempeño y crecimiento, por lo tanto, es fundamental desarrollar modelos de planeación estratégica apropiados a las necesidades de las empresas.

Esta herramienta administrativa además de ser necesaria, tiene un propósito retador ya que de acuerdo a su aplicación puede introducir a la empresa en una cultura de mejoramiento continuo, lo que puede generarle una posición más competitiva en el mercado.

Por lo anterior para la empresa Nica Beauty Brand es de gran utilidad el desarrollo del proyecto, debido a la necesidad de las empresas de planear sus acciones, esto lo hace útil para la empresa específica, además es novedoso para ellos que no cuentan con el modelo, el manejo ha sido principalmente empírico y no poseen una guía estructurada de conducción y toma de decisiones enfocadas, también si se aplica correctamente y se logran los objetivos se obtendrá un mejor desempeño que finalmente repercutirá en sus grupos de interés.

Con este trabajo, se beneficiarán los funcionarios, los clientes y la organización: Los colaboradores se benefician, ya que, con la mejora de los procesos y capacitación, permitirá una mayor objetividad en las métricas de seguimientos de metas y competencias de puestos de trabajo.

Los clientes se beneficiarán, ya que los procesos de cada uno de los servicios, se realizarán con estándares de calidad en los tiempos establecidos y se diversificará al servicio.

La organización se beneficiará, ya que estará alineada a una estrategia que promueva mejorar la cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal, así como fortalecer el uso de las tecnologías de información como soporte de los procesos internos. Permitiendo “hacer más con menos”.



VI. MARCO TEÓRICO

6.1. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Para Prahalad y Hamel (1990), citados en Stonehouse y Pemberton (2002, p.1) “varios términos son usados ambigua y alternativamente en la literatura relacionada a la estrategia, resultando en una falta de distinción entre los conceptos de administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje estratégico y planeación estratégica”.

De acuerdo con Mintzberg (1997), es importante diferenciar a las estrategias de las tácticas. Las primeras, normalmente están en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo. La diferencia entre ambas radica en la perspectiva del líder. Las segundas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas muy específicas. Es decir, lo que parece una táctica al director general para un mando medio es una estrategia diseñada a asistir a administradores de organizaciones en pensamiento, planeación y acción estratégicamente. Un plan para el futuro.

Pensamiento estratégico, por otro lado, relaciona a la visión del futuro desarrollada por un líder organizacional, requiriendo de administradores que piensen más allá de las operaciones día a día, sino en un desarrollo a largo plazo como "un intento estratégico" para los negocios (Ibidem).

Una de las razones más importantes para planear estratégicamente, es que, por medio de ella, se puede evitar el desperdicio de recursos. Para Morrissey (1996), "Es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión "(p.79).

Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: “el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales.” (Thompson y Strickland III, 2003, p.3).

La estrategia debe tomar en cuenta el ambiente de la empresa el proceso de



asignación de recursos (Clayton, 1997). Por otro lado, O'Regan y Ghobadian (2002) afirman que la planeación estratégica se enfoca en la dirección de la organización y en las acciones necesarias para mejorar los resultados de la organización.

Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta gerencia entre los diferentes caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, así como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia. De allí que las empresas se pregunten constantemente, ¿en qué consiste mi propia estrategia? (Thompson y Strickland III, 2003).

Las estrategias de la compañía, deben estar basadas en las siguientes variables: cómo puedo hacer crecer mi negocio, cómo competir contra los rivales, cómo responder a los cambios en el ambiente, cómo administrar óptimamente cada área funcional del negocio y, por último, cómo puedo lograr todos mis objetivos (Ibidem).

Mintzberg et al. (1997, p.7) “proporciona unas definiciones útiles con el propósito de lograr claridad. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”.

“Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz.” (Ibidem).



6.2. TIPOS DE ESTRATEGIA

Para Mintzberg (Mintzberg et al, 1997), quien elabora su propia definición sobre el contraste entre el la acción y el análisis. Trata de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- ◆ intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- ◆ Estrategia realizada: Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- ◆ Estrategia deliberada: Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.
- ◆ Estrategia emergente: Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización. Además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente (Lorange y Vancil, 2000).

Quinn (citado en Mintzberg et al, 1997: 5), “proporciona una lista de criterios para las estrategias efectivas:

1. Establecer objetivos claros y precisos
2. Conservar la iniciativa
3. Concentrarse (un mando superior establece un punto focal contundente)
4. Tener flexibilidad
5. Contar con un liderazgo coordinado y comprometido
6. Sorprender

Ofrecer seguridad (proteger los recursos, contar con un buen sistema de inteligencia).” Porter (1985, p.11) citado en Mintzberg (1997, p.109), “argumenta que sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación.



Éstas se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa (los rangos de los segmentos del mercado seleccionado) para producir *tres estrategias genéricas* y alcanzar el logro de un desempeño superior a la media en una industria: el costo del liderazgo, la diferenciación y el alcance, básicamente muy limitado, como se puede apreciar en la tabla:

Tabla 1. Ventaja Competitiva.

Objetivo Amplio	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación	Alcance
Objetivo Corto	3. Enfoque en Costos	4. Enfoque en diferenciación	Competitivo

Fuente: Porter (1985, p.12), citado en Mintzberg (1997) El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.

6.3. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los objetivos empresariales son la brújula de las organizaciones, mostrando a qué punto la empresa desea llegar y orientando un camino para su realización; tiene su fundamento en las directrices de la organización y suele ser un sueño perfecto para la realización de la misma. De tal suerte, son objetivos que caminan hacia procesos cada vez más adaptativos, teniendo en cuenta que son organizaciones que viven en ambientes borrosos, azarosos, en otras palabras, ambientes más complejos.

Según. Hodge, Anthony, Lawrence (2005, p.63) “los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías:

- La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa.
- La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.
- La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad.



- La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad.”

6.4. ANÁLISIS DE CONDICIONES AMBIENTALES

Utilizado para determinar los factores que rodean la empresa como lo son la competencia, los proveedores, y demás agentes que influyen en los resultados actuales o futuros de la empresa, previendo las acciones a tomar en distintos escenarios donde estos se involucren y diseñando planes para aprovechar las ventajas que tenga la empresa para ganar solides o expandirse. A continuación, se presenta los sectores y las condiciones ambientales en las que se desarrolla la organización.

Tabla 2. Análisis del Entorno.

Sectores entorno	
Sector industrial	Los competidores y los productos sustitutos, la facilidad o la dificultad de introducirse y abandonar este sector.
Sector cultural	Las condiciones culturales y sociales del mercado laboral y de la mano de obra que opera en la empresa.
Sector legal y político	El sistema político, las instituciones políticas y legales, leyes y regulaciones que afectan a la empresa.
Sector económico	El sistema económico y las condiciones económicas generales a las que se tienen que enfrentar una empresa.
Sector tecnológico	La tecnología disponible y emergente que puede utilizar una empresa para transformar sus inputs en outputs.
Sector de recursos humanos	El mercado laboral, las habilidades disponibles, las organizaciones laborales o sindicatos y la ética laboral de los empleados disponibles.



Sector de recursos físicos	Las condiciones físicas que pueden afectar a la organización (clima, terreno, suministro de recursos naturales y catástrofes naturales).
Sector de consumidores y clientes	El mercado para los outputs de la organización.

Fuente: HODGE, B. J., ANTHONY, W. P., & GALES, L. M. (2005). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*

6.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Muestra las condiciones internas de la empresa desarrollando una serie de diagnósticos que determinan las características de la esta.

Tabla 3. Análisis Organizacional

Perfil del análisis organizacional				
Recursos	Áreas de la empresa			
	Producción	Mercadología	Finanzas	Administración
Financieros	por fabrica, por equipo, por producto	por ventas, por promoción, por servicios, por investigación de mercado	por inversión a largo plazo, por aplicación de recursos	por sistema de planeación y control, por desarrollo gerencial



Físicos	Número, localización de las fábricas. Grado de automatización e integración	número, localización de las oficinas de ventas, de las tiendas y servicio al cliente	número de accionistas o acreedores principales	localización de las oficinas centrales
Humanos	características del personal técnico y de supervisión	características del personal de ventas	características del personal de finanzas y contabilidad	características de los gerentes y del personal de staff

Fuente: HODGE, B. J., ANTHONY, W. P., & GALES, L. M. (2005). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*

6.6. ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

En principio es importante establecer que todos los niveles de la empresa puedan participar, ya que la empresa asumirá como un organismo todas las amenazas y oportunidades que le brinde el ambiente, y para lograr esto, debe estar bajo un efecto sinérgico donde no se dé espacio a problemas entre diferentes áreas, o en una misma área.

La planeación estratégica debe tener en cuenta todos los factores integrados estos constituyen el comportamiento de la empresa. Según Chiavenato (2001, p121) son:

STRATEGY (Estrategia)

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción



y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.

STRUCTURE (Estructura)

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.

SKILLS (Habilidades)

Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría “sus competencias centrales” o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

SHARED VALUES (Valores compartidos)

Equivalen al concepto de “Misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

SYSTEMS (Sistemas)

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

STYLE (Estilo)

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.



STAFF (Personal)

Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia. Desde esta suerte, se “sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.



VII. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO

La investigación es de tipo descriptivo ya que acude a una serie de técnicas de recolección de la información, como entrevistas y cuestionarios, además de la observación en sus actividades y procesos, también serán analizados artículos de revistas donde se encuentre la empresa NICA BEAUTY BRAND; con esta información se realizará el análisis y síntesis de todos los datos recolectados, explicando los fenómenos y situaciones que se han generado en la empresa y de esta forma se desarrollará un nuevo conocimiento vivencial y teórico.

7.2. POBLACIÓN

La investigación se enfocará en los 17 empleados fijos de la empresa NICA BEAUTY BRAND, siendo estos 14 empleado operativos y 3 empleados administrativos, (Se toma la empresa como población por su reducido tamaño).

7.3. FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

El proceso de recolección de información se realizará a través de una serie de visitas a la empresa “NICA BEAUTY BRAND” en donde se conocerán el funcionamiento interno de la empresa, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos). Las técnicas de recolección de información que se emplearán son: la observación directa, la encuesta (a empleados y clientes de la empresa) y la entrevista. También se utilizará una serie de material bibliográfico, el cual será empleado como una herramienta que permitirá profundizar en el tema de estudio y que éste sea comprendido de mejor manera.

Serán analizadas y reformuladas la misión y visión de la empresa siguiendo las premisas de Stinckland y Thompson, de igual forma el objetivo general de la empresa fue dividido en varios objetivos estratégicos siguiendo las recomendaciones de Morrisey.

En esta etapa se analiza a la empresa aplicando auditorías internas y externas siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” como resultado se obtiene una serie de



oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades las cuales sirven de base para la construcción de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

Para la etapa de formulación de estrategias se empleó la matriz FODA, con esta técnica se elaboraron una serie de estrategias FO, DO, FA y DA. Esta herramienta a diferencia de otras, no indica cual estrategia se adapta mejor a los objetivos planteados por esta razón es necesario realizar un paso adicional como lo es la selección de la estrategia adecuada, para esto se empleó las matrices MCPE y MEOPE.

Una vez seleccionadas las estrategias se procedió a formular los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

7.4 TIPO DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS REQUERIDOS DE LA FUENTE

Para las Gerencias se le hará una entrevista a profundidad, para conocer las herramientas que se utilizan para el manejo y desarrollo de la organización.

En el caso de los trabajadores, se les hará una encuesta, para medir, perfil de la empresa, planes, el nivel de motivación y satisfacción, conocimiento de los procesos y análisis situacional, respectivamente.



VIII. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

8.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA:

Perfil Estratégico:

- **Misión:** la empresa NICA BEAUTY BRAND no posee una Misión Definida.
- **Visión:** La empresa NICA BEAUTY BRAND no posee una Visión Definida.
- **Valores:** La empresa NICA BEAUTY BRAND no Posee unos Valores Definidos.

La empresa con su poca cultura organizacional, genera que se den muchos problemas para identificar las aspiraciones, metas y objetivos que quiere llegar alcanzar en un corto, mediano y largo plazo.

Esto afecta a la hora de la toma de decisiones, porque la alta gerencia no identifica cual es la mejor decisión para la empresa, no se sabe el rumbo que desea que tome la empresa.

8.2 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS:

1. Administración.

La empresa Nica Beauty Brand, en el área administrativa tiene una Gerente Administrativa quien se encarga de coordinar las funciones de los siguientes puestos de trabajo:

Recepción.

- ◆ Facturación.
- ◆ Contabilidad.
- ◆ Importaciones.
- ◆ Conserjes.

En el área de Recepción, consta de dos personas la cual recibe por medio telefónico, correo electrónico o por petición de los ejecutivos de ventas las cotizaciones de los clientes y las elabora, además de recibir llamadas de los clientes o personas externas de la empresa y distribuirlas a las áreas que se requieren. Estas dos personas también le apoyan al Gerente General a llevar su



agenda de compromisos empresariales ya sea con clientes, proveedores u otras personas externas de la empresa.

En el área de facturación consta de una persona, esta es la encargada de realizar las facturas de los clientes de las zonas a la cual atienden los ejecutivos de ventas además facturar a los clientes que visitan la empresa y los clientes que pasan los pedidos por medio de correo electrónico y que son recibidos por el área de recepción.

Esta labor se realiza a través de un sistema de Facturación llamado ASPEL SAE, este sistema está integrado por Inventario y Cartera y Cobro.

Con respecto a las órdenes de pedido que recibe facturación los ejecutivos de ventas tienen un programa en Accent, el cual está vinculado por internet con un servidor que se llama preventa, de donde se imprimen las órdenes de pedidos para su facturación.

Los documentos finales que arroja el área de facturación en el caso de ser rutas son: Un BL este es un reporte de todas las facturas por zona con un desglose de los productos facturados con sus respectivos pesos, números de facturas, nombre del cliente, y monto de las facturas. Además, se imprime un documento llamado Detalle de PCE (Pago contra Entrega) este se le da al Auxiliar de Venta. Este documento lleva el detalle de todas las facturas por clientes y monto que se debe cobrar al cliente para su debida entrega de producto.

Ventas y Marketing.

El Área de Ventas está a cargo de un gerente de ventas, el cual se encarga de crear, evaluar, seleccionar e implementar las estrategias, en conjunto con el Gerente General.

Se cuenta con una fuerza de ventas dividida en: vendedores mayoritarios y vendedores al detalle.

Entre los reportes ya definidos que se hacen mensualmente son:

- a. Metas de los vendedores en cantidad de productos y clientes
- b. Reporte de productos con baja rotación.



c. Cuadros comparativos de precios nuestro con los de la competencia.

Para que Nica Beauty Brand logre vender, las marcas Wet n Wild y Physicians Formula capacita y da entrenamiento a todos los vendedores, con el objetivo de que ellos impulsen sus productos. También se trabajan:

I- Conocimientos generales de las marcas Wet n Wild y Physicians Formula.

II- Conocimiento del producto.

III- Conocimientos de los segmentos de clientes y mercados existentes.

IV- Técnicas de Ventas.

En la parte de publicidad se invierte la mayor parte en los puntos de ventas se hace

fascias y rotulaciones a los clientes sobre todo a los que están en puntos estratégicos tanto de la capital como en los departamentos.

Transporte.

La empresa cuenta solamente una motocicleta, lo cual provoca retrasos en los tiempos de entrega de productos a clientes que realizan volúmenes de compra bastante grande, así como en clientes ubicados fuera de Managua.

Recursos Humanos

Desde un inicio, Nica Beauty Brand ha venido cambiando, sin embargo, hay cosas que siguen iguales, tal es el caso del manejo de personal, esto lo hace directamente la. Al no tener definida un área de Recursos Humanos, esto hace que no existan las capacitaciones, menos que existan capacitaciones en asuntos técnicos.

No existe un Reglamento Interno, en el cual se contemple medidas disciplinarias por cada falta que puede cometer el trabajador, ya sea leves, graves o muy graves.

Si tienen establecido la implementación todo lo referente a Higiene y Seguridad

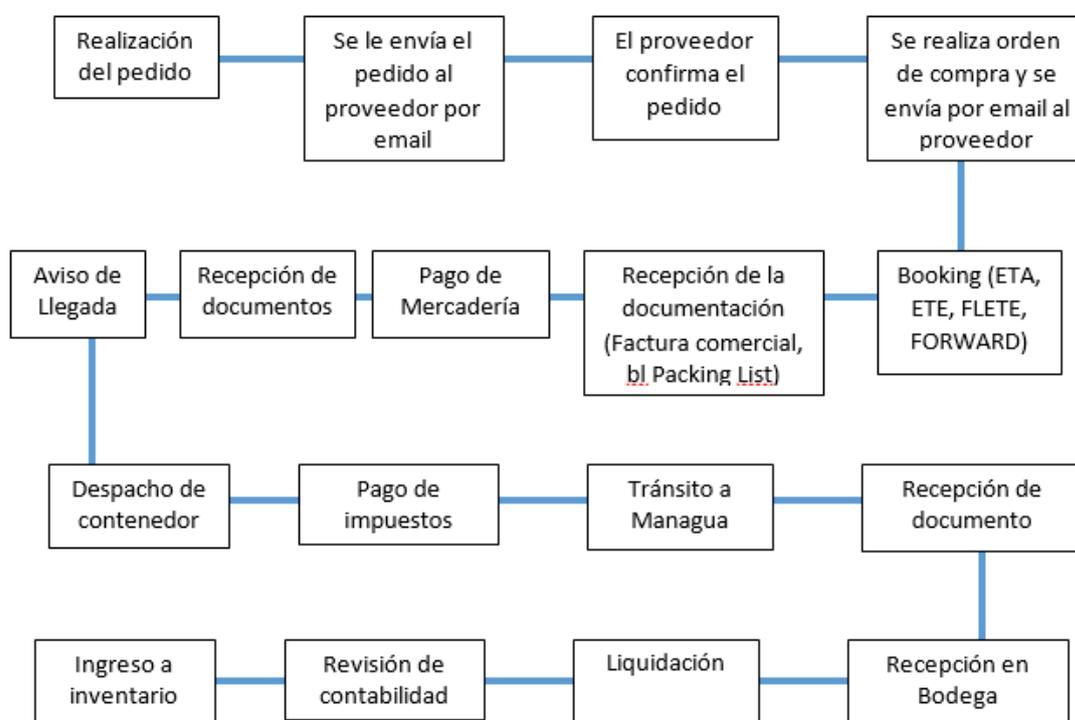


Ocupacional, contemplándose la capacitación al personal en las medidas de seguridad.

Importaciones

El área de importaciones es coordinada por la gerencia financiera, todo se hace de manera manual, por lo que se procede a explicar el proceso que se lleva a cabo:

Ilustración 1. Proceso de Importación. Fuente: Elaboración Propia



Bodega e Inventario.

En esta área se tiene un responsable de bodega es la persona encargada de coordinar la carga y descarga de los pedidos.

Se cuenta con una bodega bien equipada para el almacenamiento de productos de belleza se garantiza tener el inventario en óptimas condiciones, para que al momento de despacharlo sea entregado con muy buena presentación. Se



trabaja en conjunto con el repartidor de la carga; los pesos y dimensiones optimas de la carga en cada viaje.

De acuerdo a la rotación de inventario se considera que es muy buena se está trabajando para tener inventario justo a tiempo para aprovechar los espacios de la bodega, ya que actualmente se presentan escasez de productos originando subutilización de la capacidad de almacenamiento, lo que representa pérdidas para la empresa.

El proceso conocido para la carga de los pedidos es el siguiente:

1. Se debe trabajar el BL que entrega facturación que detalla la cantidad de productos que lleva la carga.
2. El responsable de bodega revisa que todos los productos se hayan ordenado con conforme al BL entregado en facturación y que se cuente con las facturas completas.
3. Se ordena el producto conforme factura en el área de bodega en conjunto con el encargado de repartir el producto entre los clientes.
4. Una vez revisado se procede a cargar la moto conforme al peso y la dimensión de la carga.



Resumen de la Cadena de Valor



Ilustración 2. Cadena de Valor. Fuente: Análisis Porter.

Tabla 4. Actividades de Apoyo.

Actividad de Apoyo		
Actividad de Apoyo	CADENA DE VALOR	FACTORES DE VALOR
INFRAESTRUCTURA	Áreas de la empresa	* Áreas definidas como: Contabilidad, Facturación, Transporte, Bodega y Ventas se cuenta con calidad en el servicio que se brinda.
ABASTECIMIENTO	Suministros y Equipos	* Se cuenta con Mobiliarios, Equipos y Herramientas para buena andanza de la empresa.
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Crecimiento Tecnológico	* Nica Beauty Brand cuenta con sistema de Facturación, Inventario y Cartera y Cobro. * Se ha innovado las operaciones de carga y descarga de los productos. * La mayoría de todas las áreas se ha automatizado con equipos de computos aptos para la realización de las labores.
RECURSOS HUMANOS	Recurso Humano	* Personal calificado para las áreas que desempeñan. * Ejecutivos de Ventas capacitados por los proveedores para un mejor desempeño.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5. Actividades Primarias.

Actividad Primaria		
Actividad Primaria	CADENA DE VALOR	FACTORES DE VALOR
LOGÍSTICA DE ENTRADA	Pedidos a Proveedores	* Buenas Relaciones con los Proveedores.



		<ul style="list-style-type: none"> * Se tiene estimado el tiempo que se ocupa en traslado del país origen hasta la llegada a Nicaragua
	Recepción de Mercancía	<ul style="list-style-type: none"> * Se Trabaja desde hace años con una solo Agencia Aduanera. *Se trabaja con navieras ya conocidas que indican ubicación de carga. * Los pedidos se descargan de una manera ordena y rápida.
	Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> * Bodega Propia y muy bien equipada para almacenamiento. * Espacios disponibles suficiente para almacenar. * Almacenamiento por clasificación de Producto. * Control de Inventario del Sistema SAE que está integrado con Facturación.
OPERACIONES	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> * Se cuenta únicamente con una motocicleta.
	Facturación y Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> * Se elabora un documento llamado BL que define los tipos de productos. * Una persona dedicada a la Facturación y con sistema. * Ejecutivos de ventas distribuidos por tipos de clientes.



		*Sistema para Pedido de ventas actualizados por Internet para ahorro de Tiempo.
LOGISTICA DE SALIDA	Carga de Mercancía	* Responsable de Bodega está claro del proceso de carga que se tiene que seguir. * Equipos distribuidos por Ruta Geográfica para entrega de Productos con Factura (Entregador y Encargado de Bodega).
MERCADOTECNIA Y VENTAS	Clientes	* Segmentación de Clientes establecidos. * Buenas Relaciones con los clientes.
	Ejecutivos de Ventas	* Ejecutivos de Ventas Capacitados por los proveedores de la empresa. * Ejecutivos distribuidos por tipo de cliente. * Reportes de Ventas para análisis de Vendedores en desempeño.
SERVICIO	Post Venta	* Atención a Reclamos de los clientes. * Seguimiento de nuevas órdenes de Pedidos a Clientes ya existentes.

Fuente: Elaboración Propia.

Después de describir la cadena de valor se puede decir que:



La cadena de valor genera gran importancia para la empresa, ya que crea valor al cliente final, clasificando y organizando los procesos o actividades del negocio y conseguir de esta forma una ventaja competitiva.

Las actividades que llenan de valor la empresa Nica Beauty Brand, tenemos: entre las actividades primarias son:

- ◆ Logística de Entrada.
- ◆ Operaciones.
- ◆ Logística de Salida.
- ◆ Mercadotecnia y Ventas.

Estas actividades son las que han mantenido a la empresa a lo largo de sus años, pero esto no sería posible si no existieran actividades que han apoyado como son:

- Abastecimiento.
 - ◆ Recursos Humanos.
 - ◆ Infraestructura.
 - ◆ Desarrollo Tecnológico.

La logística de entrada está compuesta por:

- Pedido del proveedor.
 - ◆ Recepción de Mercadería.
 - ◆ Almacenamiento.

Esto tiene que ver con toda la importación del producto para ello es necesario tener la Factura Comercial, Packing List, BI de los productos a importar, pagar todos los impuestos y obligaciones que se incurren en la importación además de tener espacio en la bodega para su almacenamiento.

Las actividades de Operaciones están formadas por:

- Transporte.
 - ◆ Facturación y Ventas.

Esta es parte de la Logística que se trabaja para el traslado de mercadería de las bodegas de Nica Beauty Brand a la de los clientes de la empresa este proceso es desde la preventa hasta el área de facturación.



Las actividades de Logística de Salida están constituidas por: Carga de Mercadería.

Para ello se necesita tener el personal calificado para el área de carga, los equipos de distribución en perfectas condiciones para la debida entrega de los productos con su factura.

Las actividades de Mercadotecnia y Ventas están definidas por los:

- Clientes.
 - ◆ Ejecutivos de ventas.

Se requiere tener segmentación de clientes y buenas relaciones con ellos. Ejecutivos de ventas capacitados y distribuidos por rutas geográficas y en esta área es donde se generan los reportes y análisis para las estrategias de ventas.

Las actividades de Servicios:

Esta es la encargada de dar repuestas a los reclamos de los clientes. Y seguimientos de nuevas órdenes de pedidos a los clientes existentes.

Análisis Macro Ambiental

Al cierre del primer semestre de 2015, el desempeño macroeconómico del país permanece uno de los más sólidos de Centroamérica. Así, la actividad económica continúa creciendo, la inflación ha disminuido, las finanzas públicas se mantienen sanas, las reservas internacionales siguen fortaleciéndose y el sistema financiero se mantiene robusto. Lo anterior, se ha logrado a pesar de un menor crecimiento mundial y precios de materias primas a la baja.

Sobre la base del menor dinamismo económico en Estados Unidos y en las economías emergentes y en desarrollo durante el primer semestre, las perspectivas de crecimiento de la economía mundial para 2015 fueron revisadas a la baja por los organismos internacionales. Así, se proyecta un 2015 fueron revisadas a la baja por los organismos internacionales. Así, se proyecta un crecimiento de 3.3 por ciento para la economía mundial, ligeramente inferior al 3.4 por ciento registrado en 2014.

Estas condiciones externas han incidido sobre la demanda mundial y el desempeño del sector exportador nicaragüense. Así, las exportaciones de



mercancías en el primer semestre de 2015 se ubicaron en 1,339 millones de dólares, registrando una caída interanual de 2.4 por ciento y mostrando un comportamiento mixto en términos de volúmenes y precios. Por otro lado, las exportaciones de Zona Franca alcanzaron a junio los 1,142 millones de dólares, registrando una caída interanual de 7.4 por ciento, derivado principalmente de menores exportaciones de textiles y arneses. Las remesas mantienen un buen dinamismo con una tasa de crecimiento de 5 por ciento, alcanzando a junio los 582 millones de dólares.

En términos comparativos, los resultados de la conducción económica en el presente año se mantienen superiores al resto de la región centroamericana. Nicaragua hoy es un país con una estructura económica más diversificada y menos vulnerable, con un destacado desempeño fiscal, un ambiente de seguridad ciudadana envidiable, y con una Alianza entre el Gobierno, el sector privado y los trabajadores que asegura el consenso y la estabilidad social. Estos aspectos han sido valorados positivamente por inversionistas internacionales y han sido destacados en las visitas del Fondo Monetario Internacional y más recientemente por la agencia Moody's, quien mejoró la calificación de riesgo crediticio de Nicaragua. Asimismo, los buenos resultados macroeconómicos conllevaron a que el Banco Mundial reclasificara al país en sus políticas de financiamiento, al pasar de país IDA a país ID-GAP, permitiendo un mayor acceso a recursos externos.

En la difícil coyuntura económica de Nicaragua confluyen los efectos adversos de la pandemia mundial de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y de la compleja situación sociopolítica que vive el país desde 2018. Para 2020, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) pronostica que la economía se contraerá por tercer año consecutivo, y que la contracción será de un 8,3%, en comparación con las de un 3,9% en 2019 y un 4,0% en 2018. Asimismo, se estima que, al cierre de 2020, se registrará un superávit en la cuenta corriente cercano al 3,0% del PIB, debido a que las importaciones volverán a disminuir.

A pesar de que, en Nicaragua, las autoridades no han establecido restricciones a la movilidad de las personas ni a la realización de actividades económicas, se



espera que la demanda interna se contraiga debido, en parte, a la incertidumbre y a las actitudes precautorias de la población ante este fenómeno de escala mundial. En cuanto a la demanda externa, los principales canales de transmisión serán la reducción de las exportaciones, en particular las de las zonas francas, así como el menor flujo de remesas y de inversión extranjera directa.

En 2019, el déficit del sector público no financiero después de las donaciones se redujo de manera considerable (del 4% del PIB en 2018 a aproximadamente el 2% del PIB en 2019), debido, sobre todo, al impacto de la reciente reforma tributaria sobre la recaudación, así como a la contención del gasto público. Se estima un superávit en la cuenta corriente de la balanza de pagos equivalente a en torno al 6% del PIB (en 2018, se había tenido un déficit equivalente al 1,9% del PIB). El superávit fue principalmente consecuencia de la caída de las importaciones y el ligero aumento de las exportaciones. La tasa de desempleo abierto promedio anual se mantuvo prácticamente igual a la del año anterior (un 5,43% en 2019 y un 5,45% en 2018), mientras que la tasa de inflación interanual tuvo un repunte y pasó del 3,9% al cierre de 2018 al 6,1% a diciembre de 2019, principalmente por el incremento de los impuestos especiales sobre las bebidas y el tabaco.

FUERZAS POLITICAS

La historia política y social de Nicaragua ha sido convulsionada. Tras varias escaladas de conflicto de la guerrilla en el país y de inestabilidad política, recién el 7 de agosto de 1987 se firmó el Acuerdo Esquipulas II para promover el acuerdo de paz y de alto al fuego. En este escenario, los diez años del gobierno sandinista (1979-1990) son considerados el inicio de la transición hacia la democracia en el país o, al menos, una primera etapa de la misma. Este proceso tendría su punto álgido con la llegada al poder de Violeta Barrios de Chamorro en 1990, en las que se ha considerado las primeras elecciones democráticas del país.

Durante su gestión, los Contras (grupos armados antisandinistas) anunciaron un alto al fuego, poniendo fin así a una violenta guerra civil de diez años. Sin embargo, el septenio de Chamorro discurrió entre graves disensiones políticas y una calamitosa situación económica y social, fruto de una década de bloqueo



comercial por Estados Unidos, los estragos de la guerra civil y los propios fracasos de la gestión sandinista, imponderables que limitaron su margen de maniobra y terminaron minando su autoridad.

Chamorro no se presentó a la reelección y Daniel Ortega, del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) volvió a ser derrotado en las elecciones presidenciales del 20 de octubre de 1996 por el derechista Arnoldo Alemán Lacayo, líder del Partido Liberal Constitucionalista (PLC) y de la Alianza Liberal (AL), fuerzas pioneras en las censuras a Chamorro dentro de la extinta Unión Nacional Opositora (UNO) y, por ende, muy hostiles al sandinismo. Alemán se adjudicó la mayoría parlamentaria y el 51% de los votos frente al 37,7% de Ortega, haciendo innecesaria la segunda vuelta.

Según las encuestas de popularidad, existía un profundo descontento con las políticas económicas de Alemán, lo que fue demostrado en 1999 con una ola de protestas sindicales y disturbios callejeros. A comienzos de 2000 se registró una reducción sustancial del déficit presupuestario, hasta el 35%, pero a cambio la inflación se duplicó al 10%, mientras que el desempleo se mantuvo en cifras muy altas. Por su parte, el gobierno de Alemán estuvo plagado de denuncias por corrupción.

El 4 de noviembre, Ortega, con el 42,3% de los sufragios, fue derrotado ante Enrique Bolaños Geyer (2001-2006) por 14 puntos de diferencia.

El FSLN había elevado su representación a los 43 escaños, pero su capacidad de influir en los trabajos legislativos estaba más mermada porque el alemanista PLC había alcanzado justo la mayoría absoluta, 47 escaños.

Sin embargo, este escenario sufrió importantes cambios. El ex Presidente Alemán debutó como diputado de la Asamblea con carácter vitalicio y protegido por el fuero inherente al cargo, pero en agosto de 2002, el ex presidente fue formalmente acusado de lavado de dinero, asociación para delinquir y malversación de fondos en perjuicio del Estado.

El presidente Bolaños, con el apoyo del FSLN, exigió el desafuero de su predecesor. Esto lo llevó a quedarse sin partido político que lo representara y respaldara en la Asamblea Nacional, con el correspondiente desgaste de su



imagen presidencial. Este escenario político obligó a Bolaños a negociar con el FSLN.

En este contexto, en 2006 fue reelecto Daniel Ortega Saavedra, ex presidente de la República (1984-1990) y líder del FSLN. Ese mismo 5 de noviembre, el FSLN recuperó también la condición de grupo con mayor presencia en la Asamblea, ya que logró 38 escaños; 25 del Partido Liberal Constitucionalista (PLC), 22 de la Alianza Liberal Nicaragüense (ALN) y 5 del Movimiento de Renovación Sandinista.

La victoria de Daniel Ortega representó no sólo un nuevo giro a la izquierda de otro país de América Latina, sino también un acercamiento del dirigente nicaragüense al presidente venezolano Hugo Chávez. Esto queda rápidamente demostrado al segundo día de asumir, cuando anunció la participación de Nicaragua en la Alternativa Bolivariana de las Américas (ALBA), promovida por Chávez y de la cual forman parte Bolivia (2004), Cuba (2006) y Venezuela. Esto ha sido causa de especial preocupación en Estados Unidos, viejo enemigo del ex líder guerrillero sandinista.

El Tratado de Libre Comercio entre la República de Corea y las Repúblicas de Centroamérica entró en vigor en Nicaragua el 1 de octubre de 2019 y, por medio de él, se eliminarán de manera gradual los gravámenes que se aplican a los bienes y servicios comercializados hasta alcanzar el 95% de ellos. Se espera que esto abra los mercados de servicios y de inversión.

En Nicaragua se enfrentan retos en materia de financiamiento internacional. Por un lado, los montos recibidos en el marco de la cooperación venezolana han disminuido de forma drástica. Por otro lado, el 20 de diciembre de 2018, el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, firmó la ley sobre los derechos humanos y contra la corrupción en Nicaragua (Nicaragua Human Rights and Anticorruption Act), que había sido aprobada por el Congreso de dicho país. En este instrumento se establecen restricciones al financiamiento proveniente de instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Desde 2019, esta legislación bloquea los nuevos proyectos de las entidades multilaterales dirigidos a Nicaragua. Además, en 2019, el Parlamento Europeo dictó una resolución en



la que solicita que se active la cláusula democrática del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, a raíz de la cual Nicaragua quedaría suspendida de ese acuerdo.

Oportunidades	Amenazas
POLITICA	
O1 Regulaciones a favor	A1 Aumento en la tasa de interés
O2 Incentivos fiscales	A2 Devaluación de la moneda
	A3 Sanciones económicas al país

FUERZAS ECONOMICAS

Durante 2014, la economía nicaragüense continuó desempeñándose de forma positiva, caracterizada por crecimiento económico y del empleo, estabilidad de precios, consolidación de las finanzas públicas y un nivel de deuda pública sostenible. Todo lo anterior se desarrolló en un contexto internacional que al final del año resultó favorable, particularmente por el dinamismo en la mayoría de los principales socios comerciales, aunque con un resultado mixto en la recuperación de los precios de los productos de exportación.

En este sentido, la actividad económica creció 4.7 por ciento en 2014 (4.5% en 2013), impulsada por un mayor dinamismo de la demanda y de la oferta agregada. Respecto a la primera, tanto la demanda interna como la externa contribuyeron positivamente a la actividad económica, principalmente por el impulso del consumo de los hogares. Por el lado de la oferta, la estabilidad macroeconómica y las políticas sectoriales impulsadas por el gobierno contribuyeron al desarrollo del sector productivo del país.

La mayoría de las actividades económicas mostraron incremento en su valor agregado. Así, el mayor aporte al crecimiento económico provino de comercio y servicios con 3.0 puntos porcentuales, como resultado de mayores transacciones de bienes, importaciones de bienes de consumo duradero y no duradero. (Banco Central de Nicaragua, 2014).



Asimismo, dentro de las actividades económicas se destaca que, en Managua, ha aumentado la flota vehicular circulando más de 325 mil vehículos por día, 6,000 vehículos por hora por lo que con el monitoreo las 24 horas del día en Managua se mejora el flujo vehicular gracias a la regulación operativa y los semáforos inteligentes quienes actúan armonizados para la atención de casos especiales.

Todo esto ha venido a mejorar las importaciones reales de hidrocarburos (recibidas) los que alcanzaron un volumen de 11.134,27 miles de barriles (1,31% menos que 2012) para una factura petrolera de US\$ 1.155,85 millones reflejando un decremento del 6,80% respecto a 2012, siendo petróleo crudo 4.698,14 miles de barriles con un valor CIF de US\$ 509,23 millones que representa el: 42,30% del volumen total y 44,10% de dicha factura.

En cuanto al GLP, deberá entenderse que los países centroamericanos declarados como origen de dichas importaciones, son puntos de recepción y reexportación y, que el producto en referencia no es originario del país en referencia.

Aun en la compleja coyuntura que vive Nicaragua, el Gobierno tiene espacio para implementar acciones más decididas que permitan hacer frente a la pandemia y evitar un mayor impacto sanitario, económico y social. La CEPAL ha señalado que esta pandemia será la causa de la mayor crisis económica y social de la región en décadas, crisis que tendrá efectos muy negativos en el empleo, la incidencia de la pobreza y la desigualdad. En Nicaragua, habrá que sumar a esto los efectos de la crisis sociopolítica iniciada en 2018, que aún no se han superado.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Con relación al Producto Interno Bruto (PIB), se puede mencionar que se registró un crecimiento del 1.34 por ciento (Banco Central de Nicaragua, 2014). Dicho resultado fue a consecuencia de la recuperación de la economía mundial, lo que produjo un incremento de las importaciones y a la generación de impulsos en la



demanda externa, en un ambiente de mayor estabilidad macroeconómica. En este aspecto, se mostró que las actividades económicas respondieron de manera acelerada en unos casos o mostrando procesos de recuperación en otros. Sin embargo, se presentaron factores adversos, como la sequía y la incertidumbre en cuanto a la recuperación económica mundial.

El PIB de Nicaragua creció a una tasa interanual del 1,8% en el primer trimestre de 2020. Por el lado del gasto, este incremento se debió principalmente a la expansión de la demanda externa (las exportaciones crecieron un 11,6% en términos reales). El consumo aumentó el 1,3% (el consumo del Gobierno se incrementó el 5,0% y el privado, el 0,5%), mientras que la formación bruta de capital se redujo un 9,9%. Por el lado de la producción, la variación del PIB estuvo sustentada sobre todo en el incremento de las actividades de pesca y acuicultura (34,1%), las de explotación de minas y canteras (15,0%), las de construcción (11,5%) y las del sector pecuario (10,6%).

En 2019, los sectores que exhibieron el mejor desempeño —como la minería, que creció el 14,7%, y los sectores pecuario y agrícola, que crecieron el 4,8% y el 3,7%, respectivamente— tienen en común el hecho de estar más vinculados con los territorios rurales. Por otra parte, en varios sectores no se registraron signos de recuperación, como en la construcción (-38,1%), los establecimientos financieros y de seguros (-16,6%), y el comercio (-9,0%). El sector de los hoteles y los restaurantes, por su parte, llegó a mostrar indicios de una tenue recuperación, ya que en 2019 creció el 3,4%, frente a la contracción del 20,2% que se había observado en 2018.

EMPLEO

A finales del año 2014, la economía expresó tasas positivas con respecto al empleo formal, en su variación interanual, el número de asegurados presentó un incremento del 5.4 por ciento con relación a diciembre del 2013, llegando a 725,014 trabajadores. (Ministerio del Trabajo, 2014)

Actualmente en Nicaragua se observa que la mayoría de los trabajadores son jóvenes con una acumulación del 18 por ciento para los grupos entre 25 a 29 años y los de 30 a 34 años, el tercer grupo con mayor número de asegurados es



el de 20 a 24 años con el 14 por ciento. Es decir, en el rango de 20 a 34 años se concentra el 50 por ciento de asegurados.

La masa de salarios de los asegurados presentó un crecimiento porcentual de 13.7 por ciento con relación al 2,013, llegando a 70,976 millones de córdobas. El salario promedio devengado por los asegurados fue de 8,308.64 córdobas, lo que representa un incremento de 7.8 por ciento con relación al mismo periodo. Esto estuvo relacionado con el proceso de recuperación de la actividad económica, que ha generado una mayor demanda de empleo. Los sectores con mayor crecimiento fueron minas, construcción, electricidad, gas y agua. Y el sector de menor crecimiento fueron agropecuario, financiero y servicios comunales, sociales y personales.

De acuerdo con datos de la Encuesta Continua de Hogares, la tasa de desempleo abierto se ubicó en el 4,9% en el cuarto trimestre de 2019, 0,4 puntos porcentuales menos de lo que se había registrado en el mismo período de 2018. Esto significa que el promedio anual de 2019 fue similar al del año anterior (5,4% y 5,6%, respectivamente). La tasa global de participación del cuarto trimestre fue del 71,5%, 0,5 puntos porcentuales menos que la correspondiente al mismo período del año anterior; en el caso de las mujeres, la tasa fue del 61,7% y, en el de los hombres, del 82,5%. Para 2019, se estima que el salario promedio anual se incrementó alrededor de un 2% en términos nominales (5,1% el año anterior); sin embargo, en términos reales, la variación fue negativa (de en torno al -3%).

POLITICA MONETARIA

De acuerdo a la política Monetaria podemos decir, que Sistema Financiero Nacional (SFN) se ha mantenido dinámicamente estable, caracterizada por el crecimiento del crédito y los depósitos, aunque a un menor ritmo que en igual periodo de 2014.

Las inversiones del sistema financiero registraron un crecimiento de 1.6 por ciento, impulsadas por las inversiones domésticas. Tanto la rentabilidad como los niveles de solvencia de las instituciones financieras se mantienen estables,



en línea con mayores ingresos financieros por cartera crédito, al tiempo que se ha mantenido un nivel de adecuación de capital superior al requerido.

Por su parte, el balance monetario al cierre de julio 2015 registró una des acumulación de Reservas Internacionales Netas Ajustadas de 28.7 millones de dólares, como resultado de la venta neta de divisas del BCN hacia la banca. En términos de operaciones de mercado abierto, la redención neta de Bonos de la República de Nicaragua propició una alta liquidez en el mercado de dinero, lo que motivó la colocación neta de Letras del BCN por 42.5 millones de dólares.

La ejecución de la política monetaria contribuyó a alcanzar un saldo de Reservas Internacionales Brutas de 2,369.4 millones de dólares, lo que derivó en una cobertura RIB a base monetaria de 2.9 veces.

En abril de 2020, el saldo de la cartera de crédito se contrajo el 3,9% con respecto al cierre de 2019. En cuanto a la calidad de la cartera, se estima que habrá una afectación significativa a partir de abril y que la cartera de riesgo superaría el 13,0%. Esto permite prever un deterioro creciente y relevante de la calidad de la cartera para el resto del segundo trimestre y para el tercero.

En 2020, como ancla nominal del nivel de precios, el Gobierno ha mantenido una devaluación anual preanunciada del tipo de cambio, apoyándose en la acumulación de reservas internacionales. Durante 15 años, la tasa de deslizamiento del córdoba frente al dólar se había mantenido en el 5,0%; a partir de noviembre de 2019, no obstante, se redujo al 3,0%. En línea con esa nueva tasa de deslizamiento, el 30 de junio de 2020, el tipo de cambio oficial se ubicaba en 34,34 córdobas por dólar, lo que implicaba una variación nominal del 1,48% en el primer semestre del año.

POLITICA FISCAL

Nicaragua ha implementado desde la década de los 90's numerosas reformas tributarias con distintos grados de éxito y profundidad. Por una parte, los ingresos tributarios han generado los suficientes recursos para asegurar un balance primario consistente con la sostenibilidad de la deuda pública.



A consecuencia de la evolución favorable del contexto internacional y el aporte de la reforma a la Ley de Equidad Fiscal (LEF), se ha experimentado un mayor crecimiento de la actividad económica, en términos de recaudación fiscal, superando el crecimiento del gasto público.

Una vez dada la reforma a la LEF a finales del 2009, la cual tuvo como meta objetivo la ampliación de la base de contribuyentes y la realización de ajustes al Impuesto sobre la Renta (IR) e Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Gracias a esta reforma se logró estimar ingresos adicionales por un monto equivalente a 0.7 por ciento del PIB (Banco Central de Nicaragua, 2011).

Dentro de las principales medidas aplicadas en la reforma están: para el caso del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), la eliminación de exoneraciones en compras locales e importaciones a los bienes de la industria fiscal y otros bienes suntuarios.

A consecuencia de una política fiscal prudente, los mayores ingresos no se gastaron en su totalidad, lo que sumado a mayores donaciones implicó una reducción del déficit en 0.4 por ciento del PIB.

En 2019, el valor promedio anual de las tasas de interés se incrementó con respecto a 2018. En términos nominales y en moneda nacional, la tasa activa promedio a corto plazo fue del 12,46% (1,56 puntos porcentuales por encima de la tasa promedio de 2018), mientras que la tasa pasiva a un mes se ubicó en el 3,07% (lo que duplica ampliamente la tasa del 1,41% que había en 2018). En términos reales, la tasa activa a corto plazo en moneda nacional se ubicó en el 6,74%, mientras que la pasiva a un mes fue del -2,17%.

POLITICA COMERCIAL

Las acciones de política comercial realizadas en 2014 continuaron orientadas a la inserción de la economía nicaragüense en el comercio internacional bajo condiciones favorables y equitativas, así como a la obtención de nuevas y mayores oportunidades para todos los sectores de la economía nacional. Estas acciones respondieron a la consecución de los objetivos de la política comercial externa, establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), entre



los cuales se destacan: i) el incremento y diversificación de las exportaciones, ii) la atracción de inversiones, iii) la complementariedad económica entre los principales socios, iv) la solidaridad y el reconocimiento de las asimetrías de parte de los países de mayor desarrollo, y v) la inserción de Nicaragua en el comercio internacional en condiciones más justas y equitativas, con énfasis en las Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPYMES).

Enmarcadas en estos objetivos, las principales acciones durante el año se basaron en la búsqueda de nuevos mercados para los bienes y servicios nicaragüenses. Esto se realizó mediante las negociaciones de acuerdos comerciales y el aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes.

En lo referente a las negociaciones de nuevos acuerdos comerciales, uno de los principales avances fue la entrada en vigencia en octubre 2014 del Acuerdo de Alcance Parcial entre Cuba y Nicaragua, el cual establece preferencias arancelarias y la eliminación de restricciones no arancelarias entre ambos países. Adicionalmente, se continuó con el proceso de adhesión de Nicaragua a la Asociación Latinoamérica de Integración (ALADI) a través de la negociación sobre la Nómina de Apertura de Mercado, condición establecida para ser miembro de ALADI, quedando pendientes las negociaciones con Colombia y Paraguay.

Asimismo, se continuó con las negociaciones del Acuerdo de Alcance Parcial con Bolivia y Ecuador y se mantuvieron las negociaciones del Acuerdo de Complementación Económica entre Nicaragua y Venezuela. (Banco Central, 2014).

En 2019, la cuenta corriente de la balanza de pagos registró un superávit equivalente al 6,0% del PIB, en contraste con el déficit que se había observado en los años previos, que en 2018 había representado el 1,9% del PIB. Este superávit se debió a la caída pronunciada de las importaciones de bienes (-7,0%) y al crecimiento moderado de las exportaciones de bienes (3,4%). En el primer semestre de 2019, las remesas familiares alcanzaron los 796,6 millones de dólares, un incremento interanual del 9,9%, y fueron equivalentes al 13,1% del PIB.



Las importaciones, que —sin incluir los datos del régimen de zona franca— se habían reducido el 13,7% en 2018, volvieron a caer de forma considerable en 2019 (se estima una caída superior al 9%). Los tres grandes rubros —a saber, los bienes de consumo, las materias primas y los bienes intermedios, y, especialmente, los bienes de capital— se contrajeron de manera significativa (se estima una contracción mayor que el 20% en bienes de capital). Se calculan caídas muy pronunciadas en la importación de bienes de capital destinados a la agricultura (más del 50%) y al transporte (más del 30%). Si se incluyen los datos del régimen de zona franca, la caída de las importaciones en 2019 se suaviza y se sitúa en torno al 6%.

Tabla 6. Factor de Política Comercial.

ECONOMICA	
O1 Crecimiento de economía mundial.	A1 Aumento en la tasa de inflación
O2 Aumento de la flota vehicular.	A2 Volatilidad en el precio del combustible
O3 Aumento de importaciones	
O4 Fuerte poder adquisitivo del mercado meta	

Fuente: Elaboración Propia

FUERZA SOCIALES Y CULTURALES

En lo que respecta al entorno cultural se encuentra constituido por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. A medida que las personas crecen en una sociedad conformando sus valores y creencias fundamentales, absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo misma. Es por eso que la equidad de género se ha visto bastante involucrada en la Sociedad, en donde las mujeres están participando cada día más, a favor de la humanidad.



La corriente globalizante de la economía, no podemos dejarla a un lado, puesto que nos insta cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente la mercadotecnia, y sus tendencias. La última década se ha caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que consumimos. Aunque en lo inmediato buscamos el valor, la calidad y la seguridad de los productos, nuestra preocupación real va más allá, extendiéndose al ambiente físico.

También preocupa la contaminación del aire, del agua, los huecos en la capa de ozono, la lluvia ácida, la eliminación de los desperdicios sólidos, la destrucción de selvas tropicales y de otros recursos naturales. Día a día nos sensibilizamos más acerca de nuestro entorno ecológico y tratamos de cuidar nuestro hábitat, modificando los patrones de consumo.

Tabla 7. Factores Sociales y Culturales

SOCIAL	
O1 Percepción del cliente. (Gusto del cliente).	A1 Poca cultura al cuidado de nuestro hábitat.
O2 Tendencias favorables del producto.	
O3 Participación socio – cultural (Género femenino)	

Fuente: Elaboración Propia

FUERZA TECNOLÓGICA

En los últimos años, Nicaragua ha avanzado sustancialmente en los ámbitos de la ciencia y la tecnología, gracias al impulso de programas y políticas de gobierno adecuadas que han sido aplicadas en sectores importantes. Se quiere desarrollar un programa de trabajo con universidades, centros científicos del país y medios de comunicación, para incentivar el desarrollo científico y tecnológico a través del reconocimiento de que la ciencia y la tecnología son fundamentales para el desarrollo social y económico de cualquier país.



Es por eso que el uso de la tecnología para la transmisión de datos es esencial para NICA BEAUTY BRAND, puesto que facilita la comunicación con los proveedores, los clientes, gracias a este, la información viaja rápido y las respuestas son inmediatas, por medio de correos electrónicos, brindando informaciones tales como: factura comercial, aceptación de proformas, detalles del producto, marketing, etc.

En lo que respecta al inventario, facturación, cartera y cobro utilizan un sistema llamado ASPEL SAE, el cual controla eficientemente un punto de venta, levanta pedidos, da de alta a clientes, consulta el inventario que tiene, tiene un mejor control sobre NICA BEAUTY BRAND y sus productos más vendidos, sus ventas mensuales, citas programadas, para un seguimiento sencillo de todo lo que respecta al cliente.

Tabla 8. Factores Tecnológicos.

TECNOLOGICA	
O1 Mayor auge en el uso de la tecnología.	A1 La competencia sea mejor en tecnología.
O2 Impulso del gobierno.	
O3 Cambios tecnológicos.	

Fuentes: Elaboración Propia

FUERZA AMBIENTAL

Nicaragua, ha venido impulsando progresivamente la educación ambiental, especialmente a partir de la década de los 90s, en que se puso de manifiesto un verdadero esfuerzo por fundamentar, ordenar y sistematizar la aplicación de la educación ambiental.

El actual Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, a través del Plan Nacional de Desarrollo Humano, está desarrollando un conjunto de logros que son claves para la adaptación al Cambio Climático, tales como Proyectos de manejo sostenible de tierras, educación ambiental, y protección de los recursos naturales que se desarrollan desde el Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA).



Se comenzó implementando la Educación Ambiental con una amplia participación popular, destacándose; el impulso de jornadas populares de salud y saneamiento ambiental, la creación de viveros municipales, el impulso de campañas de reforestación, la promoción de acciones de estudio, trabajo, ciencia y producción, entre otras.

A su vez se ha venido trabajando en conjunto con los distintos Ministerios del Estado de Nicaragua, Universidades, Colegios, ONG, Empresas privadas, tales como NICA BEAUTY BRAND, la cual está concientizando un poco a sus empleados, haciendo el uso de basureros, plantar árboles, etc.

Tabla 9. Factores Ambientales.

AMBIENTAL	
	A1 Condiciones climáticas irregulares.
	A2 Destrucción del medio ambiente.

Fuente: Elaboración Propia

FUERZA LEGAL

Nicaragua es un país que ha sufrido cambios enormes y trascendentales en los últimos veinticinco años y estos cambios han afectado la actividad política, económica y social del país, pues pasamos de una ECONOMIA CENTRALIZADA a una ECONOMIA DE LIBRE MERCADO. Este cambio trajo como resultado un efecto directo en las relaciones jurídicas y expresiones que antes no escuchábamos como joint venture, leasing, comercio electrónico, derecho de competencia, derecho de consumo, factoring, etc. Lo cual nos indican que estamos en presencia de nuevas relaciones contractuales.

Por ende, las Empresas son una realidad económica de profunda atención, por parte del ordenamiento jurídico. Pero este no puede asumir pura y simplemente el concepto económico de la empresa y transformarlo en un concepto jurídico, sino que se han de afrontar los distintos aspectos del régimen jurídico de la empresa. Aspectos que en verdad han evolucionado históricamente y que ahora simplemente pueden esbozarse, sin perjuicio de prestarles posteriormente una atención mayor.



NICA BEAUTY BRAND debe cumplir con las leyes de este país. Considerando las que establece el Ministerio de del Trabajo (MITRAB), que protege al trabajador. Y para ello ha emitido una serie de leyes que tienen el objetivo de cumplir con ese cometido, estas leyes son:

Ley 185 – Código del Trabajo, a través de esta Ley se garantizan beneficios sociales a favor de los trabajadores. En donde se abarcan temas sobre: prestaciones sociales, tales como: pago de aguinaldos, vacaciones, antigüedad. (Código del Trabajo, 1996).

Ley 618 – Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, la cual tiene como objetivo asegurar la integridad física, salud e higiene, y la disminución de riesgos laborales para hacer efectiva la seguridad ocupacional del trabajador en su puesto laboral. (Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, 2007).

Tabla 10. Factores Legales.

LEGAL	
O1 Crecimiento de recaudación fiscal.	A1 Restricciones a las importaciones.
O2 Reforma a Leyes	A2 Creciente regulación gubernamental.

Fuente: Elaboración Propia.

8.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, MEDIANTE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Se ha utilizado el análisis de las 5 fuerzas competitivas, para poder determinar quién se lleva la rentabilidad de la industria, grado de rivalidad entre los competidores, etc.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:

Existe alta posibilidad de entrada de nuevos competidores, dado que los requerimientos de capital no son altos, no se necesita de una tecnología especializada o tecnificada, y existe economía de escala.

PODER DE NEGOCIACION COMPRADORES:

Existe una estrecha relación entre cliente / Proveedor, debido a que, existen muchas empresas en el mercado con diferentes calidades y precios y por otro



lado los montos de compras de los clientes son fuertes, por lo que su poder de negociación es alto.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

No existe amenaza de productos sustitutos, dado que no existe productos sustitutos en el mercado. Por lo tanto, el poder de los productos sustitutos es bajo.

PODER DE NEGOCIACION PROVEEDORES:

El poder de negociación de los proveedores es alto, estos se encuentran fuera del país y existe una gran variedad de proveedores, lo que genera una negociación de precios favorables para la empresa.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:

La rivalidad entre los competidores es alta, principalmente porque los costos fijos son elevados. El costo de almacenamiento es bajo, dado que la Empresa cuenta con su propia bodega.

Gracias a este análisis del macro ambiente se puede apreciar que en la industria hay un alto riesgo, esto quiere decir que, de las 5 fuerzas, 4 de ellas son altas, indicando que se corre el riesgo de que los proveedores nos cambien, no nos quieran vender, de que la fuerte competencia no podamos vencerlo. Esto es una fuerte presión por los grupos de clientes, y sus preferencias.

En pocas palabras, este análisis sirve para que la Empresa, con un buen plan estratégico pueda sobresalir en el mercado y que su imagen siempre se mantenga.

8.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE):

El objetivo de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) es identificar oportunidades de las cuales la empresa pueda beneficiarse, e identificar amenazas que se podrían contrarrestar o evitar.



Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades				
1	Regulación a Favor. (Distintas leyes del país)	0.04	2	0.08
2	Mayores Inversionistas en el País.	0.04	3	0.12
3	Buenas Políticas Crediticias (Financiamientos)	0.08	3	0.24
4	Crecimiento de la economía mundial	0.02	3	0.06
5	Aumento de consumo de cosméticos	0.13	4	0.52
6	Aumentos de Importaciones (productos cosméticos y maquillajes)	0.13	4	0.52
7	Fuerte poder adquisitivo del mercado meta.	0.05	3	0.15
Amenazas				
1	Aumento de la tasa de interes	0.06	3	0.18
2	Aumento en la tasa de inflación	0.04	2	0.08
3	Variación del precio del petróleo	0.05	4	0.2
4	Poca cultura al cuidado del hábitat.	0.02	3	0.06
5	Condiciones climáticas irregulares.	0.03	2	0.06
6	Restricciones a las importaciones.	0.07	4	0.28
7	Creciente regulación gubernamental.	<u>0.06</u>	2	<u>0.12</u>
	Total	1		2.67

Fuente: Elaboracion Propia

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.67 está por arriba de la media de 2.50.

8.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI):

El objetivo de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) es identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa.



Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

<i>MATRIZ EFI</i>			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
1 Cuenta con Local Propio	0.04	2	0.08
2 Empleados con larga trayectoria	0.04	1	0.04
3 Sistema integrado en Facturacion,	0.08	4	0.32
4 Portafolio amplio de Producto	0.08	3	0.24
5 Marca de Prestigio a Nivel Mundial	0.07	2	0.14
6 Canales de Distribucion a nivel local	0.05	2	0.1
7 Propio equipo de transporte	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
1 Falta de Comunicación en las Areas	0.08	3	0.24
2 No posee un Sistema Informatico	0.04	4	0.16
3 Falta de un departamento de Recursos	0.08	2	0.16
4 Falta de Un Departamento de Finanzas.	0.08	2	0.16
5 Precios mas Altos con respecto a la competencia.	0.04	3	0.12
6 Falta de un Plan Estrategico.	0.08	3	0.24
7 NO se cuenta con un Organigrama	0.08	3	0.24
8 Falta de un Departamento de Marketing.	0.08	3	0.24
	1.00		2.72

Fuente: Elaboracion Propia

Como resultado se obtuvo una calificación de 2.72, la cual está un poco por encima del valor promedio ponderado de 2.5, esto significa que la empresa tiene fortalezas con las que se pueden superar las debilidades.

8.6 DIAGNOSTICO

Tabla 13. Diagnostico Resumen.

Perfil estratégico:	
Misión, visión y valores:	No existen.
Objetivos claros y definidos:	No existen, solo en la mente de los gerentes.
Plan estratégico:	Nunca ha existido.
Matriz EFE:	El resultado de esta matriz, la cual tiene un resultado de 2.67, nos da una idea del factor externo y es favorable ya que es mayor de 2.50, lo



	<p>cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarnos lo más posible para que la Empresa se encuentren en un buen lugar en el mercado.</p>
<p>Matriz EFI:</p>	<p>La ponderación del resultado da un total de alto 2.72, lo cual quiere decir que la Empresa se ha mantenido bien, teniendo un buen desempeño, pero que aún debe de haber algunas mejorías para reducir las debilidades y tener mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.</p>
<p>Cadena de Valor:</p>	<p>La cadena de valor de la empresa Nica Beauty Brand está compuesta por Actividades Primaria y de Apoyo las cuales sirven para la satisfacción del cliente externo y el desarrollo de la empresa las actividades que más generan valor son la logística de entrada, operaciones, logística de salida y ventas en los años que lleva, Nica Beauty Brand se ha preocupado más por estas actividades pero es muy importante que se interese en las actividades de apoyo, ya que le hace falta el desarrollo tecnológico, y capacitar mejor al personal y</p>



	este mismo esté preparado para cualquier cambio tecnológico en infraestructura y abastecimiento.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la industria:

Tabla 14. Resumen Fuerzas de Porter.

Nuevos Ingresos:	Alta
Sustitutos:	Bajo
Proveedores:	Alta
Compradores:	Alta
Rivalidad	Alta

Fuente: Elaboración Propia

Tipo de Industria: Alto riesgo

Competidores:

En la categoría de Nica Beauty Brand los competidores más cercanos se tienen a Variedades IVETTE y a Cosméticos Nicaragua, esto dos son los competidores directos. Se puede analizar que Nica Beauty Brand es líder en su categoría, no se puede olvidar la cuota de mercado que tienen otras empresas como ORIFLAME y otras empresas distribuidoras de productos de belleza, porque también hace daño en el mercado hay que buscar una estrategia como contrarrestar esta cifra que tienen.



IX. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico representa el conjunto de decisiones de largo plazo que permitirán superar las debilidades encontradas, potenciar las fortalezas, defenderse ante las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

9.1 VISIÓN

Ser en el 2026 una empresa líder de clase mundial en el estado de Nicaragua, a través de la calidad de sus productos, innovando los procesos y brindando valor agregado en el servicio al cliente enfocados en superar las expectativas del mercado; con la certeza de contar con un personal altamente calificado y capacitado para dar repuestas objetivas a las necesidades del mercado de cosméticos del país.

9.2 MISIÓN

Distribuir, productos de belleza a las personas que los requieren, para satisfacer sus necesidades en cuanto a imagen y belleza, utilizando un sistema de atención y asesoría personalizado por parte de personal idóneo y comprometido con superar las expectativas de las clientas (es). De esta forma se propende también por mejorar el nivel de vida de ese personal idóneo y de su grupo familiar, a la vez que se trabaja siempre a la vanguardia de la mejora continua, sin dejar a un lado el cuidado del medio ambiente.

9.3 VALORES

1. Servicio: Actitud de colaboración permanente entre los empleados. Servir como si fuera el último día.
2. Seguridad: todos cuidamos de todos.
3. Trabajo en equipo: yo hago lo que tú no haces, tú haces lo que yo no hago.
4. Competitividad: ser y hacer las cosas diferentes y de la mejor manera.
5. Liderazgo: motivación, persuasión, firmeza, positivismo, confianza y sinergia.



6. Innovación: hecho es mejor que perfecto.

Establecimiento de los Objetivos del Plan Estratégico:

Dentro de los objetivos estratégicos corporativos se definen los siguientes:

- 1) Aumentar la oferta de productos y servicios al cliente para efectos de posicionar mejor a la empresa.
- 2) Generar un margen de mayor rentabilidad en un 40%.
- 3) Mejorar la calidad de vida del cliente interno y externo, a efecto de lograr mayor competitividad que permita el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Dentro de los objetivos estratégicos financieros se definen los siguientes:

- 1) Controlar los costos y gastos operativos para disminuir los desperdicios.
- 2) Mejorar la eficiencia administrativa y los gastos de operación, importaciones y logística.
- 3) Mejorar el rendimiento de los activos.

Dentro de los objetivos estratégicos comerciales se definen los siguientes:

- 1) Aumentar la eficiencia y productividad en el quehacer comercial permanente de la organización.
- 2) Crear políticas de fijación de precios para penetrar en mercados existentes y nuevos mercados.
- 3) Ampliar la cartera de productos.
- 4) Diseñar campañas publicitarias que nos ayuden a posicionarnos como los líderes del mercado de cosméticos.



Dentro de los objetivos estratégicos para el área de Recursos Humanos se definen los siguientes:

- 1) Crear un Departamento de Recursos Humanos.
- 2) Crear Manuales de procedimientos, funciones, para ordenar y establecer funciones a cada uno de los trabajadores.
- 3) Crear Fichas de Evaluación al desempeño, para medir el rendimiento de los trabajadores.
- 4) Crear un plan de capacitación enfocados en las necesidades de cada uno de los trabajadores y ejecutarlo.

9.4 MATRIZ FODA



Tabla 15. Matriz FODA.

		Oportunidades							Amenazas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Fortalezas	Regulación a favor	Mayores inversiones en el país	Buenas políticas crediticias	Crecimiento de la economía mundial	Aumento del consumo de cosméticos	Aumento de importaciones	Fuerte poder adquisitivo del mercado	Aumento de la tasa de interés	Aumento en la tasa de inflación	Variación del precio del petróleo	Poca cultura al cuidado del hábitat	Condiciones climáticas irregulares	Restricciones a las importaciones	Creciente regulación gubernamental
1	Cuenta con local propio.	FO: 1. Contar con un local propio y una flota propia de equipo de transporte podemos optar más rápido a créditos en las entidades bancarias. (F1, F7-O3).							FA: 1. Si los bancos aumentan las tasas de interés, esto puede afectar, ya que la						
2	Empleados con larga trayectoria.														

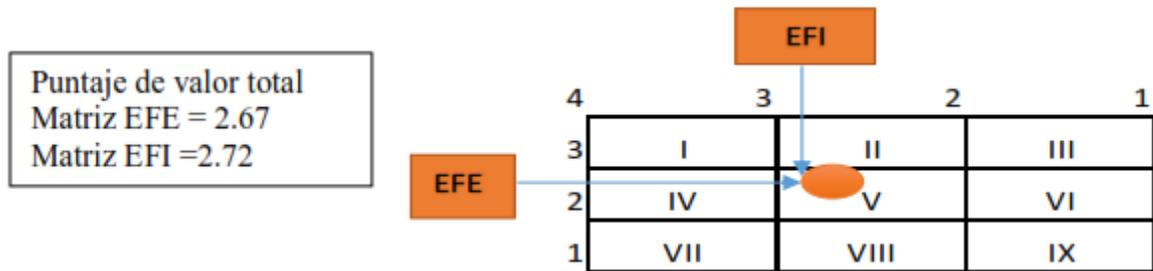


3	Sistema integrado en facturación	<p>2. Al tener mayores inversionistas en el país estos hace que ellos fijen en marcas de calidad y empresa amplia. (F4, F5, O2).</p> <p>3. Mientras el poder adquisitivo del mercado meta vaya creciendo las expectativas de los mismos por adquirir marcas de prestigio y Calidad. (F5, O7).</p>	<p>Empresa no pueda invertir generando desempleo (F1, F2, A1, A2)</p> <p>2. Educar a los trabajadores sobre el cuidado del medio ambiente para conserven su trabajo. (F2, A5)</p>
4	Portafolio amplio de producto		
5	Marca de prestigio a nivel mundial		
6	Canales de distribución a nivel local		
7	Propio equipo de transporte		

Fuente: Elaboración Propia.

9.5 MATRIZ IE

El objetivo de la Matriz IE, es la de integrar los resultados de las Matrices EFE y EFI en una matriz que nos brinda opciones estratégicas.



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la matriz EFI y EFE, la empresa está en la división que se ubica en el cuadrante V se dirige mejor por medio de estrategias para mantener y retener.

9.6 MATRIZ PEEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción indica si la estrategia más adecuada de la empresa deber ser: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.



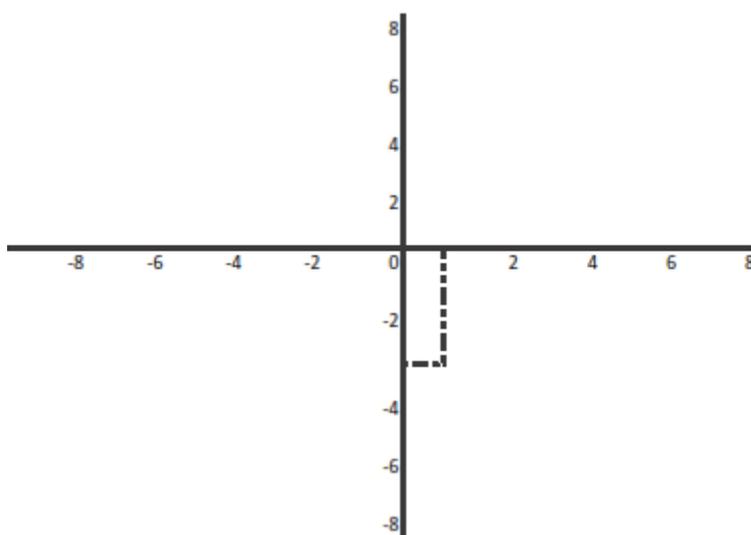
Tabla 16. Tabla de Resultado

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA			
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Economía de escala	1	Cambios tecnológicos	-5
Rotacion de inventario	4	Tasa de inflación	-4
Capital de trabajo	2	Variación de la demanda	-6
Riesgo involucrado en el negocio	1	Barreras de ingreso al mercado (Restricciones Gubernamentales)	-4
		<hr/>	
		2	-4,75
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
Gama de productos	-3	Potencial de crecimiento	5
Calidad de los productos y servicios	-3	Potencial de utilidades	5
Competividad en precios	-2	Estabilidad financiera	3
Publicidad	-3	Facilidad de ingreso al mercado	2
Mejor logística de distribución	-3	Utilización de recursos	3
Marca de prestigio	-2	Intensidad de capital	2
Participación de mercado	-3		
		<hr/>	
		2,71	3,33
Eje X (VC+FI)	0,62		
Eje Y (EA+FF)	-2,75		

La empresa queda en el vector o cuadrante competitivo, el cual se encuentra en el cuadrante inferior derecho de la matriz: PEEA. Este cuadrante indica el uso de estrategias competitivas tales como: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal, penetración de mercados, desarrollo de productos y mercado y alianzas estratégicas.



MATRIZ DE PEEA



Fuente: Elaboración propia

X. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 17. Selección de Estrategias

Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS F/O	Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS F/A
PENETRACION DE MERCADO	Desarrollar un portal WEB que permita a los clientes y empresas distribuidoras del país hacer pedidos de productos cosméticos.	NTEGRACION HACIA ATRÁS	Establecer por escrito el proceso de carga y descarga y divulgarlo en todo el personal de bodega.
PENETRACION DE MERCADO	Crear un departamento de call center con el objetivo de captar nuevos clientes, asesoría técnica y	NTEGRACION HACIA ATRÁS	Crear políticas de inventario para garantizar la optimización del espacio, pero también el abastecimiento de



	realización de pedidos.		los clientes una estrategia de inventario Justo a Tiempo
PENETRACION DE MERCADO	Realizar una lista de clientes prospectos solo del área corporativa de todo el país y para esta labor contratar un vendedor corporativo.	INTEGRACION HACIA ATRÁS	Realizar un plan de contingencia ante desastres naturales medidas de seguridad de la empresa, y un plan de continuidad del negocio esto con el objetivo de estar preparado para cualquier evento de la naturaleza debido a la irregularidad climática del país.
DESARROLLO DE PRODUCTO	Promover en la empresa como el agente autorizado de marca líder en el país para contar con personal capacitado y comprometido con la empresa.	INTEGRACION HACIA ATRÁS	Aprovechar la relación con los proveedores para diseñar estrategias de penetración de mercado que nos den ventaja competitiva antes los competidores existentes en los



			mercados seleccionados.
Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS D/O	Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS D/A
	Comprar paquetes informáticos autorizados para controlar las áreas de: facturación, ventas, cobro, levantamiento de pedidos.		Crear un organigrama para contrarrestar amenazas, esto generara nuevos puestos de trabajos.
	Contratar a un consultor experto en la elaboración de planes estratégicos para beneficiar a la Empresa en su imagen, ventas.	PENETRACION DE MERCADO	Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precio competitivos y que cumplan con los requerimientos de los clientes.
	Contratación de personal nuevo especializado para la creación de las áreas de Recursos Humanos, Marketing.	PENETRACION DE MERCADO	Diseñar estrategia de post venta que permita mantener a los clientes esto tendrá como objetivo que estos clientes no sean tomados por la competencia.



	Elaborar planes de capacitación para suplir las necesidades de la Empresa.	PENETRACION DE MERCADO	Disponer políticas de fijación precios para enfrentar a la competencia con estrategias de precios.
PENETRACION DE MERCADO	Realizar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes que ofrezcan los productos que se distribuyan.		
DESARROLLO DE PRODUCTO	Estudiar posibles alianzas estratégicas con otras empresas para promociones en conjunto.		
PENETRACION DE MERCADO	Capacitar a los empleados utilizando un programa de coaching en todas las áreas para ofrecer mejor servicio. Para esto se va ser necesario contratar una persona especial		



	<p>solo para coaching en las áreas y que esta persona también trabaje en la creación de manuales de función y procedimientos, descripción de los puestos.</p>		
	<p>Crear un organigrama de Nica Beauty Brand, para definir y destacar funciones y procedimientos para cada área.</p>		

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de Penetración de Mercado fue la que mejor puntaje obtuvo con un 6.68, seguida de Desarrollo de Producto e Integración hacia atrás 2.738.



Matriz MPEC

Tabla 18. Matriz MPEC

No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		INTEGRACION HACIA ATRÁS	
			PA	PTA	P A	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES								
1	Regulación a Favor.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
2	Mayores inversionistas en el país.	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
3	Buenas Políticas crediticias.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
4	Aumento de consumo de cosméticos.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5	Aumento de las importaciones.	0.08	4	0.32	2	0.16		0
6	Fuerte Poder Adquisitivo del mercado.	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
AMENAZAS								
1	Aumento de la tasa de interés.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
2	Aumento en la tasa de inflación.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
3	Variación del precio del petróleo.	0.1	1	0.1		0		0
4	Poca Cultura del cuidado del hábitat	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
5	Condiciones climáticas irregulares.	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
6	Restricciones a las importaciones.	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
7	Crecientes regulaciones gubernamentales.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
		1						
FACTORES INTERNOS CLAVES.								
FORTALEZAS								
1	Cuenta con local propio.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12
2	Empleados con larga trayectoria.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
3	Sistema integrado en facturación.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
4	Portafolio amplio de producto.	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
5	Marca de prestigio a nivel mundial.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
6	Canales de Distribución a nivel local.	0.06	4	0.24	2	0.12		0
7	Propios equipos de transporte.	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12
DEBILIDADES								
1	Falta de comunicación en las áreas.	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
2	No posee un sistema informático.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
3	Falta de un Departamento de Recursos Humanos.	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
4	Falta de un Departamento de Finanzas y Marketing.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05
5	Precios más altos con respecto a la competencia	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
6	Falta de un plan estratégico.	0.31	4	1.24	4	1.24	2	0.62
7	No se cuenta con un organigrama.	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
		1.00		0.93		5.04		2.83

Fuente: Elaboración Propia



XI. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

10.1 SELECCIÓN DE LAS ACCIONES DE LA ESTRATEGIA

Tabla 19. Selección de Acciones.

PENETRACION DE MERCADO	Crear un portal WEB de la empresa.
	Crear un departamento de call center, para captar nuevos clientes, asesoría técnica y levantamiento de pedidos.
	Contratar un vendedor corporativo para que realice una lista de clientes prospectos solo del área corporativa de todo el país.
	Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precio competitivos y que cumplan con los requerimientos de los clientes.
	Diseñar estrategia de post venta que permita mantener a los clientes esto tendrá como objetivo que estos clientes no sean tomados por la competencia.
	Disponer políticas de fijación de precios para enfrentar a la competencia con estrategias de precios.
	Capacitar a los empleados utilizando un programa de coaching en todas las áreas para ofrecer mejor servicio. Para esto se va ser necesario contratar una persona especial solo para coaching en las áreas y que esta persona también trabaje en la creación de manuales de función y procedimientos, descripción de los puestos, plan de



	reclutamiento, diferentes procesos tanto operativos como administrativos.
	Realizar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes que ofrezcan los productos que se distribuyan.

Fuente: Elaboración Propia



XII. PLANES DE ACCION

Ítems	Objetivos estratégicos	Actividad Estratégica	Líneas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto	Notas al presupuesto
Corporativo									
1	Crear un portal web para la empresa.	Fortalecer el uso de la tecnología para el reconocimiento de los productos y servicios de la empresa	1. Cotizar con tres empresas de diseño gráfico la realización de página web. 2. Contratar los servicios profesionales de la empresa que proporcione buen precio y buena calidad. 3. Implementar y dar a conocer la	Aumentar nuestro prestigio a nivel nacional.	20% de crecimiento de nuestros productos y servicios.	15 días 15 días 6 meses	Gerencia de Ventas	\$1,000.00	



			página WEB con nuestros clientes y clientes potenciales.						
2	Crear un departamento de call center	Captar nuevos clientes, dar asesoría técnica y levantamiento de pedidos. Post Venta.	1. Contratar una persona responsable de Call Center más 2 Auxiliares de Call Center. 2. Destinar un área en la empresa para este departamento. 3. Hacer la compra de Materiales de teléfono, muebles. 4. Dar a conocer el departamento a clientes ya existentes y	Aumentar nuestro portafolios de clientes	20% de crecimiento del portafolio de los clientes.	3 meses	Gerencia General Gerencia de ventas	\$15,000.00	Salario del jefe: \$500; Salario de auxiliares: \$250 por auxiliar.



			clientes potenciales.						
3	Conformar un grupo para la detección, prevención y eliminación de desperdicios.	Controlar el proceso de desperdicios en bodega.	1,-Elaborar un plan estratégico, tácticos, operativos destinados a los despilfarrados.	Concientizar a los trabajadores sobre los desperdicios.	20% de control sobre los desperdicios existentes.	Permanente	Gerencia General Gerencia Financiera	\$800.00	
4	Crear estrategias de recorte de costos administrativos, importaciones, logísticas.	Reducir costos.	1.-Reunion de los responsables de áreas para analizar cómo se puede reducir costos. 2.Crear medidas de ahorros	Utilizar mejor los recursos de la empresa.	20% de ahorro sobre recursos.	Permanente	Gerencia General Gerencia Financiera	\$1,000.00	
5	Crear estrategias para mejorar los márgenes	Medir de manera constante los productos.	1. Reunión de los responsables de áreas para analizar	Mejorar el rendimiento del activo de la empresa.	25% de rendimiento del activo.	Permanente	Gerencia General Gerencia Financiera	\$800.00	



	por producto.		cómo se incrementan los márgenes.						
Comerciales									
1	Diseñar estrategia de post venta	Fidelizar a la clientela existente, mediante la satisfacción de las necesidades y tener de ellos compras regulares o repetidas.	1. Adiestrar a una persona de Call Center que este pendiente del seguimiento de los clientes después de la venta.	1. Conocer las opiniones de los clientes. 2. Identificar las oportunidades de mejora 3. Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.	20% de aumento del historial de venta a los clientes existentes, a partir de la implementación de Post-Venta.	4 meses	Gerencia de venta	\$2,000.00	
2	Crear políticas de fijación de precios	1. Políticas de fijación de precio para penetrar mercados existentes y nuevos mercados.	1. Crear un Manual que contenga las políticas para Fijación de Precio.	1. Mantener Liderazgo en Precio. 2. Incrementar los volúmenes de ventas (Económicos y Cantidades)	30% de aumenten las ventas, cuotas de mercado.	8 meses	Gerencia General y Gerencia de ventas	\$1,500.00	Al consultor del coaching se le contrata aparte solo para elaborar un



		2. Políticas de fijación de precio para maximizar el volumen de unidades vendidas y evitar en lo posible que los competidores penetren en dichos mercados.		3. Incrementar la cuota de mercado 4. Evitar la entrada de la Competencia.					Manual de políticas. (Este consultor será nicaragüense).
3	Contratar a una persona especializada en temas (coaching) y creación de manuales.	Adiestrar al personal.	1. Contratar una persona especialista en Coaching Organizacional que se encargue de adiestrar al personal en sus labores y además de crear los Manuales de Función y procedimientos	Obtener resultados fuera de lo común y mejores desempeños del personal.	60% de mejoramiento en el desempeño de los trabajadores .	2 meses	Gerencia General, todas las gerencias y responsable del Coaching	\$3,000.00	Los \$3,000.00 incluye el costo total del servicio.



			to de las áreas.						
4	Contratar un vendedor corporativo para que realice una lista de clientes prospectos solo del área corporativa de todo el país.	Penetración a nuevos mercados	<p>1. Contratar a un vendedor con más de 5 años de experiencia en ventas corporativas de cosméticos.</p> <p>2. Hacer una lista de empresas prospectos para su respectiva visita.</p>	<p>1. Incrementar la cuota de mercado.</p> <p>2. Penetrar a nuevos mercados.</p> <p>3. Incrementar la cartera de clientes.</p>	20% de aumento en el historial de Venta de Clientes existentes en empresas comerciales.	Permanente	Gerencia de ventas y Vendedor corporativo	\$3,000.00	El presupuesto dependerá del plan de visita que programe el vendedor corporativo.
5	Comprar un sistema que esté integrado para todas las áreas de la empresa.	Integración a todas las áreas de la empresa en un mismo sistema informático.	1. Cotizar tres empresas de informática que nos brinde el servicio de un sistema de calidad integrando	Automatizar todas las áreas para que la información sea más fácil y las labores se realicen con menor esfuerzo y en mejor tiempo.	Mayor comunicación entre las áreas.	2 años	Gerencia General Gerencia Financiera	\$25,000.00	Este paquete incluye la inducción de aplicación de este sistema.



			<p>todas las áreas.</p> <p>2. Plan de Inducción a todo el personal para el manejo del nuevo sistema.</p>						
<i>Recursos humanos</i>									
1	Crear Departamento de Recursos Humanos	Manejo de personal.	<p>1. Reclutamiento de personal.</p> <p>2. Entrevistar a personas que integren dicha área.</p> <p>3. Evaluar al personal y contratar al personal más calificado.</p>	Mejorar el rendimiento del personal de la empresa.	40% personal profesional.	Permanente	Gerencia General Responsable de RRHH	\$10,000.00	



2	Crear Manuales de funciones, procedimientos.	Organización de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear organigrama de la empresa. 2. Entrevistar al personal sobre sus funciones existentes. 3. Crear manuales de funciones. 4. Inducir al personal sobre estos nuevos manuales de funciones y procedimientos. 	Marcar responsabilidades.	90% personal satisfecho con la definición de sus funciones.	Permanente	Gerencia General Responsable de RRHH	\$4,000.00	
3	Crear fichas de evaluación del personal	Mejor rendimiento del personal.	1. Reunión con responsables de áreas para definir parámetros a evaluar.	Evaluar capacidades y habilidades del personal.	80% personal evaluado.	Permanente	Gerencia General Responsable de RRHH	\$4,000.00	



			<p>2. Elaborar fichas de evaluaciones del personal.</p> <p>3. Inducir a los jefes como evaluar.</p> <p>4. Capacitar al personal del funcionamiento de dichas evaluaciones.</p>						
4	Crear un plan de capacitación .	Fortalecer habilidades técnicas del personal	<p>1. Evaluar las fichas de evaluación y determinar las necesidades del personal.</p> <p>2. Implementar un plan de capacitación .</p>	Incentivar al personal.	20% personal incentivado.	Permanente	Gerencia General Responsable de RRHH	\$2,000.00	



			3. Ejecutar dicho plan. 4. Seguimiento del plan de capacitación .							
								Total	\$73,100.00	



XIII. CONTROL Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIA

Tabla 20. Control y Evaluación.

Ítems	Objetivos Estratégicos	Tiempo estimado	Tiempo de evaluación	Evaludor	Herramienta
1	Crear un portal web para la empresa.	6 meses	Mensual	Gerencia general	Historial de Visitas, historial de pedido realizados por página web, preguntas frecuentes de los clientes, quejas y sugerencias de la página, evaluación de parte del cliente con respecto a diseño de la página, utilización y ayudar para esclarecer dudas.
2	Crear un departamento de call center.	3 meses	1 año y medio	Gerencia general y Gerencia de ventas	Historial de Clientes Atendidos, promedio de tiempo de llamadas por cliente, reporte



					de casos pendiente, casos resueltos y casos que no tienen solución. Evaluación de los clientes en una pequeña encuesta.
3	Conformar un grupo para la detección, prevención y eliminación de desperdicios.	1 mes	Bimensuales	Gerencia general	Check List y reporte de Evaluaciones con Fotos del avance en esta actividad.
4	Crear estrategias de recorte de costos administrativos, importaciones, logísticas.	2 meses	Bimensuales	Gerencia general	Disminución de los costos Administrativos y Operativos de la empresa a partir de la implementación de la acción.
5	Crear estrategias para mejorar los márgenes por producto.	1 mes	Bimensuales	Gerencia general	Crecimiento de la Cuota de Mercado entre años y meses; Crear una tabla comparativa.



6	Diseñar estrategia de post venta.	4 meses	1 año y 8 meses	Gerencia general	Historial de Clientes atendidos, Historial de casos resueltos, quejas de los clientes, Evaluación por parte de los clientes por medio de una pequeña entrevista.
7	Crear políticas de fijación de precios.	8 meses	1 año	Gerencia de ventas	Historial de Ventas de clientes existentes y Clientes Conquistado por esta estrategia.
8	Realizar una campaña publicitaria local más agresiva.	Permanente	1 año	Gerencia general	El gerente de ventas le tendrá que entregar al Gerente General un informe detallado de lo que se ha invertido en Publicidad y como se ha aumentado las ventas por



					medio de esta estrategia.
9	Contratar a una persona especializada en temas (coaching) y creación de manuales.	Permanente	1 año	Gerencia general	Evaluaciones de Desempeño en cada una de las áreas por parte del responsable de RRHH.
10	Contratar un vendedor corporativo.	Permanente	Mensuales	Gerencia de ventas	Listado e Historial de Venta de Empresas conquistadas. Comparar con Listado de clientes prospectados.
11	Comprar un sistema que esté integrado todas las áreas de la empresa.	2 años	Bimensuales	Gerencia general Gerencia financiera	Se va a realizar un check list, el cual lo evaluará el Gerente General que estará pendiente desde la cotización de la empresa de informática hasta la ejecución y utilización del nuevo sistema.



12	Crear Departamento de Recursos Humanos.	2 meses	1 año	Gerencia general	Evaluaciones de Desempeño del responsable de RRHH y Check List de las Acciones, y Responsabilidades del departamento.
13	Crear Manuales de funciones, procedimientos.	5 meses	1 año	Gerencia general	Dar a conocer el manual una vez realizado a los empleados.
14	Crear fichas de evaluación del personal.	2 meses	Semestral	Gerencia general	Implementar las fichas en cada puesto de trabajo.
15	Crear un plan de capacitación.	2 meses	Semestral	Gerencia general	Fotos de la Capacitaciones, Lista de Asistencia a Capacitaciones, y evaluaciones de desempeño para análisis de comprensión de capacitación

Fuente: Elaboración Propia.



XIV. CONCLUSIONES FINALES

El plan estratégico de NICA BEAUTY BRAND para el periodo 2021 – 2025 incluye:

- ✓ Se realizó una caracterización de la empresa NICA BEAUTY BRAND documentando los procesos y estructura actual de la empresa.
- ✓ Se lograron identificar principalmente la oportunidad del aumento de consumo de cosméticos y como amenaza la restricción de importaciones a nivel externo de la empresa.
- ✓ Se detectó como fortaleza el amplio portafolio de productos de marcas de prestigio a nivel mundial y como debilidades la falta de un plan estratégico y fallas de comunicación entre las áreas de la empresa.

Se evaluaron las alternativas estratégicas que lograrían superar las debilidades con las fortalezas y oportunidades, y de igual manera contrarrestar las amenazas.

- ✓ Se determinó que la estrategia más apropiada es la de Penetración de Mercado, es decir, seguir invirtiendo para crecer con el producto actual en el mercado actual. Finalmente se desarrolló un plan de acción, el cual tiene un presupuesto anual de US\$73,100. (Setenta y Tres Mil Cien dólares netos).



XV. RECOMENDACIONES:

Las recomendaciones estarán dirigidas a tratar de atacar los puntos débiles encontrados:

1. Luego de implementado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa DIANCA, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para una eventual planificación futura en donde se tomaran los elementos evaluados.
2. Se recomienda implementar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar el compromiso de parte de los empleados y de esta forma lograr mejores resultados en el cumplimiento de las actividades comerciales de la misma.
3. Se recomienda que al personal de primer ingreso se le dé un proceso de inducción básica de la empresa, de ser posible elaborar un manual de inducción, para que conozcan de la organización su misión, visión, objetivos, valores, estrategias, entre otras cosas. Se les puede dotar u orientar para leer, los documentos de Manual de Organización y Funciones, que le ayuden a comprender mejor de la organización de la empresa, el que hacer de la dirección, los procedimientos a seguir y las funciones que cada uno tiene que desempeñar.
4. Generar y establecer un mecanismo de planificación participativo, aprovechando el potencial humano con que cuenta la Empresa, incorporar además la difusión del mismo, al personal.
5. Integrar la perspectiva de género en los contenidos de los programas de capacitación que se desarrollaran en la organización, tomando en cuenta la condición y posición genérica del recurso humano. En otras palabras, integrar las necesidades prácticas sentidas, intereses y aspiraciones de hombres y mujeres en los procesos de capacitación.
6. Organizar reuniones con el personal que labora para la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.



XVI. BIBLIOGRAFÍA

- GONZÁLEZ, H. D. (2009). *Metodología de la investigación propuesta, anteproyecto y proyecto*, 4 edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- HODGE, B. J., ANTHONY, W. P., & GALES, L. M. (2005). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Gales 6edición. Madrid. España: Pearson Prentice Hall.
- IDALBERTO, C. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica* 3 edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- MÉNDEZ, C. E. (2209). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* 4 edición. MEXICO: LIMUSA.
- OSPINA, M. L., & CORREA, J. I. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas*. Colombia: Universidad de Caldas.
- SERNA, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. 7ma edición. Bogotá: 3R Editores.



XVII. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a trabajadores de Nica Beauty Brand

Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su centro de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una x en el espacio correspondiente a la V (verdadero). Si cree que la frase es falsa, o casi siempre falsa, anote una x en el espacio correspondiente a la F (falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases aquí y en la hoja, para evitar equivocaciones.

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Cargo /Puesto: _____ Antigüedad: _____

Escolaridad: _____

1. El trabajo aquí es realmente estimulante, nos gusta.

F () V ()

2. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario o de mando.

F () V ()

3. La mayor parte de los empleados tienen actividades poco importantes.

F () V ()

4. El personal presta mucha atención a terminar el trabajo pendiente.

F () V ()

5. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.

F () V ()



6. Las cosas a veces están bastante desorganizadas.

F () V ()

7. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.

F () V ()

8. Se valora positivamente al hacer las cosas de modo diferente.

F () V ()

9. No existe mucho espíritu de grupo.

F () V ()

10. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.

F () V ()

11. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.

F () V ()

12. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia, falta de hacer las cosas bien a la primera.

F () V ()

13. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.

F () V ()

14. Las actividades están bien planificadas.

F () V ()

15. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.

F () V ()

16. La gente tiene oportunidad para relajarse o tener un pequeño descanso.

F () V ()



17. Las reglas y normas no son claras, son bastante vagas y ambiguas.

F () V ()

18. La gente parece estar orgullosa de la organización.

F () V ()

19. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por la gente

F () V ()

20. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.

F () V ()

21. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.

F () V ()

22. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.

F () V ()

23 La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.

F () V ()

24 El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.

F () V ()

25 Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.

F () V ()

26 En general la gente expresa con franqueza lo que piensa.

F () V ()

27 A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.

F () V ()



28 Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.

F () V ()

29 Aquí es importante realizar mucho trabajo.

F () V ()

30 Normalmente no se explican los detalles de las tareas encomendadas.

F () V ()

31 Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.

F () V ()

32 Se han utilizado los mismos métodos por mucho tiempo.

F () V ()

33 Generalmente los empleados no intentan sobresalir ni ser especiales o independientes.

F () V ()

34 Es fácil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.

F () V ()

35 Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.

F () V ()

36 Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.

F () V ()

37 Los empleados trabajan muy intensamente.

F () V ()



38 Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.

F () V ()

39 Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.

F () V ()

40 Es difícil conseguir que el personal desempeñe su trabajo mejor de lo normal.

F () V ()

41 El personal parece ser muy poco eficiente.

F () V ()

42 Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.

F () V ()

43 Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.

F () V ()

44 El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.

F () V ()

45 Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.

F () V ()