



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

**Tema:**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
AUTOMOTRIZ BERRIOS, S.A, UBICADA EN LA CIUDAD DE MANAGUA**

**Autores:**

Br. Carmen Nazareth Zeledón Úbeda.

Carné 2004-20615

Br. Alejandro Montenegro Ortiz.

Carné 2005-21412

Br. Wendy de los Ángeles Calero Coronado.

Carné 2001-10641

**Tutor:**

❖ Msc. Gonzalo Zúniga Morales.

Managua, Junio 2017

# CONTENIDO

DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION .....	2
III. ANTECEDENTES .....	4
IV. OBJETIVOS .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
V. JUSTIFICACIÓN.....	6
VI. Diseño metodológico.....	7
a) Tipo de investigación. ....	7
b) Fuentes de Investigación.....	7
Fuentes primarias:.....	7
Fuentes secundarias:.....	8
c) Población, muestra y muestreo. ....	9
d) Métodos y técnicas de recolección de datos. ....	10
VII. DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	13
Misión.....	14
Visión .....	14
Valores.....	14
Procesos de Recursos Humanos.....	15
Proceso de comunicación .....	15
Servicios .....	16
Garantías y plazos de entrega.....	17
1.1. Análisis de la situación Interna .....	17
1.1.1 Análisis de Clientes .....	17
1.1.2 Situación de Ventas.....	18
1.1.3 Infraestructura .....	18
1.1.4 Proceso básico para prestar los servicios.....	19
1.1.5 Recurso Humano.....	21
1.1.6 Equipos y Maquinarias.....	22

1.1.8	Proveedores .....	22
1.1.9	Fortalezas. ....	23
1.1.10	Debilidades. ....	24
1.2	Análisis de la situación externa de la empresa .....	25
1.2.1	Análisis de la demanda.....	25
1.2.2	Análisis de oferta. ....	30
1.2.3	Entorno Político – Jurídico.....	38
1.2.4	Entorno económico y comercial.....	39
1.2.5	Flota vehicular de Nicaragua. ....	41
1.2.6	Entorno Tecnológico .....	43
1.2.7	Ambiente ecológico y ambiental. ....	46
	Del anterior análisis externo encontramos las siguientes Oportunidades y Amenazas: 47	
	Oportunidades. ....	47
	Amenazas.....	47
1.3	Evaluación de Factores Externos y Externos .....	47
1.3.1	Matriz de Evaluación EFE .....	47
1.3.2	Matriz de Evaluación EFI.....	49
1.4	Análisis Estructural del FODA de Automotriz Berrios.....	51
1.4.1	Matriz FODA de Automotriz Berrios S, A. ....	51
1.4.2	Matriz de impacto cruzado. ....	54
1.4.3	Determinación del área motriz. ....	55
1.4.4	Proceso de selección de estrategias. ....	56
	Capitulo II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE AUTOMOTRIZ BERRÍOS.....	58
2.1	Enunciados estratégicos de Automotriz Berrios S.A .....	60
2.1.2	Misión Propuesta .....	62
2.1.3	Visión Propuesta.....	62
2.1.4	Valores y principios Propuestos. ....	63
2.1.5	Organigrama propuesto.....	64
2.2	Objetivos Estratégicos de Marketing.....	66
2.2.1	Estrategias competitivas.....	68
2.2.2	Estrategias de Posicionamiento.....	70
1.4	Presupuesto de marketing en dólares .....	75
	CONCLUSIONES.....	80

RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	84

## Índice de Tablas

Tabla 1: Historial de venta de la empresa. ....	18
Tabla 2: Personal que conforma la empresa Fuente: Elaboración Propia. ....	21
Tabla 3: Listado de proveedores. Fuente: Datos internos de la empresa.....	23
Tabla 4: Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Casa Cross. Fuente: Elaboración Propia.....	32
Tabla 5: Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Auto Clínica Miranda Fuente: Elaboración Propia. ....	33
Tabla 6: Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Tamepsa Fuente: Elaboración Propia.....	33
Tabla 7: Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Auto Frío. Fuente: Elaboración Propia.....	33
Tabla 8: Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Taller San Guillermo Fuente: Elaboración Propia. ....	34
Tabla 9: Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Auto Máster. Fuente: Elaboración Propia.....	34
Tabla 10: Matriz competitiva de Automotriz Berríos Fuente: Elaboración Propia. ....	37
Tabla 11: Indicadores Económicos 2014-2016 Fuente: BCN, “Nicaragua en Cifras 2016” .....	40
Tabla 12: Crecimiento de la flota vehicular de Managua Fuente: Cortesía de Oscar Sánchez .....	41
Tabla 13: Puntuación en la Matriz de evaluación EFE Fuente: Elaboración Propia. ....	48
Tabla 14: Matriz de evaluación EFE Fuente: Elaboración Propia.....	49
Tabla 15: Puntuación en la matriz EFI Fuente: Elaboración Propia. ....	50
Tabla 16: Matriz EFI Fuente: Elaboración Propia.....	51
Tabla 17: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Fuente: Elaboración Propia.....	53
Tabla 18: Matriz de Motricidad-Dependencia Fuente: Elaboración Propia.....	54
Tabla 19: Tabla de Dependencia – Motricidad Fuente: Elaboración Propia. ....	56
Tabla 20: Distribución de las instituciones estatales por distrito. Fuente: Elaboración Propia. ....	60
Tabla 21: Objetivos Estratégicos. Fuente: Elaboración Propia. ....	66
Tabla 22: Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 11. Fuente: Elaboración Propia. ....	69
Tabla 23: Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 8.Fuente: Elaboración .....	73
Tabla 24: Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 2.Fuente: Elaboración Propia. ....	75
Tabla 25: Costos e Inversiones en Estrategia 6 Fuente: Elaboración Propia .....	76
Tabla 26: Costos e Inversiones en E3 Fuente: Elaboración Propia .....	77
Tabla 27: Costos e Inversiones en E5 Fuente: Elaboración Propia .....	78
Tabla 28: Costos, Inversiones totales y año de ejecución de estrategias Fuente: Elaboración Propia .....	78

## Índice de Imágenes

Imagen 1: Ubicación de la empresa Automotriz Berríos Fuente: Google Maps .....	13
Imagen 2: Forma de comunicación en la empresa. Fuente: Elaboración propia .....	15
Imagen 3: Forma de comunicación y controles en la empresa. Fuente: Elaboración propia .....	16
Imagen 4: Servicios que ofrece actualmente la empresa. Fuente: Elaboracion Propia. ....	16
Imagen 5: Distribución de Planta de Automotriz Berríos S.A .....	19
Imagen 6: Diagrama de flujo de proceso de prestación de servicios.....	20
Imagen 7: Organigrama actual de Automotriz Berríos, S.A. Fuente: Elaboración propia. ....	21
Imagen 8: Escáneres.....	44
Imagen 9: Prensas de aire .....	44
Imagen 10: Elevadores .....	44
Imagen 11: Máquina utilizada para alineación y balanceo computarizado.....	45
Imagen 12: Enllantadoras modernas.....	45
Imagen 13: Analizador de motores .....	46
Imagen 14: Logotipo de la empresa Fuente: Elaboración Propia. ....	61
Imagen 15: Organigrama propuesto para Automotriz Berrios S.A. Fuente: Elaboración Propia. ....	65
Imagen 16: Distribución de planta propuesta para Automotriz Berríos S.A. Fuente: Elaboracion Propia.....	70
Imagen 17: Diagrama de bloque del servicio en el local Fuente: Elaboración Propia. ....	71
Imagen 18: Diagrama de bloque del servicio a domicilio. Fuente: Elaboración Propia. ....	71
Imagen 19: Diagrama de bloque del Rapid Service Fuente: Elaboración Propia. ....	72
Imagen 20: Prensa hidráulica .....	84
Imagen 21: Prensa de banco .....	84
Imagen 22: Soldador eléctrico CD .....	84
Imagen 23: Compresor de aire .....	84
Imagen 24: Kit de llaves mixtas (8mm a 32mm).....	85
Imagen 25: Kit de destornilladores (estrella y ranura) .....	85
Imagen 26: Soldador por arco eléctrico .....	85
Imagen 27: Esmeriladora y cargador de batería.....	85
Imagen 28: Esmeril eléctrico .....	85
Imagen 29: Juego de copas para maneral (8mm a 14mm).....	85
Imagen 30: Juego de crucetas (8mm a 17mm).....	85
Imagen 31: Probadores de carga de batería y de polaridad + alicates y destornilladores .....	85
Imagen 32: Taladro de pedestal.....	86
Imagen 331: Escáneres de diagnóstico computarizado .....	86
Imagen 34: Dobladora de tubos.....	86
Imagen 35: Gata Hidráulica .....	86

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución de los demandantes actuales en el Estado Fuente: Nicaragua Compra. ....	26
Gráfico 2: Instituciones del Estado que cuentan con taller propio. Fuente: Elaboracion Propia.....	26
Gráfico 3: Instituciones del Estado que tienen contrato fijo con talleres Fuente: Elaboracion Propia. .....	27
Gráfico 4: Criterios de selección utilizadas por las Instituciones del Estado Fuente: Elaboracion Propia.....	27
Gráfico 5: Marcas de los vehículos de las Instituciones del Estado. Fuente: Elaboracion Propia ....	28
Gráfico 6: Entidades que conocen de la existencia de la empresa. Fuente: Elaboracion Propia. ....	28
Gráfico 7: Medio por el que conocieron de la existencia de la empresa.: Fuente: Elaboracion Propia.....	29
Gráfico 8: Forma en que le gustaría conocer sobre los servicios que ofrece la empresa. Fuente: Elaboracion Propia. ....	30
Gráfico 9: Nivel de participación de los talleres de la competencia. Fuente: Elaboración Propia	31
Gráfico 10: Distribución de los oferentes actuales Fuente: Elaboración Propia.....	31
Gráfico 11: Área Motriz. Fuente: Elaboración propia.....	56
Gráfico 12: Influencia y motricidad de cada uno de los elementos del Sistema Fuente: Elaboración propia.....	58

## DEDICATORIA

Gracias a Dios, por convertir mi sueño en realidad, por darme salud y esperanza para continuar. Gracias a mis padres José Inés y Virginia, por quienes continué hasta el final, para que vieran sus luchas de 5 años realizados, y por mi hijo José Andrés. Gracias a mis hermanas Vivian y Graciela, a mi esposo Enoc y a mis amigos, que desde que llegue al mundo desconocido de la universidad estuvieron ahí para ayudarme. A todos mis profesores, especialmente a la profesora Dora Gómez y Claudia Benavidez por sus palabras de aliento y por sus enseñanzas.

A nuestro tutor Msc. Gonzalo Zúñiga, quien no nos abandonó a pesar de nuestras grandes pausas para seguir.

***Nazareth Zeledón***

Primeramente a Dios, por su fortaleza, esperanza y sabiduría en este arduo camino. Mis Padres, *Iván Calero y María Elsa Coronado*, mis hermanas *Ivania y Xochilt* por su apoyo incondicional y amor; Mis hijos *Carlos Andrés, Gabriel, Adrián*, quienes son mi fuente de inspiración, superación y el motor de mi vida.

A todos los docentes por sus enseñanzas. A nuestro tutor Msc. Gonzalo Zúñiga, quien nos brindó apoyo invaluable e incondicional en este trabajo final.

***Wendy Calero Coronado.***

En primer lugar a Dios, por habernos dotado de inteligencia, y además por ser nuestro guía en todo momento.

A nuestros padres, profesores, amigos incondicionales, compañeros de estudio, que nos apoyaron durante el tiempo que ocupamos en la elaboración de este proyecto. A nuestro tutor Msc. Gonzalo Zúñiga.

***Alejandro Montenegro.***



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de culminar con éxito este proyecto académico.

Queremos agradecer a la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales de bien para la sociedad.

De manera muy especial a nuestros padres por apoyarnos de forma incondicional en todo momento, tanto moral como de forma directa, durante todos los años de estudio.

A nuestro maestro y tutor Msc. Gonzalo Zúniga Morales, quien en todo momento puso a nuestra disposición todos sus conocimientos y experiencia. A todos los profesores por su paciencia y transmisión de sus enseñanzas, valores y virtudes que sirvieron de base para la formación profesional.

Al Señor Walter Berríos Vallejos, Administrador y Propietario de Automotriz Berrios S.A por permitirnos realizar esta tesina en su empresa.

## RESUMEN EJECUTIVO

Durante el **análisis de la situación actual** se constató que la empresa trabaja bajo una organización informal. Los tiempos de entrega y calidad de los trabajos afectan la rentabilidad del negocio, el mercado está concentrado solamente en las licitaciones de algunas instituciones del Estado y la empresa ENSA, impactando de forma negativa en la liquidez del negocio. Según datos proporcionados por la empresa las ventas se han reducido entre un 18% a 20% del año 2012 a la fecha, ocasionado principalmente por el reducido segmento de mercado al que están orientados, competitividad y también por no contar con estrategias concretas con respecto al marketing, publicidad y políticas de ventas acertadas.

En el **diagnóstico de la situación actual** se realizó un análisis del ambiente interno y externo de Automotriz Berrios S.A, utilizando la herramienta FODA y orientado a corregir debilidades, afrontar las amenazas, mantener o mejorar las fortalezas y explotar las oportunidades. Durante el estudio se evidenció que la empresa posee fortalezas como la permanencia en el mercado, experiencia y capacidad de sus trabajadores y contar con su propio local; sin embargo se detectan debilidades que están afectando su competitividad, permanencia y rentabilidad, sobresaliendo la falta de planeación estratégica, segmento de mercado limitado, poca publicidad y promoción de los servicios y productos, inadecuada organización y distribución de la planta para ofrecer los servicios y repuestos, y el hecho de no utilizar herramientas tecnológicas y digitales para realizar la publicidad y que sirva de soporte a la gestión del negocio.

Posteriormente se realizó la evaluación de los factores internos y externos y el análisis estructural del FODA de la empresa; donde después de realizar el análisis de motricidad y dependencia se determinaron las estrategias a desarrollar durante la ejecución del plan. Se definieron objetivos estratégicos orientados al **posicionamiento** y **promoción** de la empresa en el mercado.

## I. INTRODUCCIÓN

Automotriz Berríos, S.A. es una pequeña empresa ubicada en Managua, en el barrio Altagracia de la Hielera Sequeira ½ cuadra al este, constituida como sociedad anónima en base a la legislación fiscal y mercantil establecida en el país e inscrita ante el Registro Central de Proveedores del Estado. Su actividad económica está orientado a brindar servicios de: mantenimiento y reparación de motores diésel y gasolina, mecánica en general, electricidad, aire acondicionado y enderezado y pintura.

Automotriz Berríos, S.A tiene dos talleres, uno dedicado a atender parte de los depósitos que tiene Embotelladora Nacional S.A. (ENSA) y la otra ubicada en Altagracia; su fuerza laboral está conformada por veinte empleados, entre mecánicos y personal administrativo, distribuidos en los dos talleres. La empresa tiene como mercado principal las instituciones del Estado y algunos negocios privados, otorgando en algunos casos líneas de créditos que van desde los 30 a 45 días hábiles, circunstancia que ha influido en la lenta recuperación de la cartera y grave situación de liquidez.

La empresa reporta que sus ventas han disminuido considerablemente en los últimos años, porque desde su constitución utilizan las mismas técnicas de ventas, a través de visitas o llamadas telefónicas a las diferentes instituciones estatales para ofrecer sus servicios y enviar cotizaciones; lo que limita al negocio de aprovechar la oportunidad de incursionar en otros segmentos de mercado y utilizar otros canales de comercialización, e incluso ampliar el de las instituciones estatales. La planeación estratégica se realiza de forma empírica, sin control para determinar el cumplimiento de las estrategias formuladas.

Ante esta situación la gerencia decidió realizar un estudio para elaborar un Plan Estratégico de Marketing que le permita expandirse en el mercado meta que persigue.

## **II. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION**

Automotriz Berríos, S.A, se ha visto afectada por estar ofreciendo los servicios a un mercado muy limitado, orientado principalmente a ofertar en base a contratos ganados en licitaciones promovidas por las instituciones del Estado y algunas empresas privadas.

Las funciones de marketing están orientadas principalmente a lograr una mayor atracción de clientes estatales, mediante la participación en los procesos de adquisición subidos por las Instituciones estatales en el sitio web de contrataciones del Estado (SISCAE), los cuales están sujetos a las normas establecidas en la Ley 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”; sin embargo la forma de operar actualmente denota esfuerzos parciales, disgregados e inconclusos.

La estructura organizacional es simple. Las decisiones son tomadas únicamente por lo dueños obviando la participación de los trabajadores durante el proceso. El segmento de mercado objetivo al cual se dirige la empresa está conformado por los ministerios e instituciones estatales, ubicadas en las cercanías del taller, tales como: MHCP, MINED, MAGFOR, INIFOM, MIFAMILIA y COMMEMA; pero la participación en este segmento de mercado es mínima.

En algunas ocasiones el servicio que se brinda presenta demoras en la entrega de los trabajos, esto debido a la falta de mecanismos de retroalimentación y organización de las tareas que debe cumplir cada empleado en el taller lo que repercute en la efectividad y calidad de los servicios.

En área administrativa y comercial, se realizan pocos esfuerzos por innovar en los procesos y formas de trabajo para garantizar mayor atracción, fidelidad, seguimiento y control de los clientes. La aplicación limitada de estrategias claras y

efectivas orientadas hacia los procesos de marketing, dificulta que se ubique en una mejor posición en el mercado.

La dificultad para captar nuevos clientes institucionales se debe al aumento de la cantidad de talleres en el área de Managua y a la consolidación de los grandes talleres actuales como Casa Pellas, Autonica, Hyundai que monopolizan el mercado de repuestos así como los chequeos y reparaciones de autos nuevos y seminuevos.

La situación planteada conlleva a que la empresa necesite definir estrategias efectivas de marketing, por lo que se necesita de un **plan de Marketing estratégico**, que bajo la gestión de una nueva política de administración y comercialización contribuya a la satisfacción de los clientes, posicionarse de forma competitiva, ofrecer nuevos servicios y productos, y administrar los recursos de forma óptima para alcanzar mayor rentabilidad.

### **III. ANTECEDENTES**

Automotriz Berrios, S, A. abre operaciones en Marzo del año 2010, es una mediana empresa familiar que se dedica al mantenimiento y reparación de vehículos.

Desde sus inicios, ha dirigido sus esfuerzos a la captación de clientes estatales, pensando en centralizar su atención en brindar servicios a pocos clientes pero con flotas vehiculares, que no tengan un taller de cabecera contratado.

En la actualidad cuentan con un equipo de cómputo, conectado a Internet de alta velocidad para el manejo de correo electrónico, utilizado para enviar formularios a clientes atendidos con el objetivo de conocer su satisfacción, respecto al servicio brindado.

La fuerza de ventas está conformada por el administrativo y su asistente, quienes coordinan visitas a diferentes instituciones para ofrecer los servicios, además de encargarse del envío de ofertas y la negociación con los clientes. La máxima dirección del negocio carece de planeación e implementación de estrategias que permitan identificar, caracterizar y captar mayor volumen de clientes y penetrar a nuevos mercados.

La participación en las licitaciones del estado se realiza a través del SISCAE (Sistema de Compras Administrativas del Estado). La participación en este segmento de mercado actual es mínima, ya que de un total de 48 instituciones solamente se ha establecido relaciones comerciales con 6 de ellas, 1 por contratación fija y las demás por contratación esporádica.

## **IV. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- ✓ Diseñar un Plan Estratégico de marketing para la empresa Automotriz Berríos, S.A, ubicada en la ciudad de Managua.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de Automotriz Berríos, S.A.
- Realizar un estudio de mercado, que permita la identificación del entorno donde se desenvuelve el objeto de estudio.
- Determinar estrategias orientadas a la captación de clientes del sector estatal.
- Elaborar un plan de acción para las estrategias definidas.
- Elaborar presupuesto económico para la implementación del plan.

## V. JUSTIFICACIÓN

Las Instituciones del Estado demandan con frecuencia el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos que conforman su flota vehicular, dando oportunidad a la gran cantidad de talleres de mecánica automotriz inscritos como proveedores del estado y localizados en la ciudad de Managua, de ser partícipes en el proceso de selección y adjudicación de procesos, ya sean: compras menores por cotización o licitaciones selectivas y públicas.

Con la realización de este plan se pretende que la empresa disponga de estrategias de mercado exitosas, que le permitan satisfacer la necesidades de sus clientes, ampliar la variedad de servicio que oferta, buscar oportunidades atractivas que se adapten a sus necesidades, y que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad, a fin de llegar de un modo eficaz a los clientes actuales y futuros. Asimismo le permitirá contar con su perfil estratégico, formas innovadoras de prestación de servicios, políticas de precios, descuentos y servicios de postventa eficaces y acorde a las necesidades de los clientes; además posicionarse de forma competitiva, incrementar la rentabilidad, contar con aliados y colaboradores estratégicos y acceder a nuevos segmentos de mercado.

El plan de marketing estratégico se utilizará dentro de la empresa para generar situaciones que influyan en el éxito, buscando como anticiparse a los cambios futuros. Por lo que con este trabajo se pretende establecer estrategias que aseguren una nueva visión de negocio, basado en una empresa que aprovecha todas las oportunidades y posibilidades que le aseguren una mejor posición, competitividad y rentabilidad en el mercado; permitiéndole establecer *planes de corto, mediano y largo plazo, que aseguren estrategias de mercado efectivas, y ofrecer servicios y productos diferenciados, con la más alta calidad y competitividad en el mercado.*



## **VI. Diseño metodológico**

### **a) Tipo de investigación.**

El tipo de investigación a realizarse es de Campo, cuyo carácter es descriptivo. Se pretende conocer el funcionamiento y comportamiento de las Instituciones del Estado, referente a las decisiones de compra de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos.

### **b) Fuentes de Investigación.**

#### **Fuentes primarias:**

- a)** Entrevista dirigido al Jefe de Transporte de las instituciones estatales.

#### **Información necesaria:**

- ❖ Cantidad de vehículos de la flota.
- ❖ Tipos de vehículo.
- ❖ Marcas de los vehículos
- ❖ Talleres que brindan o han brindado servicio en los últimos 6 meses.
- ❖ Criterios de selección para adjudicar procesos.
- ❖ Interés en recibir visitas de parte del taller para oferta de los servicios.
- ❖ Interés en recibir ofertas económicas de los servicios.

- b)** Entrevista dirigida al Responsable de Adquisiciones de las instituciones estatales.

#### **Información necesaria:**

- ❖ Medios de publicación de procesos.
- ❖ Procedimientos para adjudicaciones.
- ❖ Criterios de selección para adjudicaciones.

- c)** Entrevista dirigida al Gerente de Servicios de Automotriz Berríos, S.A.

**Información necesaria:**

- ❖ Tipos de servicios que brinda el taller.
- ❖ Precios de los servicios.
- ❖ Cantidad de clientes que tiene el taller.
- ❖ Metas de ventas.
- ❖ Medios publicitarios que utiliza.
- ❖ Estructura organizacional.
- ❖ Proceso para captación de clientes.

**d) Test para conocer el nivel de motivación de los trabajadores.**

**Fuentes secundarias:**

- ❖ **Sitio Web de Contrataciones del Estado ([www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni)).**

Se recopilará información cuantitativa del Sitio web de contrataciones del Estado (SISCAE), con respecto a:

- a) Número exacto de proveedores del Estado Inscrito en la categoría de servicio de reparación de vehículos (# catálogo 7818).
- b) Características de los talleres inscritos como proveedores del estado (tamaño de la empresa, servicios que brindan, etc.)
- c) Frecuencia de publicación de procesos de parte de las instituciones estatales.
- d) Cantidad y datos de interés (ubicación geográfica) de las Instituciones Estatales.

- ❖ Sitio Web del Banco Central de Nicaragua ([www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni))

Se recopilará información concerniente a los indicadores económicos tales como la inflación, importaciones del sector automotriz, entre otros.

## ❖ Documentos

Se estudiarán documentos técnicos, incluidos pliegos de bases, Ley 737 y su reglamento, medios de prensa más comunes donde se publican los procesos licitatorios, puede incluir diarios de circulación nacional, así también documentos académicos relacionados con el área de estudio.

### c) Población, muestra y muestreo.

**Población:** La población del estudio está compuesta por las Instituciones del Estado de Nicaragua, que asciende a 48 instituciones (Ver anexo # 4), dentro de las cuales no se incluyen universidades estatales.

**Muestra:** La muestra que se utilizará en la presente investigación corresponde al total de las instituciones del Estado resultantes de la segmentación geográfica por distrito a realizar.

**Tamaño de la muestra:** La fórmula a utilizar será:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

Dónde:

**n:** Número de encuestas a realizar.

**N:** Número de la población.

**Z:** Nivel de confianza o precisión.

**P:** Porcentaje de aceptación.

**q:** Porcentaje de rechazo.

**d:** Error aceptable.

Esta fórmula fue seleccionada debido a que se conoce el tamaño de la población que será parte del objeto de estudio, contando con **48** instituciones del estado, distribuidas en los 6 distritos de Managua.

**n:** Número de encuestas a realizar.

**N:** con una población de 48 instituciones

**Z:** 1.65 con un intervalo de confianza de 95%.

**P:** probabilidad a favor 50%.

**q:** probabilidad en contra 50%.

**d:** error permitido del 5%.

**Resultados:**

$$n = \frac{48 * 1.65^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (48 - 1) + 1.65^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{32.67}{0.80} = 41 \text{ encuestas}$$

Los resultados obtenidos, muestran que se debe aplicar 41 encuestas a las diferentes instituciones del estado de un total de 48, para garantizar un nivel de confianza en la recopilación de datos del 95%, dando prioridad a las de los distritos 1 y 2, considerando la distancia entre el taller y las mismas.

**d) Métodos y técnicas de recolección de datos.**

El trabajo de Investigación utilizará los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- ❖ **Entrevista** Dirigida a los Jefes de Transporte de las Instituciones del Estado/Servicios Generales o persona encargada de la Flota Vehicular.  
(Ver Anexo1)

Permitirá conocer los aspectos generales y específicos de las flotas vehiculares de las Instituciones Estatales, así también sus criterios técnicos de contratación, su disponibilidad de recibir ofertas de Automotriz Berrios y compromisos que pueda tener con otros talleres.

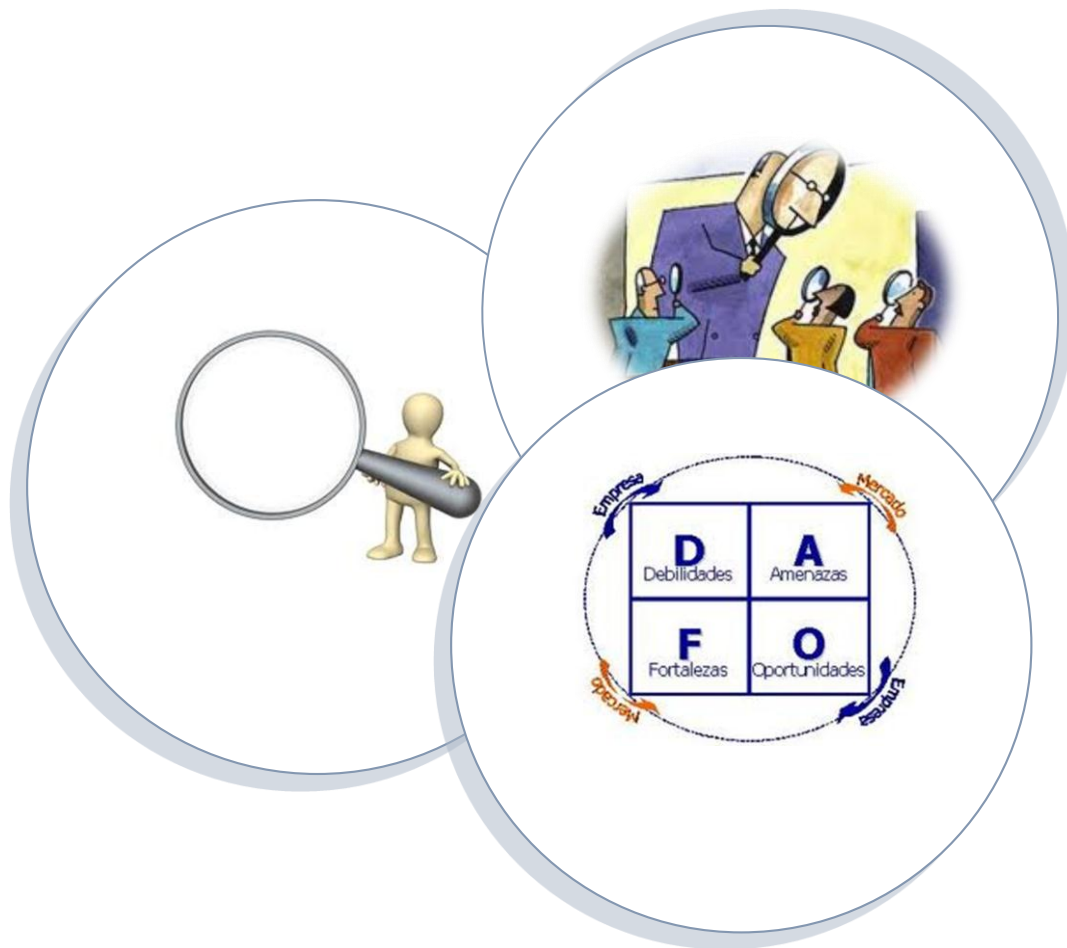
- ❖ **Entrevista** dirigida a los funcionarios del área de Adquisiciones/Compras, encargados de la contratación de Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Institución. (Ver Anexo2).
- ❖ **Entrevista** dirigida al responsable o administrador de los talleres que conforman la competencia.
- ❖ **Observación:** Este instrumento se utilizó para conocer aspectos generales de la organización del taller, los niveles de comunicación, el grado de motivación de los empleados, procesos de los servicios ofertados, clientes, capacidad instalada, así como el número de mecánicos contratados y las acciones de marketing desarrolladas.

### **Procesamiento de los Datos**

Los datos serán procesados a través de la herramienta estadística SPSS, mientras que la representación gráfica de los mismos se hará utilizando el software ofimático Excel.

# CAPITULO I:

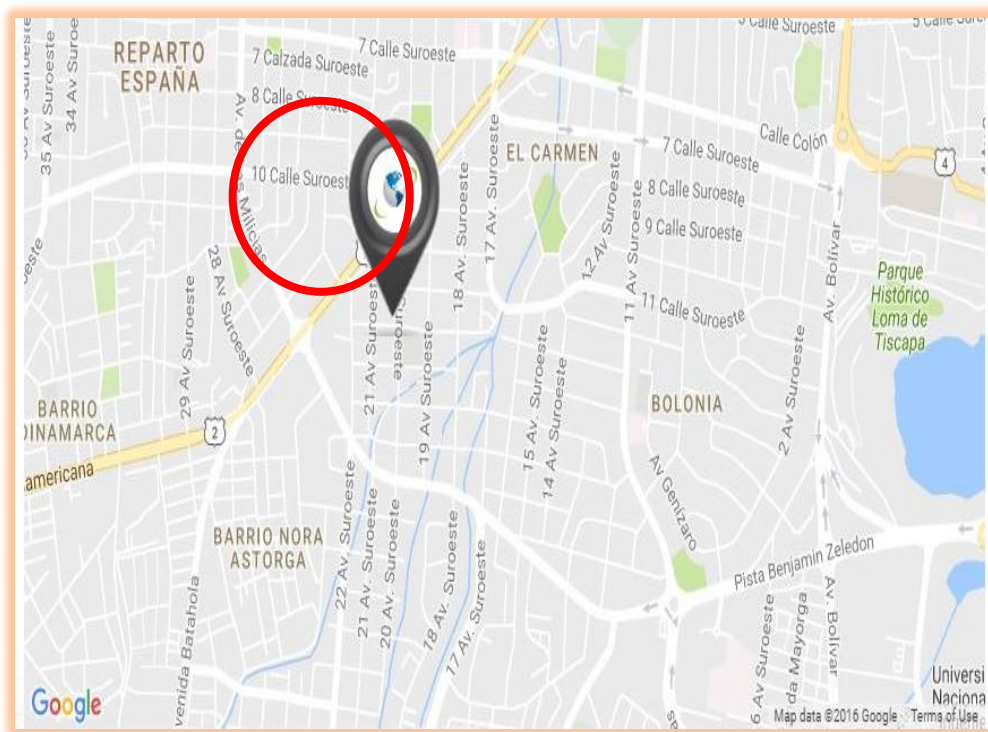
## DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE LA EMPRESA



## VII. DESCRIPCION DE LA EMPRESA



Automotriz Berríos S.A, se encuentra ubicada en el distrito III de Managua (Ver Imagen 1), en la dirección que ya se ha señalado. Debido a su ubicación privilegiada cuenta con una ventaja competitiva dentro del mercado al que está orientado, ya que de un total de 48 instituciones del Estado, el 75% se encuentran en los distritos 1, 2 y 3, cerca de sus instalaciones, de fácil acceso y en un lugar seguro.



**Imagen 1: Ubicación de la empresa Automotriz Berríos Fuente: Google Maps**

La empresa en estudio cuenta con más de diez años de experiencia y se dedica a la reparación y mantenimiento automotriz de todo tipo de vehículos, venta de repuestos, baterías y aceite para carros y motos, así como servicio de enderezado y pintura. Se caracteriza por brindar un servicio amable y efectivo a sus clientes, y

cuenta con amplio stock de repuestos de reconocidas marcas del mercado, como son: Toyota, Mazda, Hyundai y Chevrolet.

Para brindar los servicios el negocio cuenta con dos amplios talleres ubicados en Managua, en una dirección muy fácil de acceder, ya que se encuentran dentro del perímetro urbano y cuenta con parqueo para sus clientes.

La empresa cuenta con misión y visión descritas de la siguiente manera:

### **Misión**

Proporcionar diversificación y calidad en los servicios automotrices brindados, que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes

### **Visión**

Ser un taller líder y confiable en el servicio de mantenimiento y reparación de automóviles livianos y pesados, utilizando tecnología moderna.

### **Valores**

Automotriz Berríos trata de inculcar en cada empleado y sobre todo de los más antiguos, inculcar ciertos valores deseados dentro de la empresa, y sobre todo a futuros empleados para mejorar las relaciones personales internas.

**Honestidad.-** Garantizando la calidad en el trabajo, mediante la supervisión de parte de los propietarios, verificando que los repuestos reportados en la orden de trabajo sean reemplazados y los repuestos cambiados sean entregados a su dueño.

**Compromiso.** Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, siempre enfocados en la calidad, haciéndoles saber las distintas calidades de los repuestos existentes, recomendando, para mejorar el rendimiento del vehículo.

**Respeto.-** Tanto en la relación laboral como interpersonal, haciendo énfasis en el respeto al dirigirse hacia los clientes. .

**Responsabilidad.-** Inculcando la importancia del compromiso que se tiene con los clientes, la mejora continua y la puntualidad para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.



## Procesos de Recursos Humanos.

### Proceso de comunicación

El proceso de comunicación entre los elementos de la estructura organizacional, es bidireccional: formal e informalmente; como se observa en la Imagen 2, en el área administrativa existe burocracia en algunos puestos de trabajo, la información y procedimientos se realizan por la mayoría de los elementos involucrados, provocando **deficiencia** en el desempeño de las funciones.

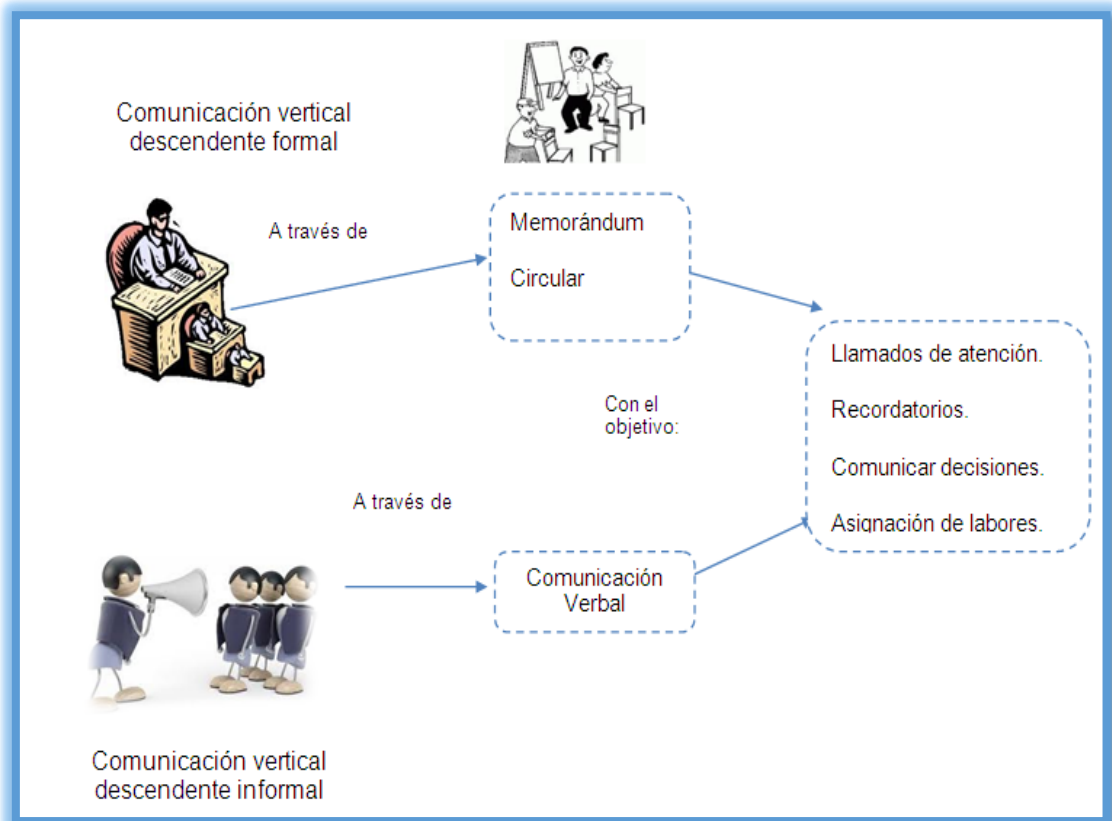
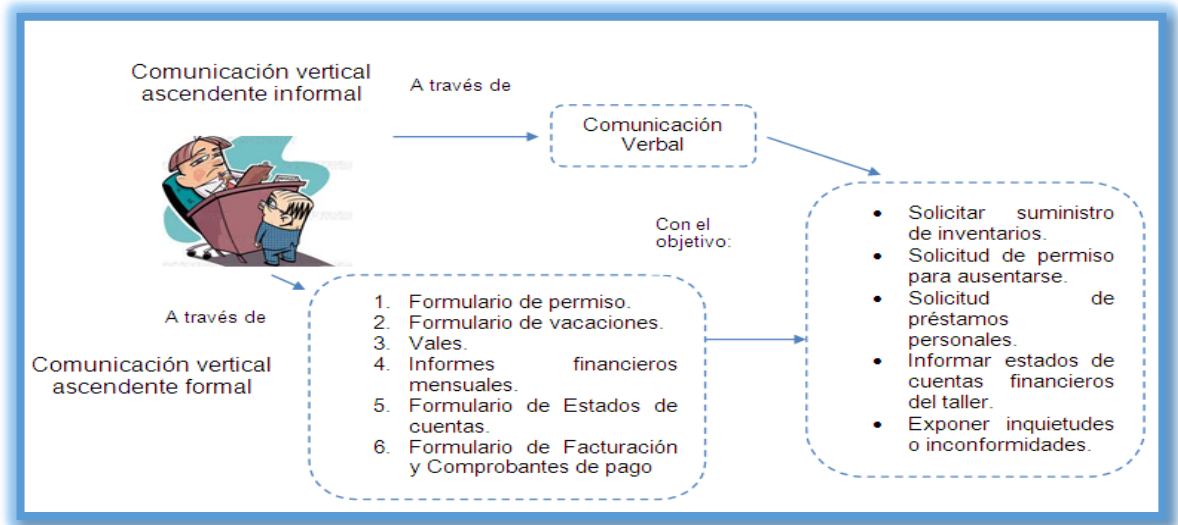


Imagen 2: Forma de comunicación en la empresa. Fuente: Elaboración propia



**Imagen 3: Forma de comunicación y controles en la empresa.** Fuente: **Elaboración propia**

Sin embargo, a como se observa en la Imagen 3, existen diversos formularios que permiten la realización de diferentes actividades propias del funcionamiento de la empresa, tales como la gestión del inventario (órdenes de trabajo, Kardex), control de empleados (Formulario de permisos, solicitud de vacaciones) entre otros.

## Servicios

Los servicios que ofrece la empresa se describen en la Imagen 4:

- ❖ *Mantenimiento Técnico Preventivo (A, B y C)*
- ❖ *Mantenimiento Correctivo (Sistemas de Motor, Suspensión, Frenos, Transmisión, Embrague, Dirección, Rodamiento, Inyección, Alimentación, Eléctrico, Enfriamiento, Carrocería, Aire Acondicionado)*
- ❖ *Enderezado y Pintura*

**Imagen 4: Servicios que ofrece actualmente la empresa.** Fuente: **Elaboración Propia.**

Como se observa en el gráfico anterior la empresa pone a disposición de los clientes los siguientes servicios: Aire acondicionado, limpieza, cambios de aceite,

enderezado y pintura; adicionalmente presta otros servicios como: reparación y mantenimiento de toda clase de vehículos liviano. La mayoría de los trabajos que se realizan tienen una duración de 3 a 7 días, aunque a veces duran más tiempo, dependiendo de diferentes circunstancias, tales como: tipo de maquinaria o vehículo, proveedores de los repuestos o complejidad del servicio a ejecutar.

## **Garantías y plazos de entrega**

Las garantías por los servicios prestados, son solo de mano de obra y se acuerdan en los contratos establecidos por licitación, en los trabajos de forma particular se realizan de forma verbal, dando aproximadamente 500 km de recorrido para dar por satisfecho el trabajo, esto genera muchos reclamos, impactando de forma negativa en el uso de los recursos del negocio y en muchos casos disminución de los clientes, refiriéndonos a los plazos de entrega regularmente se acuerdan en un periodo de 3 a 7 días para efectuar el trabajo, según el tamaño del mismo.

## **1.1. Análisis de la situación Interna**

### **1.1.1 Análisis de Clientes**

Actualmente Automotriz Berríos cuenta con una cartera de clientes privados y estatales. Los clientes en su mayoría son Instituciones del Estado, sin embargo se atiende a algunas empresas privadas y personas naturales que requieren los servicios.

En el caso de las instituciones del Estado atiende a seis de un total de 48, y solamente con uno de estos clientes tiene contrato fijo para el servicio de mantenimiento preventivo de la flota vehicular, el resto los atiende por contrataciones esporádicas en mantenimiento preventivo y correctivo.

### 1.1.2 Situación de Ventas

Las ventas han disminuido en los últimos años, según datos arrojados en la entrevista aplicada al administrador de la empresa (Ver Tabla 1). Las reformas que se aplicaron a la nueva Ley de contrataciones del Estado “Ley 737” ha afectado a Automotriz Berríos, debido a la exigencia en los requisitos para licitar o participar en compras menores, además el crecimiento de la competencia que está a la vanguardia de los avances tecnológicos en herramientas y equipos, hace que este vaya quedando fuera del mercado vehicular.

<b>HISTORIAL DE VENTAS DE AUTOMOTRIZ BERRIOS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>DISMINUCIÓN</b>	18%	20%
<b>VENTAS</b>	C\$ 767,937.00	C\$ 614,457.60

Tabla 1: **Historial de venta de la empresa.**  
Fuente: **Datos internos de la empresa.**

En la tabla anterior se puede apreciar en cifras, que la empresa a Automotriz Berríos S.A redujo sus ventas en un 18% en el año 2015 y un 20% en el año 2016, debido a varios problemas del entorno, cuya causa principal es la disminución de los clientes estatales y poco acceso al mercado de las empresas privadas y clientes naturales.

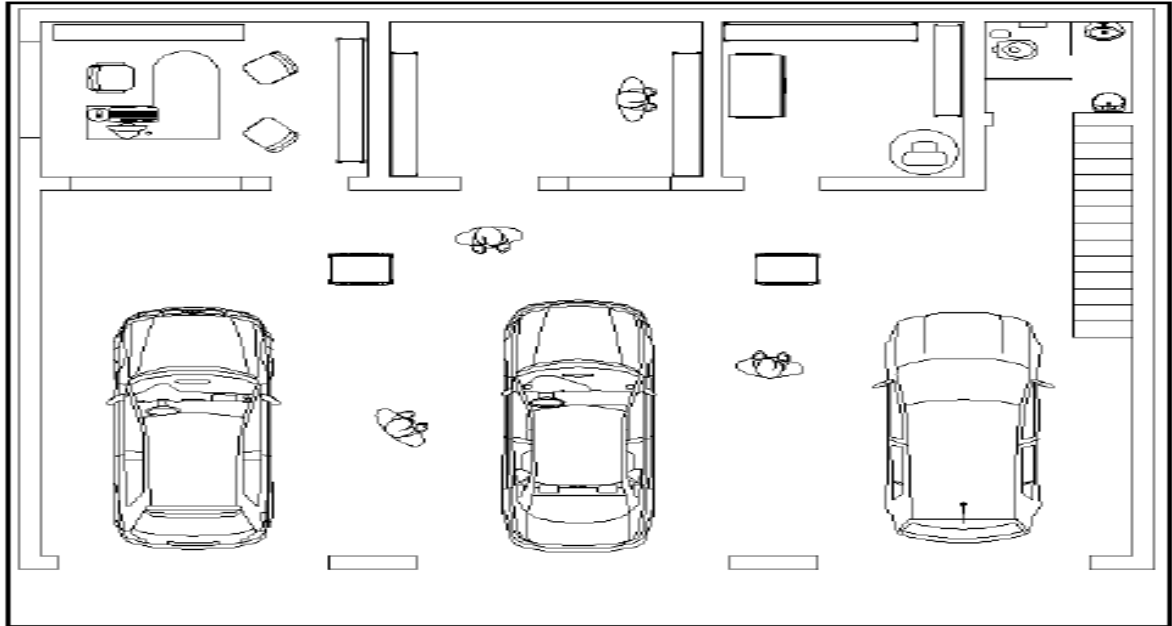
### 1.1.3 Infraestructura

Automotriz Berríos S.A, cuenta con talleres ubicados en dos puntos de la ciudad de Managua, pero solo el ubicado en Altagracia cuenta con local propio.

En la visita realizada a las instalaciones del local Altagracia, logramos visualizar la distribución de planta actual que tiene el negocio para brindar los servicios (Ver Imagen 5). En el espacio donde se ofertan los servicios hay una buena ventilación para los gases que emanan de los vehículos, de tal manera que las instalaciones del negocio permiten brindar los servicios a los clientes. Sin embargo, se identificó

que existe un **desorden en la ubicación de las áreas de trabajo**. Los clientes esperan de pie dentro de los mismos espacios, representando inseguridad y en casos obstrucción para la realización de las labores.

Tiene una capacidad instalada para atender 10 vehículos simultáneamente.

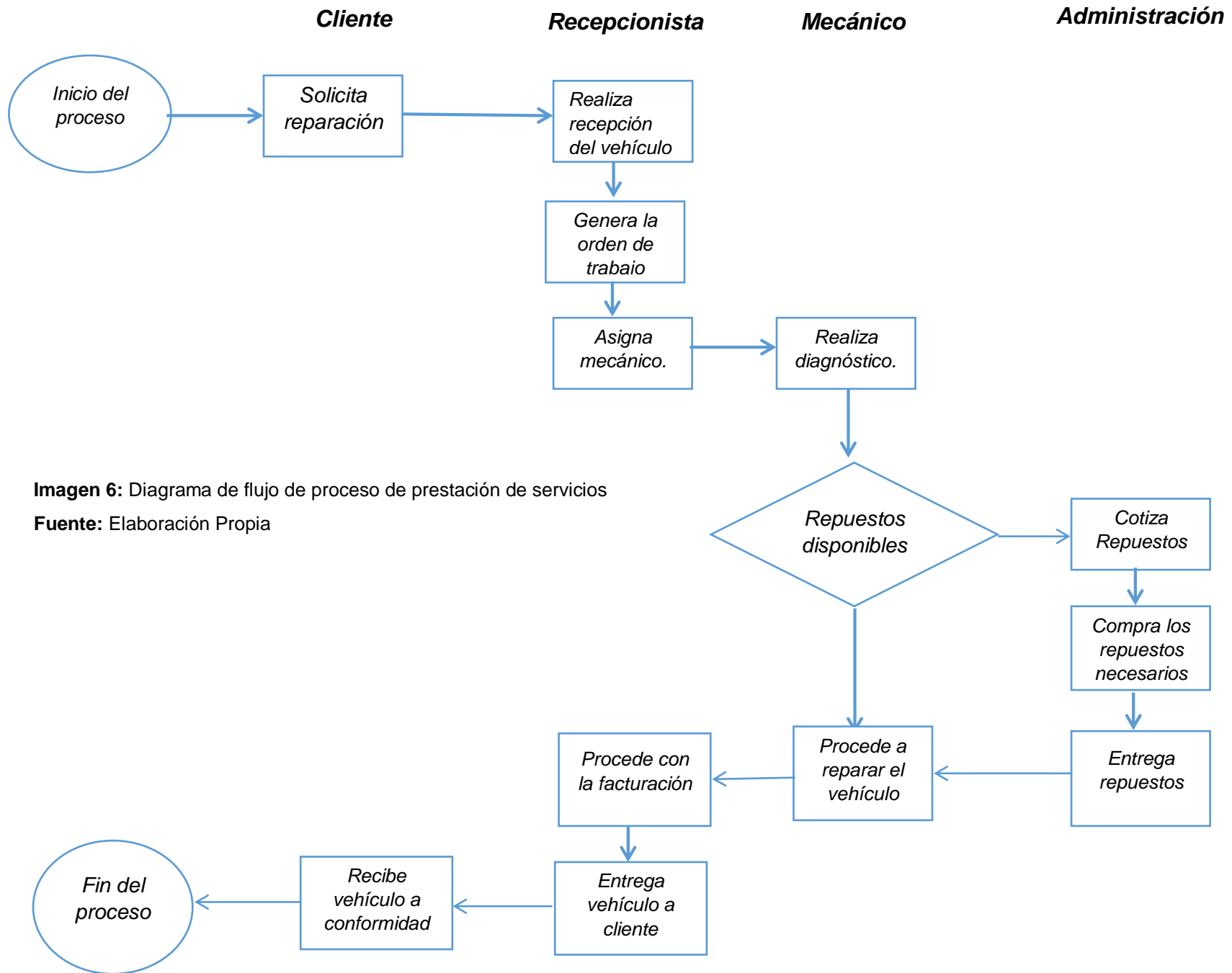


**Imagen 5: Distribución de Planta de Automotriz Berríos S.A**  
Fuente: **Elaboración Propia.**

#### **1.1.4 Proceso básico para prestar los servicios**

Por medio de la entrevista realizada al gerente de la empresa se pudo evidenciar el proceso que se sigue para brindar el servicio, que no está formalizado, pero representa la forma de en qué se realiza el procedimiento, lo que se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

El cliente llega la empresa y solicita el servicio requerido al encargado de atención al cliente, quien llena una hoja de recepción, revisando el estado del vehículo y registrando la hora de ingreso, posteriormente genera la orden de servicios y lo envía al mecánico asignado para dicho trabajo, quien reporta los repuestos que necesitara para el mantenimiento o reparación. En caso que el repuesto no esté en inventario, se solicita al proveedor.



**Imagen 6:** Diagrama de flujo de proceso de prestación de servicios

**Fuente:** Elaboración Propia

### 1.1.5 Recurso Humano

Actualmente la empresa cuenta con 19 empleados, distribuidos entre las diferentes áreas, todos debidamente capacitados. Ver Tabla 2.

DEPARTAMENTO	CARGO	CANT. COLABORADORES
ADMINISTRATIVO	GERENTE	1
	ASISTENTE	2
	VENDEDOR	4
	LIMPIEZA	1
	CAJERA	1
	MENSAJERO	1
TÉCNICO	MECÁNICOS	9
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>		<b><u>19</u></b>

Tabla 2: Personal que conforma la empresa Fuente: **Elaboración Propia.**

La empresa trabaja de forma empírica, su organización es funcional y posee una estructura simple debido a su naturaleza, ya que nació como un negocio familiar. La administración es centralizada, la gerencia supervisa las actividades de administración y operaciones y es la única que tiene la autoridad de tomar decisiones importantes.

Formando una estructura organizacional a como muestra el organigrama:

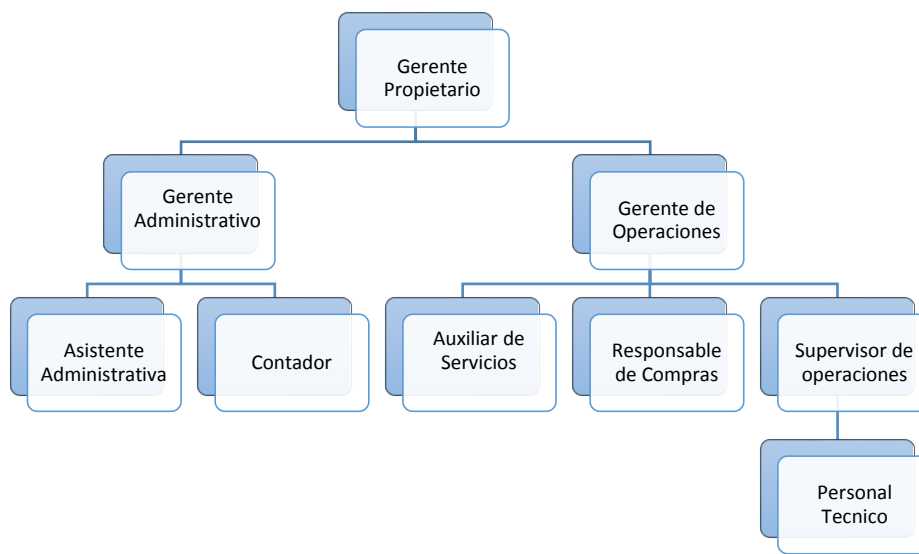


Imagen 7: **Organigrama actual de Automotriz Berríos, S.A.** Fuente: **Elaboración propia.**

### **1.1.6 Equipos y Maquinarias.**

Dentro de las herramientas con las que cuenta Automotriz Berríos para brindar sus servicios, podemos encontrar algunas máquinas artesanales que datan de tiempo atrás, **así como soldadores y escáneres modernos que facilitan el diagnóstico al momento de realizar los trabajos vehiculares.**

Además cuenta con juegos de herramientas básicas (Llaves, especiales, copas y crucetas) **Ver Anexo No. 1**

### **1.1.7 Tecnología**

Automotriz Berríos S.A, cuenta con 2 computadoras de escritorio y una portátil conectadas a internet, con velocidad de 3MB, las cuales tienen instalado Microsoft Office Professional Plus 2007. Sus características de hardware cumplen los requerimientos de instalación de sistemas informáticos para control de ventas e inventario.

La aplicación más usada es Microsoft Excel, que les permite crear gráficos, segmentar datos, elaborar tablas y utilizar filtros como herramienta para consultas de información y elaboración de informes de ventas.

### **1.1.8 Proveedores**

Los principales proveedores de la empresa lo constituyen las distribuidoras que venden los repuestos, pero también compra a los concesionarios que los venden originales. Adicionalmente en el mercado oriental existen grandes tiendas que ofertan repuestos de todo tipo y de cualquier marca. Actualmente Automotriz Berríos, S.A cuenta con 13 proveedores de productos y servicios, los cuales proveen al taller de lubricantes (aceites para motor y cajas de transmisión), repuestos genuinos y alternos, y servicios de inyección y torno.



Los proveedores ofrecen políticas de crédito que puede ser mensual y en algunos casos hasta de 45 días; en el caso de los descuentos que ofrecen al taller varían desde el 5% hasta el 40%, lo que permite competitividad en la fijación de precios. A continuación se presenta en la Tabla 3, los proveedores con los que cuenta la empresa.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	BIENES – servicio QUE OFRECE
Casa Cross	Repuestos Alternos
Lubrinsa	Aceites y lubricantes
Casa Pellas	Repuestos Originales
Auto Nica	Repuestos Originales
Bodega Automotriz	Repuestos Alternos
Laboratorio Rigoberto Suazo	Calibración, mantenimiento.
Frenos Express	Discos de frenos, de cloutch, entre otros.
Almacén del Repuesto Automotriz	Repuestos Alternos
Repuestos Universales.	Repuestos Alternos
Repuestos RAP	Repuestos Alternos
Bosh Madinisa	Repuestos Originales
Taller de Torno Cuadra	Trabajos de torno
Repuestos Gómez Rivera	Repuestos Alternos

Tabla 3: **Listado de proveedores.** Fuente: **Datos internos de la empresa.**

Del diagnóstico anterior hemos encontrado las siguientes fortalezas y debilidades:

#### 1.1.9 Fortalezas.

- ✓ **F1: Experiencia:** Diez años de experiencia en brindar servicios automotrices.
- ✓ **F2: Herramientas y tecnología moderna:** Cuenta con herramientas básicas para brindar los servicios y tecnología moderna en escáneres y soldador portátil de tarjeta.

- ✓ **F3: Personal capacitado y con experiencia en el ramo:** Equipo de trabajo conformado por mecánicos con conocimientos y experiencias en motores de vehículos livianos y pesados.
- ✓ **F4: Satisfacción de los clientes** respecto al servicio recibido.
- ✓ **F5: Inscritos como Proveedores del estado**, registrados debidamente en el Sistema de Compras Administrativas del Estado (SISCAE)
- ✓ **F6: Local propio**
- ✓ **F7:** Existen tres equipo de cómputo destinado para el desarrollo de las actividades administrativas, con excelentes características de hardware e internet.

#### **1.1.10 Debilidades.**

- ✓ **D1: Plan de marketing de forma empírica.** El plan de trabajo se plantea de forma verbal entre los directivos de la empresa.
- ✓ **D2: Oferta de servicio y mercados reducidos.** Cartera de clientes conformado por 6 instituciones del estado y dos empresas privadas.
- ✓ **D3: TICs y plataformas digitales, aprovechadas de forma mínima.** Se auxilian de una computadora para el registro de ventas. Utilizan el correo electrónico para publicidad y envío de cotizaciones.
- ✓ **D4: Sistemas de Información obsoletos.** Los informes de venta mensuales se realizan en Excel, lo que ocasiona que no se tenga acceso inmediato a la información requerida (historial de ventas, historial de clientes y reparaciones)
- ✓ **D5: Poco acceso a crédito con proveedores:** No se tiene acceso a crédito de proveedores, debido a bajos volúmenes de compra.
- ✓ **D6: Áreas de trabajo desordenadas y sin señalización.**

## **1.2 Análisis de la situación externa de la empresa**

### **1.2.1 Análisis de la demanda.**

En vista que el sector estatal es el principal mercado estable con el que cuenta Automotriz Berríos, S.A, inicialmente se realiza un análisis de los procesos, normativas y comportamiento de la demanda de servicios automotrices en este sector. En el caso de la adjudicación de los procesos estatales referente al mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos tiene su normativa, y es la de publicar las necesidades técnicas en el portal de compras administrativas del Estado, donde los talleres y empresas en general que están inscritos como proveedores, participan en competencia para ser seleccionados y brindar el servicio. El formato de la encuesta aplicada se puede revisar en el anexo 3.

La frecuencia con que las instituciones publican un proceso depende del tipo de mantenimiento, el preventivo se debe realizar después de una cierta cantidad de kilometraje recorrido; en cambio los mantenimientos correctivos no se pueden predecir y por lo tanto se debe aplicar en el momento que ocurre un problema o fallo en el vehículo.

En el Gráfico 1 se muestra un reporte estadístico de procedimientos ingresados en el periodo de enero a julio de 2016; y como se observa de las instituciones que más publican en el SISCAE, un 55%, correspondiente a 11 instituciones, pertenecen a los distritos que se ubican más cerca de las instalaciones de la empresa en estudio, entre ellas están: INSS, EPN, CSE, MHCP, INTUR, ENACAL, INPYME, MINED, ENEL, MIGOB e INATEC; de las cuales 4 entidades ya son atendidos por Automotriz Berríos, lo que equivale al 36% de ese segmento de mercado. Por tanto si se seleccionan los clientes potenciales por ubicación geográfica, los esfuerzos y estrategias de captación podrían estar dirigidos principalmente a las otras 7 instituciones, tomando en cuenta la capacidad del taller y la cantidad de mecánicos contratados.

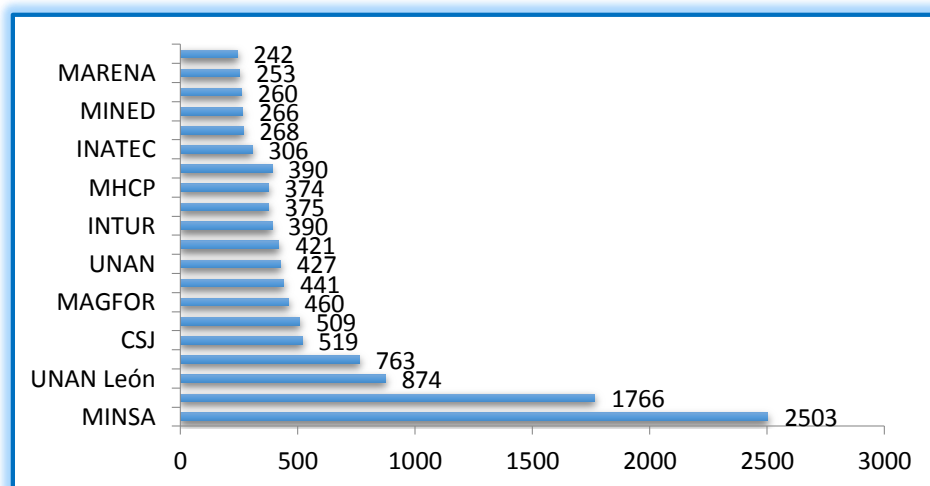


Gráfico 1: **Distribución de los demandantes actuales en el Estado** Fuente: **Nicaragua Compra**<sup>1</sup>.

Según el diagnóstico la mayoría de las instituciones del Estado no cuentan con taller de mecánica propio, lo que incrementa la posibilidad de que alguna de estas instituciones suscriba contrato con el taller, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

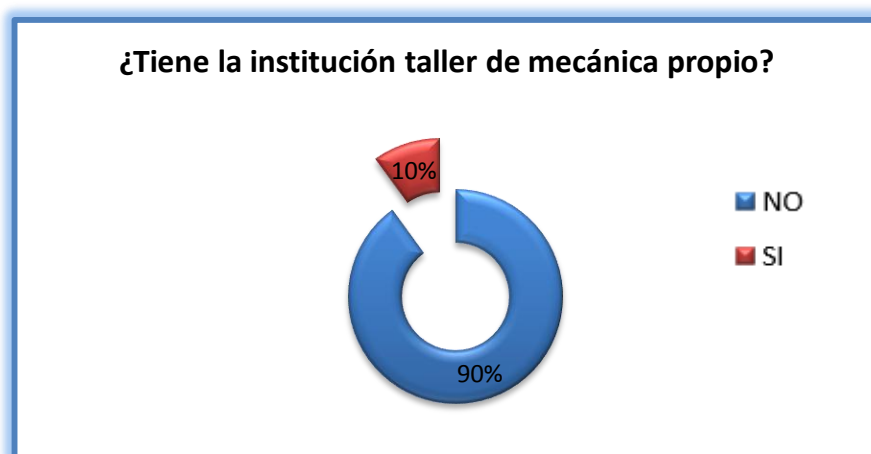


Gráfico 2: **Instituciones del Estado que cuentan con taller propio.** Fuente: **Elaboracion Propia.**

<sup>1</sup> (s.f.). Recuperado el 04 de Septiembre de 2011, de <https://nicaraguacompra.gob.ni/siscaefportal/difusionconsulta/estadisticas/reporteProcedimientosPorInstitucion?accion=init>

En base a la información recopilada y como se puede ver en el Gráfico 3, un 46% de las instituciones, no tiene contrato fijo con ningún taller, estas realizan sus servicios a través de compras menores por cotización, publican las necesidades automotrices en el SISCAE y posteriormente deciden a quien adjudicar la compra, para ello toman en cuenta: el precio ofertado, la cercanía del taller a la institución, la calidad y el tiempo de entrega del servicio.

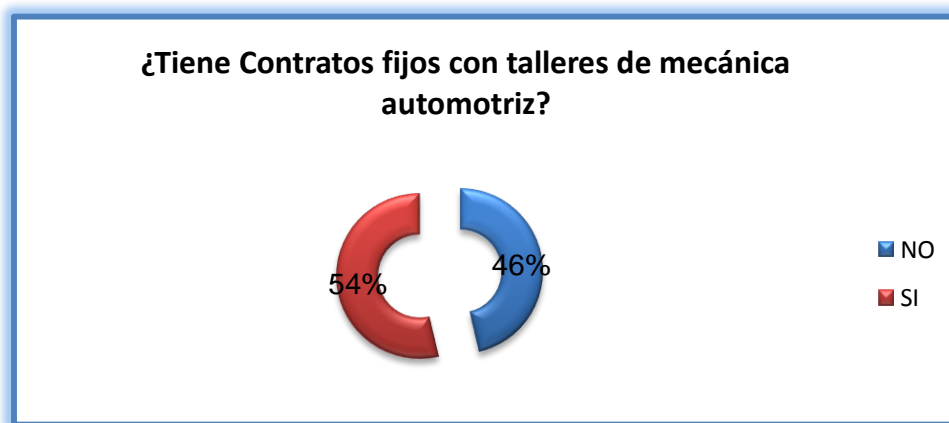


Gráfico 3: **Instituciones del Estado que tienen contrato fijo con talleres** Fuente: **Elaboracion Propia.**

El siguiente gráfico muestra los criterios considerados como prioridad, por los responsables de transporte de las diferentes instituciones para realizar la selección de los proveedores

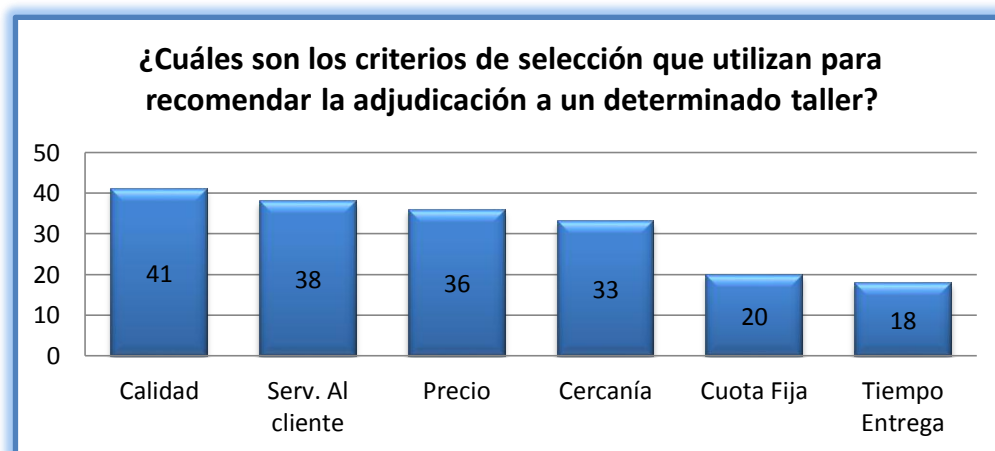


Gráfico 4: **Criterios de selección utilizadas por las Instituciones del Estado** Fuente: **Elaboracion Propia.**

En el **Gráfico 5** se pueden apreciar las marcas de vehículos más comunes en la mayoría de las flotas de las diferentes instituciones estatales, se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

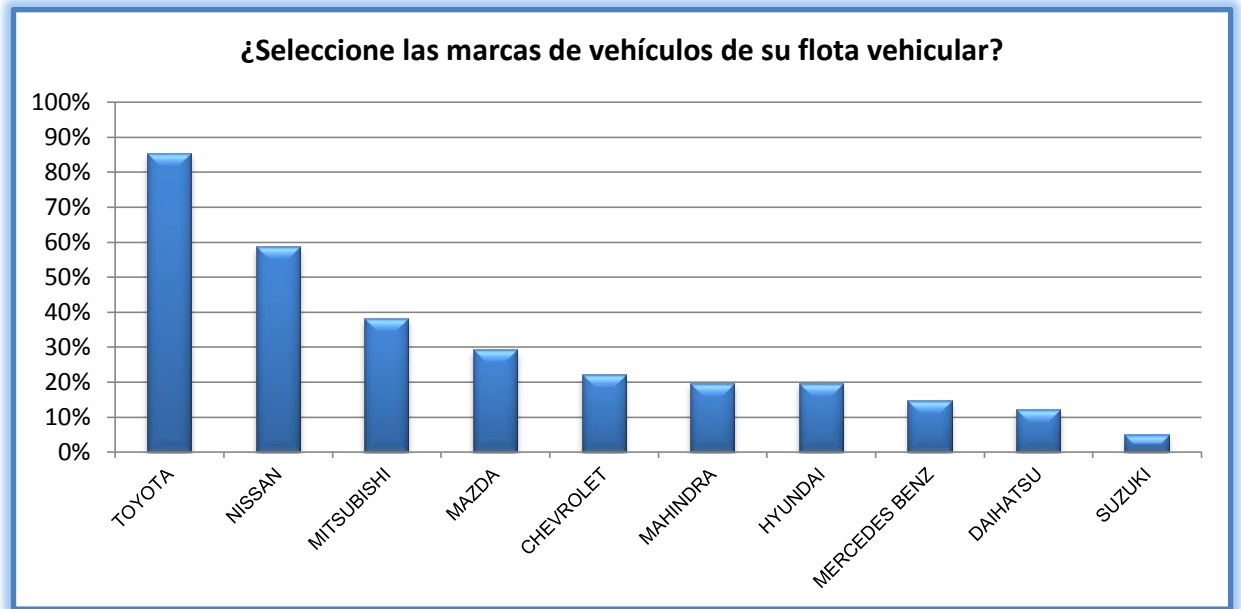


Gráfico 5: **Marcas de los vehículos de las Instituciones del Estado.** Fuente: **Elaboracion Propia**

Como se puede verificar en el Gráfico 6, un 71% de las instituciones estatales, no conoce sobre la existencia de la empresa.

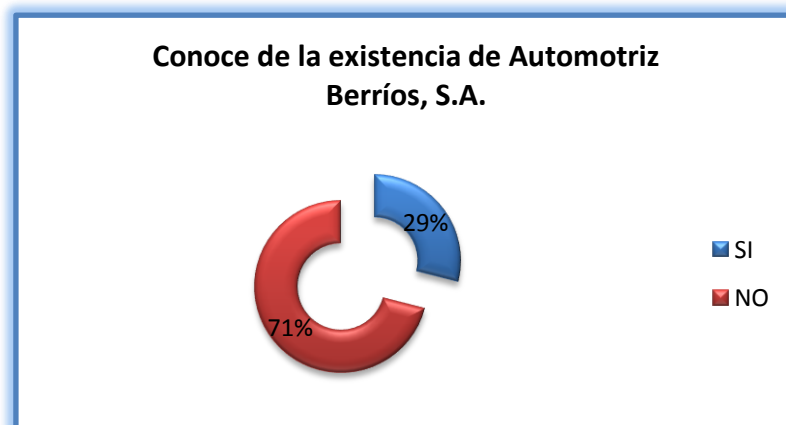


Gráfico 6: **Entidades que conocen de la existencia de la empresa.** Fuente: **Elaboracion Propia.**

Cabe señalar que el único medio de publicidad que se ha implementado por la empresa para ofertar sus servicios, es estar registrado como proveedor del Estado dentro del Sistema de Compras Administrativas (SISCAE), lo que ha permitido que sea tomado en cuenta en los procesos de adquisición.

Del 29% del total de instituciones que conocen a cerca de la existencia del taller, un 84% afirma que lo conoció por medio del SISCAE. Como se observa en el **Gráfico 79**, solo el 16% ha conocido de la existencia del taller por referencias de clientes que han recibido el servicio o conocían del negocio.

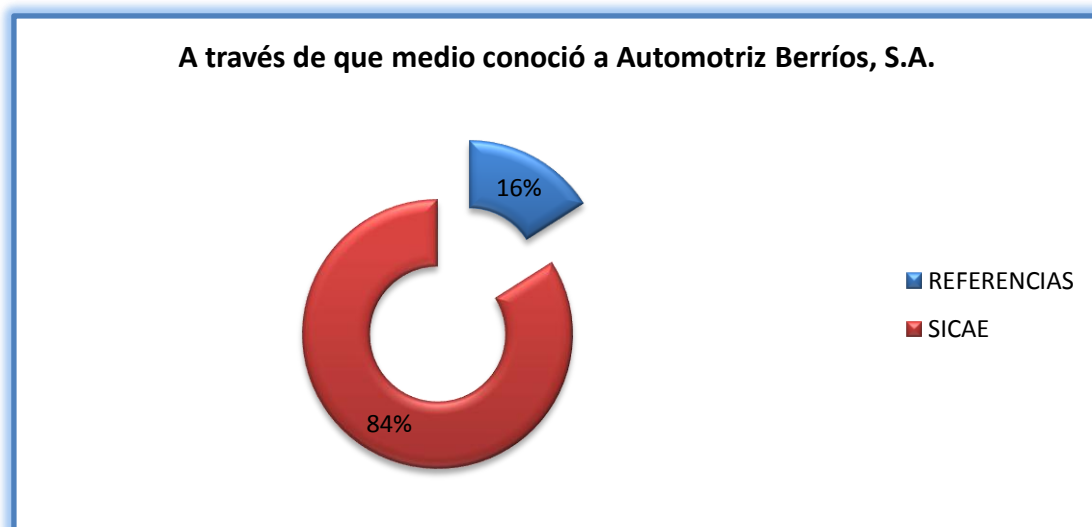


Gráfico 7: **Medio por el que conocieron de la existencia de la empresa.**: Fuente: **Elaboracion Propia.**

Para complementar la pregunta anterior se investigó sobre la forma en que le gustaría a los clientes potenciales conocer sobre los servicios que ofertaba la empresa, y como se puede observar en el Gráfico 810 la mayoría manifestó que se debería hacer mediante visitas a las instituciones presentando una oferta formal de los servicios, para conocer sobre el taller y los tipos de servicios que ofrece.

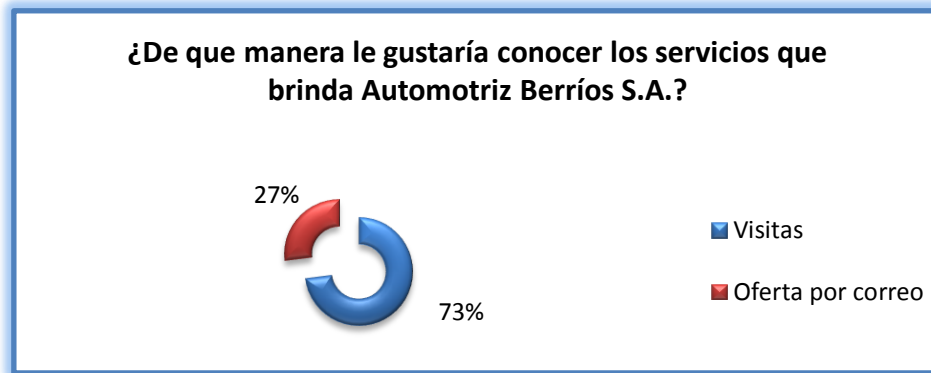


Gráfico 8: **Forma en que le gustaría conocer sobre los servicios que ofrece la empresa.**  
 Fuente: **Elaboracion Propia.**

Luego de estudiar la demanda se puede verificar que Automotriz Berríos, S.A, solo se ha dedicado a un segmento limitado de mercado compuesto por algunas instituciones del Estado, y se han estancado en este mercado aun sabiendo que la Ley 737 que regula las compras y contrataciones, en la práctica no le garantiza estabilidad en el sector; y por otro lado está la empresa Embotelladora Nacional S.A. (ENSA) donde compete con varios talleres para garantizar los servicios, y después de finalizado cada contrato repercute en riesgo e inestabilidad para el negocio, ante la incertidumbre de la firma de un nuevo contrato.

**1.2.2 Análisis de oferta.**

Los registros de historiales de venta de Automotriz Berríos, S.A reflejan una participación real en el mercado estatal del 12.5%, de un total de 48 instituciones; el porcentaje restante es dominado principalmente por los siguientes talleres: Casa Cross, Auto Clínica Miranda, Tamepsa, Auto Frio, Taller San Guillermo y Auto Máster. El siguiente gráfico muestra el nivel de participación que tienen estos talleres respecto a las instituciones entrevistadas, y se ha estudiado solo el segmento estatal porque en realidad es el mercado efectivo del negocio; cabe mencionar que la suma excede los 41 debido a que a veces una institución es atendida hasta por 4 talleres.



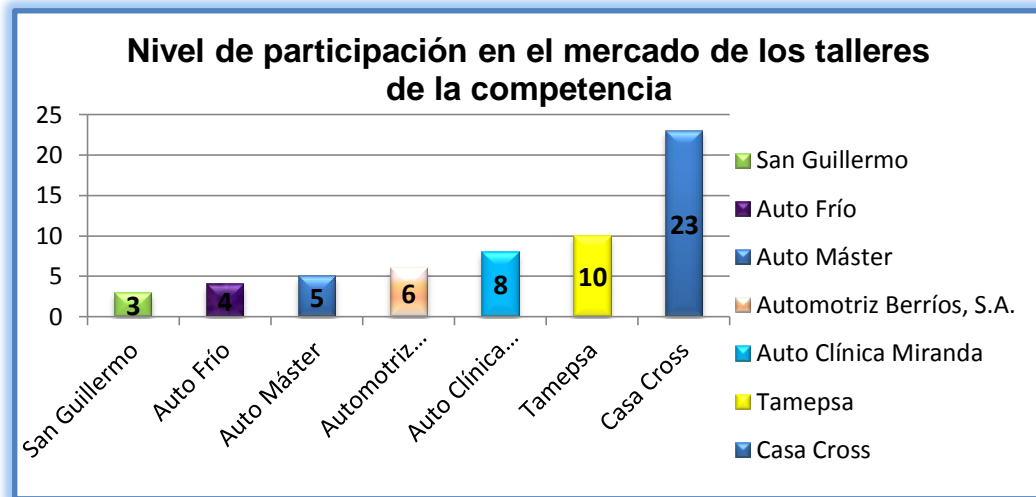


Gráfico 9: Nivel de participación de los talleres de la competencia. Fuente: Elaboración Propia

En comparación con los oferentes ya mencionados, Automotriz Berríos no tiene mucha participación en el mercado, y esto se debe a que solamente un 29% correspondiente de las instituciones Estatales, afirman conocer de la presencia de la empresa, mientras que el restante desconoce de su existencia. Por lo que para el estudio de la oferta se decidió analizar los oferentes que están más cercanos, porque ofrecen servicios similares y que se relacionan directamente con la empresa. A continuación se muestra la ubicación de cada una de los negocios a analizar:



Gráfico 10: Distribución de los oferentes actuales Fuente: Elaboración Propia

Los números reflejados en el Gráfico 10 describen a cada uno de los negocios que están próximos a la empresa, tal como se detalla a continuación: **1. Casa Cross, 2. Auto Clínica Miranda, 3. Tamepsa, 4. Auto Frio 5. Taller San Guillermo y 6. Auto Master.**

Tomando en consideración información mostrada en el Gráfico 9, estos talleres representan competencia directa por el nivel de conocimiento de los clientes potenciales a cerca de ellos. Por esto se decide realizar la investigación en cada uno de los negocios antes referidos, se consideraron factores como los precios y el tipo de servicio que ofrecen; y la información se obtuvo por medio de comunicación telefónica con los dueños, encargados o gerentes de los talleres, como se describe a continuación:

#### **1. Casa Cross: Servicio de Mantenimiento Preventivo**

<b>REFACCIONES</b>	<b>AFINACIÓN BÁSICA</b>
Cambio de aceite (4Litros 20w-50)	
Cambio de Filtros (gasolina, aire, aceite)	
Chequeo de Bujías (4 bujías)	
Chequeo de Mangueras	
Chequeo de nivelación de líquidos	
<b>Costo total</b>	C\$ 2,500.00

Tabla 4: **Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Casa Cross.** Fuente: **Elaboración Propia.**

#### **2. Auto Clínica Miranda: Servicio de Mantenimiento Preventivo**

<b>REFACCIONES</b>	<b>AFINACIÓN BÁSICA</b>
Cambio de aceite (4Litros 20w-50)	
Cambio de Filtros (gasolina, aire, aceite)	
Chequeo de Bujías (4 bujías)	
Chequeo de Mangueras	
Chequeo de nivelación de líquidos	
<b>Costo Total</b>	C\$ 2,350.00

Tabla 5: **Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Auto Clínica Miranda** Fuente: **Elaboración Propia.**

### 3. Tamepsa: Servicio de Mantenimiento Preventivo

REFACCIONES	AFINACIÓN BÁSICA
Cambio de aceite (4Litros 20w-50)	
Cambio de Filtros (gasolina, aire, aceite)	
Chequeo de Bujías (4 bujías)	
Chequeo de Mangueras	
Chequeo de nivelación de líquidos	
<b>Costo Total</b>	C\$ 2,450.00

Tabla 6: **Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Tamepsa** Fuente: **Elaboración Propia.**

### 4. Auto Frío: Servicio de Mantenimiento Preventivo

REFACCIONES	AFINACIÓN BÁSICA
Sprayado de chasis	
Cambio de Filtros (gasolina, aire, aceite)	
Chequeo de Bujías (4 bujías) y terminales	
Lavado de motor y carrocería	
Engrase general y chequeo de nivelación de líquidos	
<b>Costo Total</b>	C\$ 2,700.00

Tabla 7: **Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Auto Frío.** Fuente: **Elaboración Propia.**

### 5. Taller San Guillermo: Servicio de Mantenimiento Preventivo

REFACCIONES	AFINACIÓN BÁSICA
Cambio de aceite (4Litros 20w-50)	
Cambio de Filtros (gasolina, aire, aceite)	
Chequeo de Bujías (4 bujías) y	

mangueras	
Lavado de Carrocería	
Sprayado de Chasis	
Lavado de motor	
<b>Total</b>	C\$ 2,125.00

Tabla 8: **Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Taller San Guillermo** Fuente: **Elaboración Propia.**

## 6. Auto Master: Servicio de Mantenimiento Preventivo

REFACCIONES	AFINACIÓN BÁSICA
Cambio de aceite (4Litros 20w-50)	
Cambio de Filtros (gasolina, aire, aceite)	
Chequeo de Bujías (4 bujías)	
Chequeo de Mangueras	
Chequeo de nivelación de líquidos	
<b>Costo Total</b>	C\$ 2,500.00

Tabla 9: **Servicios que incluye el mantenimiento preventivo de Auto Máster.** Fuente: **Elaboración Propia.**

Es importante que Automotriz Berríos S.A conozca a la competencia, así como conoce su propio negocio; en vista que la cantidad de talleres ubicados en Managua que ofrecen en la actualidad servicios similares y en particular cerca de la empresa, son muchos más que cuando comenzó a funcionar en el año 2010.

Esto se puede explicar, ya que en base a la observación directa se constató que solo en el sector del Barrio Altagracia, existen 6 talleres que se dedican a la misma actividad comercial, lo cual indica que existe un alto grado de competencia. El detalle de los precios de servicios de la competencia se puede revisar en el anexo 4.

Los talleres como Casa Pellas, Casa Cross y Auto Nica cuentan con grandes almacenes, son importadores y distribuidores de partes de automóviles para todo

el país, tienen mayor capacidad para ofertar a precios más bajos en los repuestos, ofrecer promociones y descuentos a los clientes; además de tener suficiente capacidad financiera para hacer publicidad y actividades para atraer a los clientes.

Una vez definida la competencia, a continuación se presenta una matriz competitiva, cuya información fue obtenida producto de entrevistas telefónicas realizadas a los responsables de los talleres y encargados de esa área en algunas instituciones; donde se comparan varios factores, tales como: procesos, servicios y eficiencia; que permitan identificar qué posición competitiva tienen actualmente en el mercado automotriz, y la relación de Automotriz Berrios respecto a la competencia.

	<b>Automotriz Berríos, S.A.</b>	<b>Casa Cross</b>	<b>Auto Clínica Miranda</b>	<b>Tamepsa</b>	<b>Auto Frío</b>	<b>Taller San Guillermo</b>	<b>Auto Máster</b>
<b>Venta de repuestos</b>	Si	Sí	No	Sí	No	No	No
<b>Garantía en mano de obra y repuestos</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Atención 24 horas</b>	No	No	No	Sí	Sí	No	No
<b>Servicio a domicilio</b>	Sí	Sí	No	Sí	No	No	Sí
<b>Infraestructura</b>	Muy buenas condiciones	Excelentes Condiciones	Excelentes Condiciones	Excelentes Condiciones	Muy buenas condiciones	Buenas condiciones	Muy buenas condiciones
<b>Clientes del Estado captados</b>	6	23	8	10	4	3	5
<b>Plan o Acciones de Marketing</b>	Llamadas telefónicas. Publicidad	Visitas a las instituciones con	Visitar a las empresas estatales y	Sí	Sí	Llamadas telefónicas. Publicidad	Sí

	por e-mail.	catálogo de precios	privadas para ofrecer los servicios que oferta el taller. Diseñar plan de promociones.			por e-mail.	
<b>Precios de los servicios</b>	Precio Base	Precio de Mano de obra gratuita al adquirir los repuestos	Por encima de los de Automotriz Berríos, S.A.	Por encima de los de Automotriz Berríos, S.A.	Por encima de los de Automotriz Berríos, S.A.	Por encima de los de Automotriz Berríos	Por debajo de los de Automotriz Berríos

Tabla 10: **Matriz competitiva de Automotriz Berríos** Fuente: **Elaboración Propia.**

Los datos que se presentaron en la Tabla 10 permiten realizar una comparación entre Automotriz Berríos, S.A y las empresas que actualmente son competencia directa, y así poder establecer en el Plan de Marketing estratégico acciones que le permitan obtener ventajas competitivas.

En base a la información obtenida de algunos asesores de venta se constató que Casa Cross tiene ventajas competitivas en el mercado de las instituciones estatales, porque no cobra por el servicio de mano de obra cuando le compran repuestos, ofrecen precios de mayorista en la compra de los suministros utilizados y cuenta con un sistema de crédito y precios promocionales<sup>2</sup>.

### **1.2.3 Entorno Político – Jurídico.**

El Gobierno de Nicaragua, está trabajando en el fortalecimiento, expansión y crecimiento del comercio, así como en la mejora de los servicios de telecomunicaciones y desarrollo tecnológico, tanto de las instituciones del Estado como de las empresas privadas, mediante la promoción de inversiones e integración de nuevos servicios tecnológicos con estándares internacionales.

El país cuenta con estrategias y políticas de Estado que le permiten financiar programas y proyectos, que aseguran la estabilidad política y satisfacción de la población. La estabilidad política que se vive, es un factor determinante en la demanda de mantenimiento y reparación de vehículos, debido a que hay una continuación de las contrataciones gubernamentales de los servicios de reparación y mantenimiento de sus flotas vehiculares basadas en las mismas reglas de juego y normativas. El gobierno actual se ha caracterizado por realizar contratos de Mantenimiento de flota vehicular con proveedores nacionales, asimismo la Ley 737 establece una serie de requisitos que constituyen restricciones<sup>3</sup> a proveedores extranjeros, esto permite que no haya competencia desleal con grandes talleres extranjeros.

La ley 168 “Ley que prohíbe el tráfico de desechos peligrosos y sustancias tóxicas”, que regula y sanciona a los talleres automotrices en caso de no respetar esas normativas en pro de la preservación del medio ambiente; y contiene normativas que todo taller debe cumplir para evitar la contaminación del aire, mala

---

<sup>2</sup> Entrevista aplicada al señor Leopoldo Cárcamo (Asesor de ventas de zona).

<sup>3</sup> Artículo 19. Módulos del Registro de Proveedores. Ley 737.



utilización de los desechos sólidos, manejo de sustancias tóxicas y peligrosas y combustibles.

**Decreto 32-97** establece que la emisión de gases y partículas de los vehículos automotores generados por los procesos de combustión, que usan cualquier tipo de combustible, altera el bienestar del ser humano y debido a su exposición en el medio ambiente, puede<sup>1</sup> alcanzar límites peligrosos para la salud.

Que los desajustes del motor, así como la falta de mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo, favorecen la emisión de gases y partículas, por lo que es necesario, su control a través del establecimiento de niveles máximos permisibles de emisiones y de centros para llevar a cabo el control sobre nivel de emisiones provenientes del escape de los vehículos automotores sin detrimento de las obligaciones que al respecto tenga la Seguridad de Tránsito de la Policía Nacional y las otras autoridades competentes.

#### **1.2.4 Entorno económico y comercial.**

Nicaragua en general está cambiando rápidamente, sometiendo a las empresas a la acción de muchas fuerzas externas tales como la creciente necesidad de acceder a los mercados mundiales, la consolidación industrial, la intensificación de la competencia y las nuevas tecnologías. Los avances en la economía del país están basados en políticas macroeconómicas sanas para resolver los problemas. El crecimiento en su mayoría se apoya en la pequeña y mediana empresa, así como cooperativas, con el objetivo de aumentar el desarrollo económico y social del país.

La situación económica actual del país es prometedora, aunque existe un gran número de pobladores laborando en el sector informal, teniendo la segunda tasa de desempleo más alta y con la tasa de inflación más alta a nivel centroamericano. Así mismo, en la Tabla 11 se puede observar que durante los últimos tres años el PIB del país y la producción del sector agrícola e industrial han ido en constante

aumento. Esto indica que los sectores comerciales del país están creciendo y que realizan mayor producción.

#### Indicadores económicos - Economic indicators

Indicadores - Indicators	2014	2015	2016
Producto Interno Bruto (US\$ millones) - Gross domestic product (US\$ millions)	11,880.4	12,747.7	13,230.1
Producto Interno Bruto per cápita (US\$) - Per capita GDP (US\$)	1,916.8	2,035.5	2,090.8
Crecimiento real de la economía (%) - Real GDP growth (%)	4.8	4.9	4.7
Inflación (%) - Inflation (%)	6.5	3.1	3.1
Producción del sector industrial (US\$ millones) - Manufacturing sector output (US\$ millions)	6,584.5	6,254.3	6,244.7
Producción del sector agrícola (US\$ millones) <sup>1/</sup> - Agricultural sector output (US\$ millions) <sup>1/</sup>	3,700.2	3,716.0	3,717.5
Exportaciones de bienes (US\$ millones) - Exports of goods (US\$ millions)	4,150.1	3,859.4	3,771.6
Importaciones de bienes (US\$ millones) - Imports of goods (US\$ millions)	6,318.7	6,404.7	6,383.7
Oferta monetaria (M1A) (US\$ millones) - Money supply (M1A) (US\$ millions)	1,743.3	2,025.8	2,214.1
Reservas Internacionales Brutas (US\$ millones) - Gross international reserves (US\$ millions)	2,276.2	2,492.3	2,447.8
Deuda pública interna (US\$ millones) <sup>2/</sup> - Domestic public debt (US\$ millions) <sup>2/</sup>	1,004.3	949.1	888.4
Deuda externa pública (US\$ millones) - External public debt (US\$ millions)	4,796.0	4,804.4	5,042.1

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

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

Fuente - Source : BCN.

**Tabla 11: Indicadores Económicos 2014-2016** Fuente: BCN, “*Nicaragua en Cifras 2016*”<sup>4</sup>

El buen desempeño económico de Nicaragua ha sido bien visto por la comunidad internacional, ejemplos de ello son: la inversión realizada por la empresa multinacional Walmart, la asignación de más de 220 millones de dólares para proyectos de salud, energía y carreteras por parte del BID y la obtención de la calificación B+ por parte de la agencia calificadora de riesgo Standard & Poor's.

Dentro del ámbito nacional, de acuerdo a la Encuesta de Medición del Nivel de Vida 2014 realizada por el INIDE, del año 2009 al 2014, el 70.4% de los nicaragüenses son considerados no pobres, la pobreza general disminuyó de 42.5% a 29.6% y la pobreza extrema disminuyó de 14.6% a 8.3%. Sin embargo, el poder adquisitivo de los trabajadores aún se considera bajo, ya que solamente pueden cubrir el 34.78% del total de la canasta básica en vista que su precio a

<sup>4</sup> [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua\\_cifras/nicaragua\\_cifras.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf)

diciembre del año 2014 es de C\$ 12,249.04, y el promedio del salario mínimo para ese mismo período es de C\$ 4,259.94.

El Índice mensual de la actividad económica (IMAE), creció 6.5 por ciento con relación a marzo de 2016. La actividad de transporte registró un aumento de 0.4 en Febrero de 2017 con respecto al informe registrado de Marzo 2016.<sup>5</sup>

Otro indicador relevante es la inflación, donde según datos registrados por el Banco Central de Nicaragua en Mayo del 2017, la inflación nacional fue de 1.95 por ciento (2.17% en mayo 2016), inducida por el comportamiento de los precios en las divisiones de Alimentos y bebidas no alcohólicas; Educación; y Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles

El crecimiento en la compra de vehículos del sector privado y el apoyo internacional en la donación de automóviles para las instituciones, incrementa la flota vehicular del país, generando oportunidades de participación en la adjudicación de procesos de licitación de reparación y mantenimiento de las entidades del Estado y satisfacer las necesidades de este tipo de servicios que demandan los particulares y empresas privadas del país.

### 1.2.5 Flota vehicular de Nicaragua.



Tabla 12: Crecimiento de la flota vehicular de Managua Fuente: Cortesía de Oscar Sánchez

<sup>5</sup> <http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/imae/informe.pdf>

La Dirección de Seguridad y Tránsito Nacional (DSTN) reveló que 100,000 vehículos nuevos se inscribieron en el año 2016. Con esa cantidad el parque vehicular alcanza un total de 800,000 vehículos en todo el país, 150 mil más que en 2015.

Los datos del Banco Central de Nicaragua (BCN) muestran que la importación de medios de transporte (incluidos tractores, buses y otros tipos) casi se duplicó al pasar de 221,7 millones de dólares en 2009, a 433,8 millones en el 2012, y de entonces a la actualidad, no ha mermado.

Las cifras oficiales evidencian la desproporción: entre 2012 y 2016 el número de vehículos aumentó en el país en un 56 por ciento.<sup>6</sup> En ese período pasaron de 511,631 vehículos a 800,000, según registros de la Dirección de Seguridad de Tránsito de la Policía Nacional, lo que representó 288,369 unidades más en las vías.

Con relación al mercado vehicular, las ventas de vehículos en el país han progresado en los últimos años, y registran un crecimiento sostenido de un 5,5 por ciento en promedio anual.

El presidente de la Asociación Nicaragüense de Distribuidores de Vehículos Automotores (*Andiva*), Álvaro Rodríguez, dio a conocer que durante el año 2016 se vendieron unos 85 mil vehículos aproximadamente, mostrando un crecimiento del 22.35% con respecto al año 2015, que registró una venta de 19,000 unidades.<sup>7</sup>

La Asociación de Importadores de Vehículos Usados también registró un incremento de aproximadamente el 14 por ciento en sus ventas de enero a octubre de 2015, lapso en el que la importación creció en 7,5 por ciento.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.laprensa.com.ni/2017/01/18/nacionales/2167484-vehiculos-aumentan-mas-que-la-red-vial>

<sup>7</sup> <http://100noticias.com.ni/andiva-reporta-ventas-de-85-mil-vehiculos-el-2016/>

<sup>8</sup> <http://www.lavozdelsandinismo.com/economia/2016-07-06/rapido-crecimiento-del-parque-vehicular-nicaragua/>

### **1.2.6 Entorno Tecnológico.**

Nicaragua en los últimos años ha mejorado grandemente en el acceso a Internet, telefónica celular, televisión, procesamiento de datos, desarrollo de APPS como herramienta de comercialización y mercadeo, POS y desarrollo de las TIC,s. Incluso muchas instituciones del Estado como la DGI, MHCP, DGA, Poder Judicial, entre otras, han invertido en la mejora continua de su plataforma tecnológica y desarrollo de sistema informáticos que permiten automatizar la mayoría de sus procesos.

El desarrollo y uso de aplicaciones móviles nacionales ha aumentado entre un 40% y 60%, según reportan sus creadores. Datos arrojados por el estudio “Indicadores tecnológicos del país”, revela que el 90% de la población nicaragüense hace uso de teléfonos celulares. La investigación también identificó que más del 80% de las personas tienen teléfonos inteligentes y que el uso del internet ha crecido debido a diversos factores provenientes tanto de las compañías privadas, como del Estado.<sup>9</sup> Los datos encontrados pueden ser muy útiles para los talleres automotrices que deseen implementar nuevas tácticas de ventas, a través del desarrollo de APPS que les permitan llegar a más clientes de forma estratégica, creando un canal de comunicación directa con ellos, con bajos costos de inversión.

En lo referente a tecnología de maquinarias y equipos para talleres, existen bajos niveles tecnológicos, mayormente en los sectores en los que predominan las pequeñas empresas: sistemas de producción artesanal y de nivel fabril básico.

El avance de la tecnología automotriz exige a los talleres el reemplazo de maquinarias artesanales por maquinarias modernas, lo que requiere de capital para inversión, escenario que es difícil visualizar en la micro y mediana empresa, debido a los altos costos de inversión que implica la compra de tecnologías, tales como:

---

<sup>9</sup> <http://www.uca.edu.ni/index.php/19-publicaciones/contenido-boletin-campus/1501-primer-estudio-sobre-indicadores-tecnologicos-en-el-pais>

## Escáneres

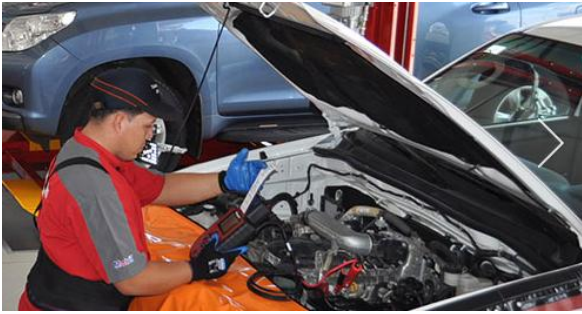


Imagen 8: Escáneres

## Prensas de aire



Imagen 9: Prensas de aire

**Elevadores:** Que vienen a sustituir las gatas hidráulicas tipo lagarta para levantar los vehículos.



Imagen 10: Elevadores

### **Características:**

Doble seguro de auto-bloqueo

Equipado con sensor para cuando el techo del automóvil alcanza la altura máxima del elevador

Doble cable de acero para asegurar la elevación de las dos columnas

Sistema de levantamiento con pistón invertido que garantiza la capacidad de levantamiento

### **Sistemas computarizados de alineación y balanceo**

El proceso de alineación consiste en asegurarse que las llantas trabajen en forma paralela una de las otras, y que las llantas tengan contacto con el pavimento en el ángulo correcto.



Imagen 11: Máquina utilizada para alineación y balanceo computarizado

### **Enllantadoras**



Imagen 12: Enllantadoras modernas

## **Analizador de motores**



Imagen 13: Analizador de motores

### **1.2.7 Ambiente ecológico y ambiental.**

La Alcaldía de Managua, por Ley es la que ejerce la gestión y prestación de los servicios, en las materias que afectan al medio ambiente, así como es la base del desarrollo sostenible en cumplimiento de la Política Ambiental del municipio. En cuanto a las actividades específicas consideradas de bajo impacto, de conformidad al Decreto Presidencial 76-2006 “Sistema de Evaluación Ambiental”, estas deben ser resueltas por la municipalidad. Por lo que la municipalidad estableció una guía sobre los requisitos básicos ambientales para la actividad de industria, servicio y comercio; dicha normativa regula las empresas como Automotriz Berríos S.A, donde establece todos los aspectos que deben cumplir para proteger el ambiente.

La Ley que rige a los talleres automotrices se encarga de regular: desechos sólidos, emisión de gases, ruido, utilización de sustancias tóxicas, utilización de combustible. En este caso la empresa en estudio cumple con la mayoría de las normativas establecidas en las leyes ecológicas y ambientales que exigen los organismos de control, pero necesita realizar algunos ajustes a la planta, a la organización del trabajo, manejo de los desechos y contar con depósitos para el manejo de combustibles, aceites usados, señalización y extintores.



Del anterior análisis externo encontramos las siguientes Oportunidades y Amenazas:

### **Oportunidades.**

- ✓ **O1: Alianzas estratégicas.**
- ✓ **O2: Políticas de crecimiento económico y desarrollo empresarial.**
- ✓ **O3: Incremento del uso y acceso al comercio electrónico y publicidad vía internet.** Lo que genera amplias posibilidades de crecimiento dentro del mercado
- ✓ **O4: Obligación de que todos los automóviles pasen la inspección Técnica.**
- ✓ **O5: Incremento del volumen de clientes.** Aprovechar el incremento anual de la flota vehicular en el país.
- ✓ **O6: Mercado potencial.** Todas aquellas instituciones estatales y empresa privada que aún no han sido captadas por el taller.

### **Amenazas.**

- ✓ **A1: El cliente repara de forma personal su vehículo.**
- ✓ **A2: Fuerte Competencia.** Talleres con mayor capacidad instalada, completo stock de repuestos.
- ✓ **A3: Cambio rápido de nuevas tecnología del automóvil**
- ✓ **A4: Incremento del poder de negociación de los distribuidores y grandes competidores**
- ✓ **A5: Surgimiento de nuevos talleres con innovación tecnológica**
- ✓ **A6: Cambio en las políticas de Estado y leyes relacionadas con las contrataciones y adquisiciones del sector público**

## **1.3 Evaluación de Factores Externos y Externos**

### **1.3.1 Matriz de Evaluación EFE**

Este instrumento es utilizado para la evaluación de factores externos, el cual toma en cuenta las oportunidades y amenazas de Automotriz Berrios S.A. La matriz EFE se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de

las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor oportunidad y mayor amenaza tendrán un mayor peso.

	<b>PUNTUACIÓN</b>
Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>2.5</b>

Tabla 13: **Puntuación en la Matriz de evaluación EFE** Fuente: **Elaboración Propia**.

La estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1 que corresponde al 100%. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla 14 se presenta la matriz de evaluación de factores externos de la empresa.

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNT.</b>	<b>T. PONDER.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1: Alianzas estratégicas.	0.12	2	0.24
O2: Políticas de crecimiento económico y desarrollo empresarial.	0.10	2	0.2
O3: Incremento del uso y acceso al comercio electrónico y publicidad vía internet.	0.09	3	0.27
O4: Obligación de que todos los automóviles pasen la inspección Técnica	0.04	2	0.08
O5: Incremento del volumen de clientes	0.16	3	0.48
O6: Mercado potencial	0.06	1	0.06
<b>AMENAZAS</b>			
A1: El cliente repara de forma personal su vehículo.	0.02	2	0.04
A2: Fuerte Competencia.	0.12	2	0.24

A3: Cambio rápido de nuevas tecnología del automóvil.	0.06	1	0.06
A4: Incremento del poder de negociación de los distribuidores y grandes competidores	0.06	2	0.12
A5: Surgimiento de nuevos talleres con innovación tecnológica y en los servicios,	0.08	2	0.16
A6: Cambio en las políticas de Estado y leyes relacionadas con las contrataciones y adquisiciones del sector público	0.02	1	0.02
<b>TOTALES</b>		1	<b><u>1.97</u></b>

**Tabla 14: Matriz de evaluación EFE** Fuente: **Elaboración Propia.**

El resultado de la evaluación de la matriz de factores externos, demuestra que la empresa debe aprovechar más las oportunidades y minimizar las amenazas que están en su entorno del mercado, ya que el total ponderado es 1.97 y está por debajo de la media ponderada que tiene un valor de 2.5.

Automotriz Berrios necesita implementar nuevas estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades para minimizar los posibles efectos de las amenazas del entorno.

### **1.3.2 Matriz de Evaluación EFI**

La matriz EFI será evaluada de forma similar a la matriz EFE, la estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado.

En la elaboración de la Matriz EFI se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades de Automotriz Berrios S.A. La matriz EFI se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando

que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. Los criterios de evaluación son los siguientes:

	<b>PUNTUACIÓN</b>
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>2.5</b>

Tabla 15: **Puntuación en la matriz EFI** Fuente: **Elaboración Propia.**

En la Tabla 16 se presenta la matriz de evaluación de factores internos y se observa que la empresa Automotriz Berrios tiene muchos factores a su favor en vista que es una empresa que tiene mucha experiencia en el sector y cuenta con clientes del Estado que le permiten subsistir en el entorno; adicionalmente le beneficia que cuenta con terreno propio, donde la planta actual puede ser rediseñada para brindar servicios de mayor calidad y variedad, así como incrementar la cartera de servicios y segmentos de clientes actuales. Sin embargo, la empresa cuenta con serias debilidades sobre todo porque trabaja sin contar con un perfil estratégico definido, no tiene una imagen corporativa, está orientada a un mercado limitado y de alto riesgo, y no se aprovechan las TICs y sistemas informáticos para optimizar los recursos, promocionar los servicios y productos, y automatizar los procesos de negocio.

FACTORES	PESO	PUNT.	T. PONDER.
<b>FORTALEZAS</b>			
F1: Experiencia	0.11	4	0.44
F2: Herramientas y tecnología moderna	0.05	4	0.2
F3: Personal capacitado y con experiencia en el ramo	0.09	4	0.36
F4: Satisfacción de los clientes	0.06	3	0.18
F5: Inscritos como proveedores del estado	0.09	4	0.36
F6: Local propio.	0.15	4	0.60
F7: Tres equipos de cómputos destinados para el desarrollo de las actividades administrativas.	0.09	3	0.36

<b>DEBILIDADES</b>			
D1: Plan de marketing de forma empírica	0.11	1	0.11
D2: Oferta de servicio y mercado reducidos.	0.08	1	0.08
D3: Tics y las plataformas digitales aprovechadas de forma mínima	0.06	2	0.12
D4: Sistema de información obsoletos.	0.03	2	0.06
D5: Poco acceso a crédito con proveedores.	0.04	2	0.08
D6: Áreas de trabajo desordenadas y sin señalización.	0.04	1	0.04
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b><u>2.99</u></b>

Tabla 16: **Matriz EFI** Fuente: **Elaboración Propia.**

## 1.4 Análisis Estructural del FODA de Automotriz Berrios

### 1.4.1 Matriz FODA de Automotriz Berrios S, A.

En la matriz FODA que se observa en la Tabla 17, se encuentran las estrategias propuestas (FO, DO, FA, DA), tomándolas como punto de referencia para realizar el análisis de motricidad dependencia y determinar las estrategias óptimas para realizar el Plan Estratégico de Marketing, las cuales se mencionan a continuación.

#### **Estrategias DO**

E1: Establecer alianzas estratégicas con proveedores, talleres, aseguradoras y colaboradores, que permitirá llegar a más segmentos de mercado., optimizando el uso de los recursos

E2: Aplicar tecnología y sistemas informáticos para la automatización de procesos.

E3: Promocionar a la empresa, mediante el uso de marketing digital y campañas publicitarias.

#### **Estrategia FO**

E4: Ampliar el mercado, mediante la creación de sucursales en Managua o en algunos municipios del país.

## **Estrategias DA**

E5: Diversificar los servicios y productos ofrecidos.

## **Estrategia FA**

E6: Modernizar la infraestructura de planta, equipamiento tecnológico y herramientas actuales.

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ F1: Experiencia</li> <li>✓ F2: Herramientas y tecnología moderna</li> <li>✓ F3: Personal capacitado y con experiencia en el ramo.</li> <li>✓ F4: Satisfacción de los clientes</li> <li>✓ F5: Inscritos como proveedores del estado.</li> <li>✓ F6: Local propio</li> <li>✓ F7: Tres equipos de cómputo destinados para el desarrollo de actividades administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D1: Plan de marketing de forma empírica.</li> <li>✓ D2: Oferta de servicio y mercados reducidos.</li> <li>✓ D3: TICs y plataformas digitales, aprovechadas de forma mínima.</li> <li>✓ D4: Sistemas de Información obsoletos.</li> <li>✓ D5: Poco acceso a crédito con proveedores.</li> <li>✓ D6: Áreas de trabajo desordenadas y sin señalización.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>		<p>E1: Establecer alianzas estratégicas con proveedores, talleres, aseguradoras y colaboradores, que permitirá llegar a más segmentos de mercado, optimizando el uso de los recursos (D2, D5, O1, O5, O6)</p> <p>E2: Aplicar tecnología y sistemas informáticos para la automatización de procesos. (D4, O3, O5).</p> <p>E3: Promocionar a la empresa, mediante el uso de marketing digital, medios y técnicas de publicidad. (O2, O6, D3, D4).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O1: Alianzas estratégicas.</li> <li>✓ O2: Políticas de crecimiento económico y desarrollo empresarial.</li> <li>✓ O3: Incremento del uso y acceso al comercio electrónico y publicidad vía internet.</li> <li>✓ O4: Obligación de que todos los automóviles pasen la inspección Técnica.</li> <li>✓ O5: Incremento del volumen de clientes.</li> <li>✓ O6: Mercado potencial.</li> </ul>		
<b>Amenazas</b>		<p>E5: Diversificar los servicios y productos ofrecidos (A1, A2, A4, A5, D3, D6).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A1: El cliente repara de forma personal su vehículo.</li> <li>✓ A2: Fuerte Competencia.</li> <li>✓ A3: Cambio rápido de nuevas tecnología del automóvil.</li> <li>✓ A4: Incremento del poder de negociación de los distribuidores y grandes competidores</li> <li>✓ A5: Surgimiento de nuevos talleres con innovación tecnológica</li> <li>✓ A6: Cambio en las políticas de Estado y leyes relacionadas con las contrataciones y adquisiciones del sector público.</li> </ul>		

Tabla 17: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Fuente:

Elaboración Propia

### 1.4.2 Matriz de impacto cruzado.

En el caso de la selección de las estrategias se utilizara la matriz de impacto cruzado, que es donde se muestra la influencia de cada elemento sobre el sistema propuesto. Los valores para la medición son los siguientes:

	VALOR
Sin relación	0
Relación de influencia baja	1
Relación de influencia media	2
Relación de influencia alta	3

En este caso se realizó el análisis de la dependencia que hay entre las diferentes estrategias y el nivel de motricidad de las mismas, resultando lo que se puede observar en la

Tabla 18. En dicha tabla se puede comprobar que la estrategia E2 es la que tiene mayor dependencia seguida de las E1 y E3, y como se puede observar las tres están orientadas a promocionar los servicios utilizando las plataformas digitales, diversificar los bienes y servicios, penetrar en nuevos mercados, y sobre todo en establecer el perfil estratégico e imagen corporativa de la empresa.

							MOTRICIDAD	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	ABSO	RELA
E1	1	1	2	0	0	0	<b>3</b>	9.38%
E2	0	3	2	1	0	2	<b>5</b>	15.63%
E3	2	1	3	0	3	1	<b>7</b>	21.88%
E4	1	0	1	3	3	1	<b>6</b>	18.75%
E5	0	0	1	3	3	1	<b>5</b>	15.63%
E6	1	2	1	0	2	2	<b>6</b>	18.75%
<b>ABSO</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
<b>RELA</b>	12.5%	12.5%	21.88%	12.5%	25%	9.7%		
	<b>DEPENDENCIA</b>							

Tabla 18: Matriz de Motricidad-Dependencia Fuente: Elaboración Propia.



### 1.4.3 Determinación del área motriz.

Posteriormente a la construcción de la matriz de impacto cruzado, se procede con la matriz de Motricidad-Dependencia, donde se determinará el Área Motriz de las estrategias como se muestra en el

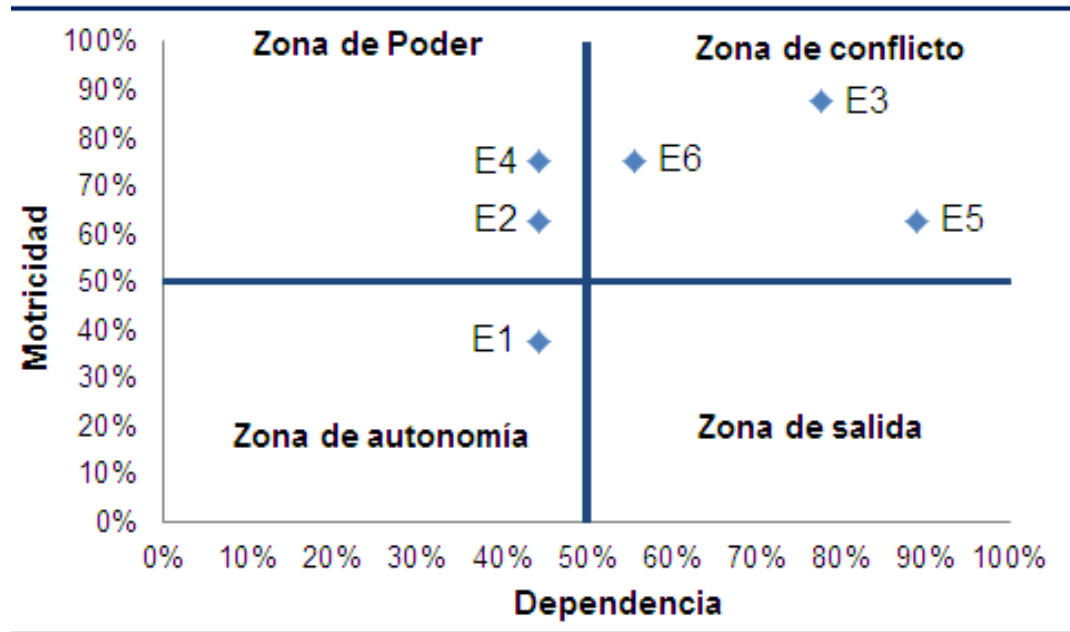


Gráfico 11. Después de asignar la puntuación con la relación que existe entre cada estrategia en los ejes horizontales y verticales de la matriz Motricidad-Dependencia, se generaron las coordenadas para graficar cada cuadrante que será estudiado para seleccionar las estrategias, como se presenta en la siguiente tabla:

VARIABLES	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
E1	4	3
E2	4	5
E3	7	7
E4	4	6
E5	8	5
E6	5	6

Tabla 19: **Tabla de Dependencia – Motricidad** Fuente: **Elaboración Propia.**

En el gráfico 13 de motricidad que se muestra a continuación, se puede ver que en el cuadrante 1 de baja motricidad y baja influencia llamado como zona de autonomía hay 1 estrategia, en el cuadrante 2 de zona de poder surgieron 2 estrategias donde hay alta motricidad y baja influencia, en el cuadrante 3 donde está la zona de conflicto hay 3 estrategias y se tiene alta motricidad y alta influencia, y en el cuadrante 4 de zona de salida no resultaron estrategias.

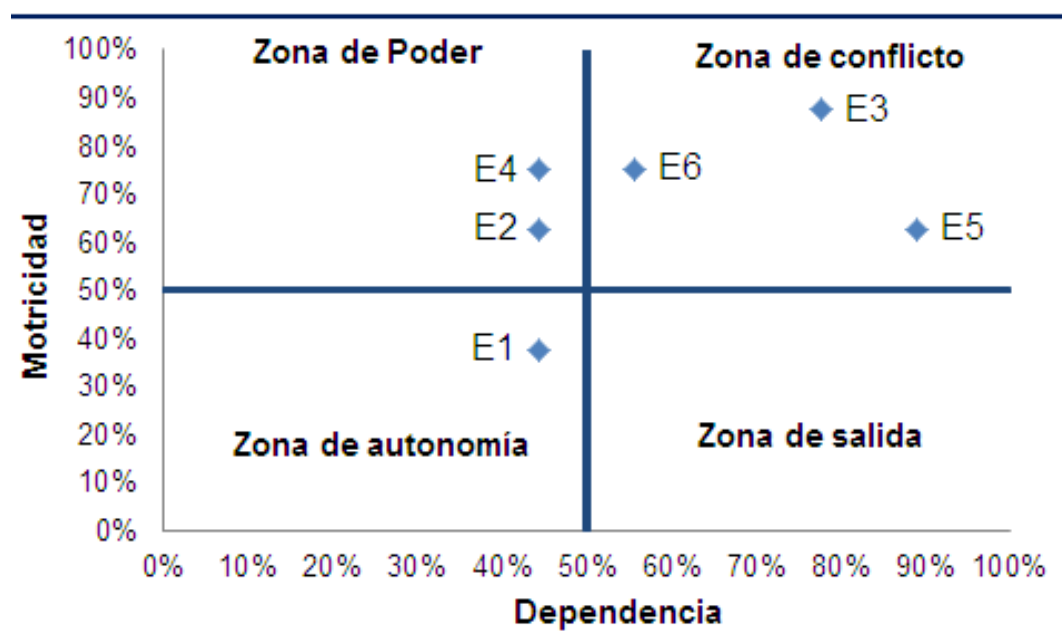


Gráfico 11: **Área Motriz.** Fuente: **Elaboración propia.**

#### 1.4.4 Proceso de selección de estrategias.

La selección de las estrategias se realizará contraponiendo las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas, lo que proporcionará estrategias dirigidas al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa, así como la reducción de debilidades y establecer medidas preventivas

ante las posibles amenazas. En el Gráfico 12 se muestran los principales factores que se tomarán en cuenta al seleccionar las estrategias, donde se visualiza la influencia que el sistema ejerce en cada elemento, los niveles de motricidad y dependencia que hay en cada uno de los cuadrantes.

- ❖ **CUADRANTE I:** En esta zona se produce baja influencia del sistema sobre el elemento y baja influencia del elemento sobre el sistema.
- ❖ **CUADRANTE II:** Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema.
- ❖ **CUADRANTE III:** Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema.
- ❖ **CUADRANTE IV:** Este cuadrante constituye, baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, es por ello que se ha decidido implementar todas las estrategias por el impacto presente y futuro que se tendría sobre el negocio.

Se desarrollarán las estrategias ubicadas en el cuadrante de la zona de conflicto. Las estrategias que están ubicadas en este cuadrante son: E3, E5 y E6.

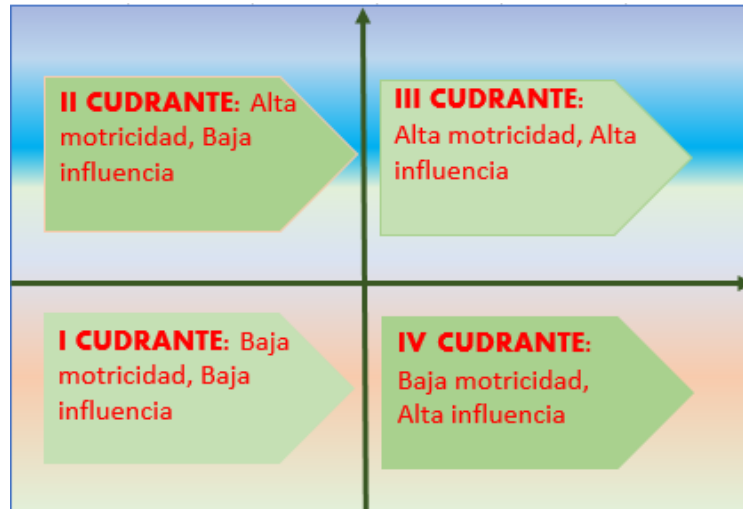
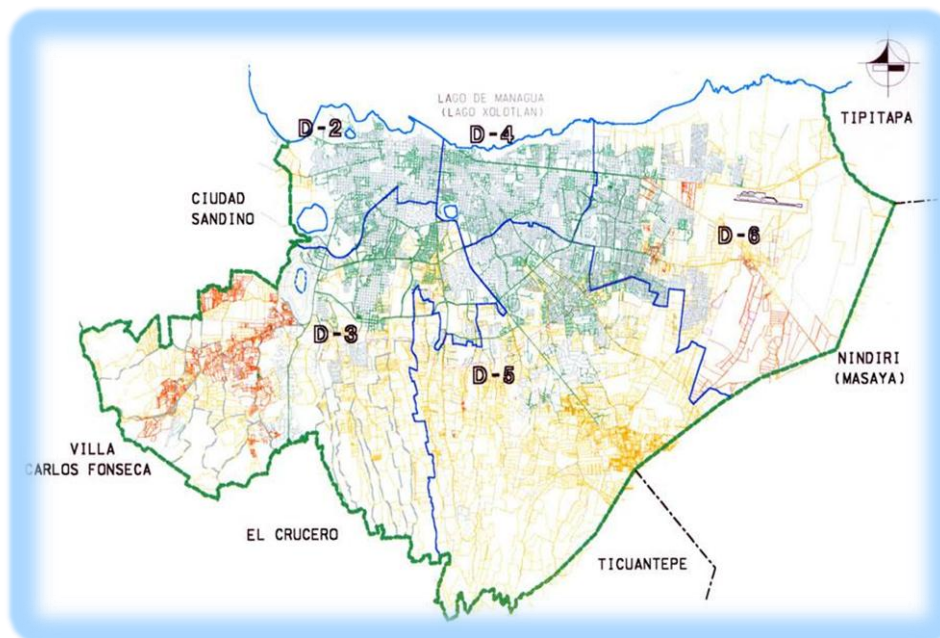


Gráfico 12: **Influencia y motricidad de cada uno de los elementos del Sistema Fuente:**  
Elaboración propia

## Capítulo II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE AUTOMOTRIZ BERRÍOS

Automotriz Berríos se encuentra en el distrito 3, propiamente en el Barrio Altagracia, de Copasa La Fosforera, 2C. al Sur 1 1/2 cuadra arriba, es de fácil acceso y está ubicado en un lugar seguro.



Actualmente el negocio está orientado a 3 tipos de segmentos, siendo el de las entidades estatales al que se ha dedicado de forma efectiva:

- El principal segmento es el de las instituciones del Estado, ofertando en la actualidad el servicio a 6 entidades. La empresa ha quedado rezagada a este segmento y ha descuido otras opciones de mercado.
- El segmento empresarial que lo componen empresas privadas con flotas de automóviles, camionetas, motos, buses y camiones, cooperativas de taxis entre otros, manejando actualmente la flota vehicular de NIMAC y Fénix de Nicaragua.
- El otro segmento es el de personas naturales que poseen un vehículo y llegan al punto de venta para adquirir las partes que necesitan para su automotor, realizar algún mantenimiento preventivo o corregir algún problema que este presentando su vehículo.

Dado que actualmente la demanda de vehículos es más alta en automóviles y motos por el ahorro de combustible y los precios más bajos de los repuestos, la empresa tiene un stock de repuestos más extenso para estos tipos de vehículos.

Para estudiar el segmento de las instituciones del Estado se decidió por la aplicación de encuestas cuyos formatos se pueden revisar en los anexos 1 y 3, y se realizó segmentación geográfica de mercado por distrito, con el objetivo de que Automotriz Berrios, S.A. logre: orientar sus servicios y esfuerzos a un segmento de mercado viable y que brinde un servicio de calidad, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes; atendiendo factores claves al brindar los servicios como: calidad, rapidez y solución a los problemas. En la Tabla 20 se puede ver la distribución de las instituciones estatales a las que la empresa está enfocando sus servicios y que es su principal mercado.

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones a encuestar</b>	<b>De</b>
Distrito 1	21	21
Distrito 2	8	8
Distrito 3	7	7
Distrito 4	2	2
Distrito 5	3	4
Distrito 6	0	6
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>48</b>

Tabla 20: **Distribución de las instituciones estatales por distrito.** Fuente: **Elaboración Propia.**

Por lo que en consideración al tamaño del mercado, está integrado por 6 instituciones del Estado a las que se les brinda el servicio actualmente y algunas empresas privadas de las cuales no hay ningún registro y que demandan los servicios ocasionalmente.

## **2.1 Enunciados estratégicos de Automotriz Berrios S.A**

### **2.1.1 Marca y Slogan propuestos.**

El logo escogido para el taller lleva el mensaje de “a tiempo” para representar la efectividad del servicio prestado, y la selección de los colores está relacionado con la calidad y honestidad en la prestación del servicio, así mismo la confianza que se busca generar en los clientes.

Se ha definido un logotipo que identificará la empresa en cualquier lugar del territorio nacional, como se observa en la siguiente imagen:



Imagen 14: Logotipo de la empresa Fuente: **Elaboración Propia.**

El eslogan que se ha seleccionado va en congruencia con la nueva forma de brindar servicios, posicionamiento, crecimiento y nueva imagen de la empresa; tal como se define a continuación

**“Automotriz Berrios *calidad, justo a tiempo y atención especializada para su vehículo*”**

Las empresas para ser competitivas y exitosas, deben buscar la pro actividad y sobre todo ejercer una estrategia adecuada enfocada al servicio de los clientes. Para tener claro hacia dónde va Automotriz Berrios S.A se necesita del diseño de estrategias que incluyan a la organización, su misión, visión y valores, y un organigrama que le permita hacer frente a los nuevos retos del mercado. El modelo de negocio de Automotriz Berrios S.A estará orientado fundamentalmente a la calidad y diferenciación en la forma de prestar los servicios, precios y descuentos competitivos, trabajo justo a tiempo, servicio al cliente y sobre todo con estrategias orientadas a la búsqueda de la rentabilidad.

En este apartado se presentan los enunciados estratégicos con los que la empresa iniciará su relanzamiento, con el propósito de lograr una posición competitiva y alcanzar mayor productividad, rentabilidad y calidad en los productos y servicios que ofrece.

### 2.1.2 Misión Propuesta

La diversificación y amplia oferta de servicios, el valor agregado, la calidad del trabajo y repuestos y la comunicación con los clientes; son los elementos diferenciadores de Automotriz Berrios S.A, y los que garantizarán el éxito en su misión. **Por lo tanto se realiza propuesta de misión que esté orientada en ese sentido, tal como se describe a continuación:**

***“Ser una empresa que ofrece servicios y repuestos automotriz preferida por nuestros clientes, brindando siempre diferenciación, ventajas competitivas y un constante valor agregado; gracias al seguimiento y control de cada uno de los procesos, la efectividad, mejora continua e innovación tecnológica, técnicos especializados y detección de fallas con tecnología de punta; que satisfagan las máximas aspiraciones y necesidades de sus clientes y colaboradores”.***

### 2.1.3 Visión Propuesta.

En base lo estudiado anteriormente se persigue posicionar la empresa como líder en el mercado, que ofrece servicios de reparación y mantenimiento, enderezado y pintura y repuestos automotriz con la más alta calidad. **Por lo que se realiza propuesta de Visión.**

***“Taller Berrios S.A es reconocido como un taller líder de referencia nacional, que supera las expectativas de los clientes y ofrece excelencia y calidad en los servicios y repuestos ofertados; utilizando recursos humanos y tecnológicos calificado, confiables y con valores, que incentiven la innovación y adaptación a los diferentes cambios en el sector automotriz”.***



#### 2.1.4 Valores y principios Propuestos.

Para cumplir con la misión y visión de Automotriz Berrios, se necesita de recursos humanos que compartan los siguientes valores y principios: Calidad y servicio, responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, espíritu de servicio, confianza, ética, y modernización tecnológica. Sobresaliendo los siguientes valores y principios:

- ☑ **Calidad:** Basado en la prestación de servicios con las más alta calidad, prontitud, servicio de postventa, solución de quejas y utilización de excelentes repuestos de las marcas preferidas en el mercado.
- ☑ **Responsabilidad:** los empleados, colaboradores y proveedores de la empresa, trabajaran basado en un profundo sentido de responsabilidad, garantizando seguridad en los vehículos, efectividad en los servicios, protección a la comunidad y al ambiente. También se garantiza la entrega de los servicios y repuestos según el tiempo previsto en el acuerdo.
- ☑ **Honestidad:** Se garantiza que los servicios se presten con máxima honestidad, que se correspondan con la inversión realizada por los clientes, y que los repuestos cumplan con especificaciones técnicas requeridas y no afecten innecesariamente el presupuesto de los compradores.
- ☑ **Espíritu de servicio:** Capacidad de todos los empleados y colaboradores de la empresa Automotriz Berrios S.A, para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual implica esforzarse por conocer sus necesidades, gustos y preferencias.
- ☑ **Trabajo en Equipo:** Se hará para conseguir armonía en el trabajo individual, que conlleva a cumplir las metas grupales y que exista una adecuada comunicación y coordinación.

- ☑ **Modernización tecnológica:** Para satisfacer las necesidades máximas de los clientes se deberá innovar de manera consistente su tecnología e infraestructura para la prestación de los servicios, de igual manera deberá conducir la modernización de los sistemas de información para garantizar su productividad y el permanente control de los procesos.
  
- ☑ **Ética:** Estas serán normas de comportamiento legal y moral aceptadas y aplicadas en la empresa, sobre todo por la diversidad y formas de brindar los servicios.

### **2.1.5 Organigrama propuesto.**

La empresa tendrá una organización simple. Contará con poco personal fijo, algunos de los trabajos o servicios se realizarán con personal contratado en el momento que se necesite, como es el caso del mantenimiento preventivo aplicado a domicilio.

Automotriz Berrios S.A tendrá una estructura vertical donde la delegación de la autoridad será de arriba hacia abajo, y los lineamientos de la empresa están en función del nivel directivo (la gerencia General). Cabe señalar que los cargos que se contratarán una vez que se implementen las estrategias serán los que se han propuesto, en vista que estas dependencias son de gran importancia para poder implementar el plan estratégico bajo la nueva forma de trabajo, prestación de servicio y de realización de los procesos de negocio. Posteriormente se pueden integrar las nuevas entidades y personal, para enfrentar el crecimiento y mayor demanda de los servicios y repuestos que se ofertan.

Cabe señalar que por encima de la gerencia general se encuentra la Junta Directiva y la Junta General de Accionistas como órganos de organización establecidas por el Código del Comercio para las Sociedades Anónimas, pero por no ser órganos funcionales no se integraron en la propuesta.

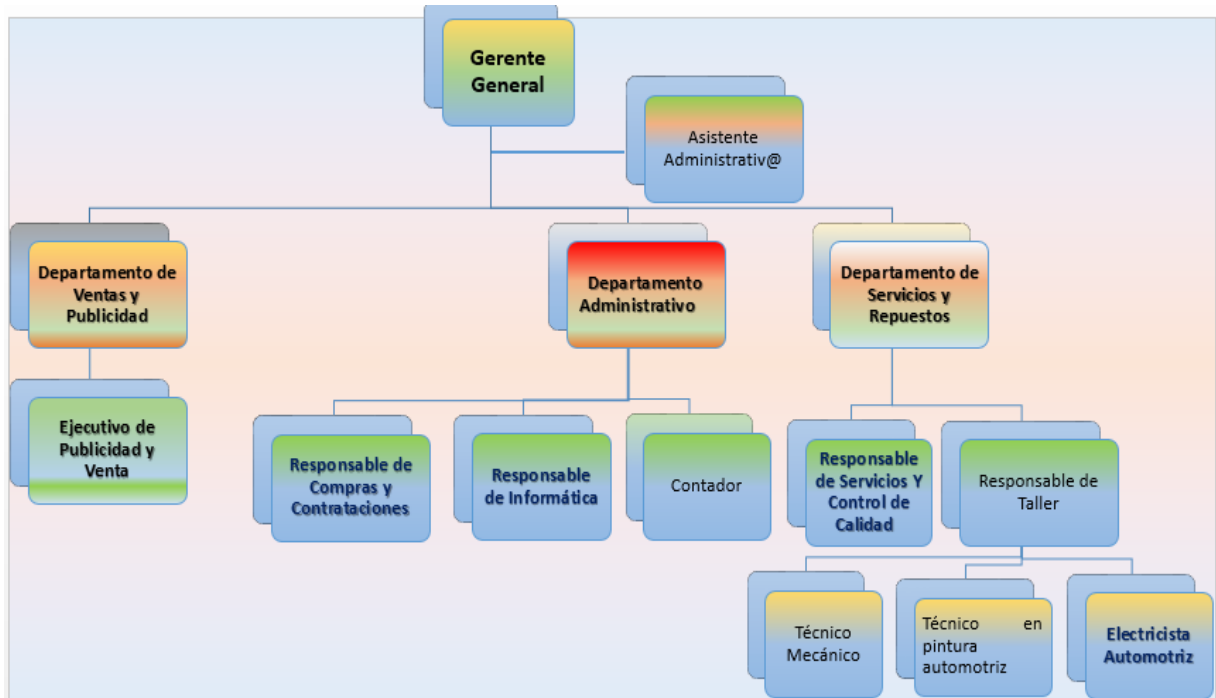


Imagen 15: **Organigrama propuesto para Automotriz Berrios S.A.** Fuente: **Elaboración Propia.**

El Departamento de Ventas y Publicidad se encargará de las estrategias de publicidad y mercadeo, y para cumplir con las estrategias se contará con un responsable del departamento, y en los casos de distribuir publicidad se contratará personal externo. En el caso de la publicidad mediante la página web y redes sociales se realizará por el encargado del departamento, con el apoyo directo del responsable de informática quien fungirá como administrador.

El Departamento Administrativo será quien se encargue de la administración del negocio, ejercerá funciones relacionadas con los recursos humanos, contabilidad, compras y adquisiciones y caja, gestión de reclamos y garantías.

En el caso del Departamento de Servicios y Repuestos, estará a cargo de la función esencial del negocio, en vista que es donde se brindaran los servicios y repuestos. En esta entidad se encuentran los mecánicos, electricistas y técnicos especializados en enderezado y pintura, responsable de control de calidad y el encargado de la gestión de los servicios; por lo que es el corazón de la organización desde el punto de vista operativo.

## 2.2 Objetivos Estratégicos de Marketing

La fijación de objetivos estratégicos una vez evaluado el diagnóstico de la situación actual, se establece para alcanzar las metas y estrategias durante el periodo de vigencia del plan de marketing. Los objetivos estarán relacionados con las ventas, rentabilidad, aspectos comerciales, promoción y publicidad. Es decir, van direccionados a aspectos tales como: perfil estratégico del negocio, la notoriedad de marca, la satisfacción del cliente, la percepción de la calidad, la imagen, etc. Los objetivos estratégicos que se han seleccionado se definen a continuación:

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>ESTRATEGIA A LA QUE SE ORIENTA</b>
<b>Realizar campañas publicitarias para Automotriz Berrios S.A, mediante el uso de marketing digital y viral utilizando las redes sociales y página web diseñada a la medida de la empresa; con un portafolio de servicios y productos ofertados de forma personalizada, diferenciada y en constante interacción con el cliente.</b>	Estrategias de Publicidad y Comercialización
<b>Posicionar estratégicamente a Automotriz Berrios S,A mediante la diferenciación de servicios y formas de ofrecerlos, para fortalecer de manera gradual la imagen corporativa, gestión comercial, y la fidelización y credibilidad de los clientes de Automotriz Berrios S.A.</b>	Estrategias competitivas.

Tabla 21: **Objetivos Estratégicos.** Fuente: **Elaboración Propia.**

Los objetivos antes descritos están orientados a convertir a Automotriz Berríos en un negocio competitivo, que ofrezca servicios de calidad a un precio accesible y que se diferencie de la competencia al ofertar variedad de formas de prestación de servicios.

Una de las formas que se usará para atraer clientes es por la publicidad boca a boca, haciendo énfasis en la mejora de la atención al cliente.

Por otro lado el uso de las redes sociales ayudará a Automotriz Berrios a conectarse con clientes presentes y futuros.

En el caso del correo o email marketing, tendrá un gran impacto una vez que se cree una base de datos de clientes al solicitar información relevante cuando visiten la página web, a cambio de recibir ofertas, descuentos y promociones especiales. También permitirá efectuar campañas para ofertar a los potenciales clientes los servicios de la empresa.

Como un taller que se apoya en las TIC'S se diseñará una página web, para promocionar los servicios y productos con la gente que comúnmente busca este tipo de servicios por Internet. La página web debe incluir información de los servicios y productos, precios, localización, de los horarios de servicio e información de contacto. El objetivo es contar con una página en Internet que incentive las ventas, genere confianza y permita una comunicación más fluida con los clientes.

Posteriormente se puede mejorar la página web como plataforma, integrando el servicio de cotizaciones en línea para que los clientes puedan solicitar cotizaciones de una forma rápida y sencilla. Adicionalmente se pueden gestionar citas en línea, para ayudar a los clientes y concertar la cita a través de la página web.

En base a lo anterior, los objetivos están orientados a promover la calidad y personalización de los servicios y productos ofertados, que cubran las máximas expectativas de los clientes, brindar excelente calidad, respaldo de repuestos, servicio a domicilio y servicio de posventa.

En vista que Automotriz Berrios es una pequeña empresa, se debe buscar primero su consolidación y posicionamiento alcanzando un determinado nivel de

rentabilidad a corto plazo. A continuación se desarrollan cada una de las estrategias que forman parte del Plan Estratégico de Marketing.

## **2.2.1 Estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas dependen de la situación, se debe intentar establecer los servicios de forma diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o realizar promociones especiales, e implementar políticas de diferenciación y diversificación de servicios.

### **2.2.1.1 Estrategia 6.**

***“Modernización de la infraestructura de planta, equipamiento tecnológico y herramientas actuales”.***

*Automotriz Berrios tendrá ventajas competitivas al consolidarse como un taller que utiliza equipos y medios tecnológicos avanzados. Además de contar con una estructura de planta organizada que presta las condiciones para brindar los servicios y atender a los clientes de forma adecuada.*

A continuación se muestra en detalle la estrategia.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
1. Señalizar las diferentes áreas del taller.	Área administrativa	Pago por la <b>construcción de las señalizaciones y guías</b> para la planta.	Señalizaciones ubicadas en las distintas áreas del taller.
2. Comprar equipos y herramientas modernas para el taller.	Gerente de Operaciones	Inversión en la <b>compra de los equipos y herramientas del taller.</b>	Taller brindando servicio con los nuevos equipos adquiridos.
3. Acondicionar el área de recepción y espera para los clientes.	Gerente de Servicios	Inversión para el acondicionamiento del área de recepción y espera	Sala de espera disponible y acondicionada para los clientes del taller.
4. Comprar el mobiliario requerido para la nueva sala de recepción y espera de los clientes.	Área administrativa	Inversión para las sillas de la sala de espera y el suministro del aire acondicionado.	Comprado el equipo y mobiliario para el área de recepción y espera.

Tabla 22: Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 11. Fuente: **Elaboración Propia.**

En la siguiente imagen se puede visualizar una propuesta general de la nueva organización y distribución de planta de la empresa, la cual deberá contar con el área de recepción y espera, que diseñara y construirá el ingeniero civil o arquitecto para brindar mayor confort y satisfacción a los clientes.

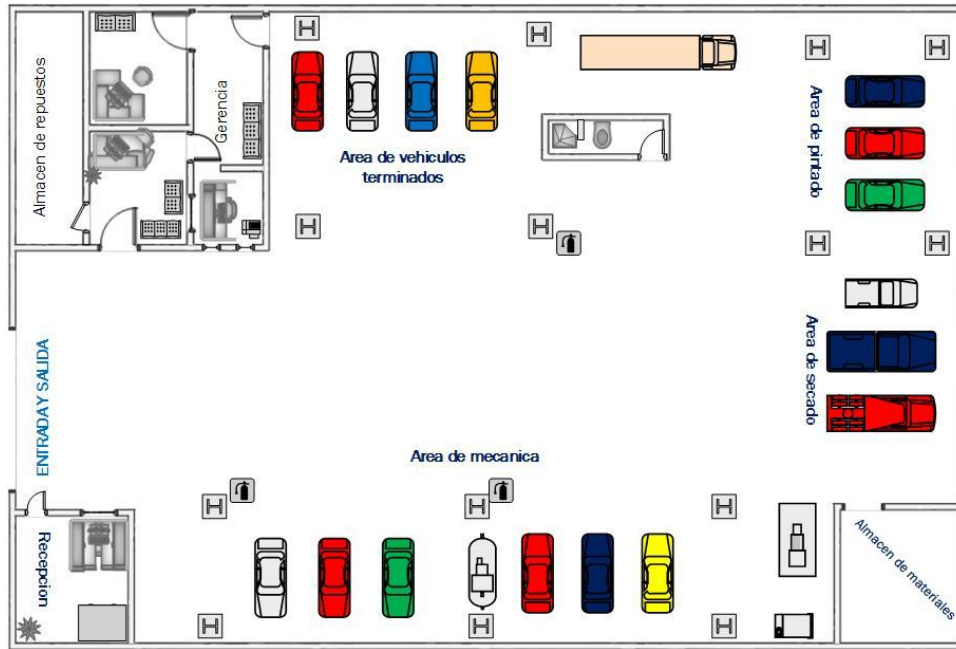


Imagen 16: **Distribución de planta propuesta para Automotriz Berríos S.A.** Fuente: **Elaboracion Propia.**

## 2.2.2 Estrategias de Posicionamiento

Automotriz Berríos S.A, ha establecido estrategias orientadas a mejorar el posicionamiento inmediato; las cuales están relacionadas con técnicas competitivas de diferenciación de servicios, precios y descuentos; considerando el segmento de mercado, la forma y cantidad de servicios, época y márgenes óptimos de rentabilidad.

A continuación se desarrollan cada una de las estrategias que serán implementadas:

### 2.2.2.1 Estrategia 5.

#### ***“Diversificar los servicios y productos ofrecidos”.***

Esta estrategia está enfocada en la diversificación de las formas de prestación de servicios, innovando en la asistencia automotriz a domicilio, para realizar trabajos menores o diagnósticos requeridos a la brevedad.



Las formas de servicios a implementar, se describen a continuación:

- **Trabajos en el local**, donde el cliente lleva su vehículo al local y se desarrolla el proceso común de prestación del servicio que va desde la **recepción**, **diagnóstico**, **reparación** hasta la **entrega formal** del vehículo con el servicio ya aplicado. El procedimiento a seguir se puede ver en el siguiente diagrama de bloque:

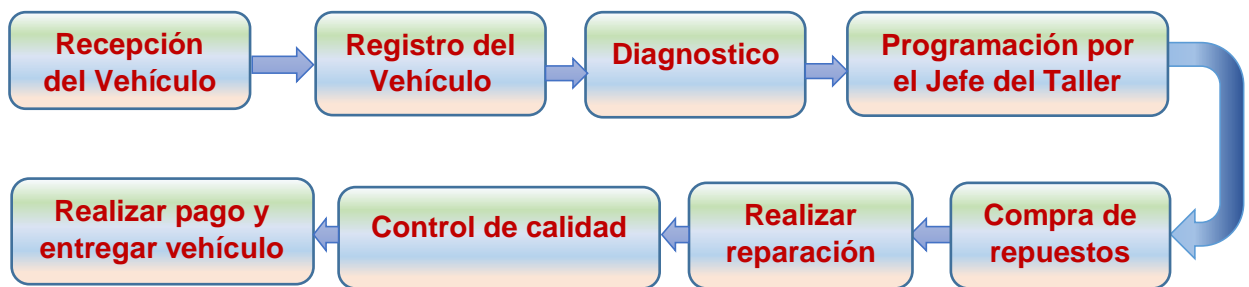


Imagen 17: Diagrama de bloque del servicio en el local Fuente: Elaboración Propia.

- **Servicio de Reparación a domicilio**, estos trabajos se realizarán previa cita, incluyendo servicios de reparación y mantenimiento en horarios laborales, que no requieran el uso y movilización de herramientas pesadas, basado en el eslogan “**un innovador concepto en servicios creado para atenderte como tú te lo mereces.**”. La empresa considerará el personal disponible con el que cuenta. El procedimiento completo que se seguirá para brindar éste servicio se puede apreciar en el siguiente diagrama de bloque:

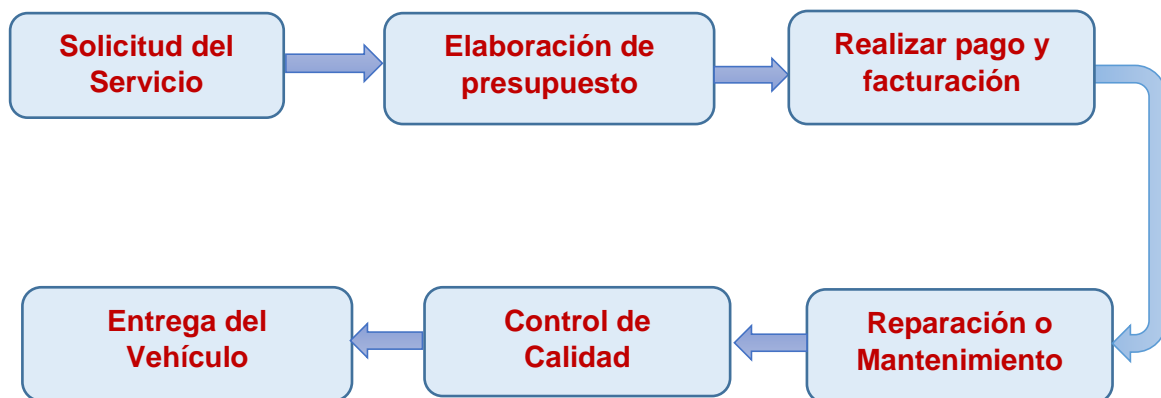


Imagen 18: Diagrama de bloque del servicio a domicilio. Fuente: Elaboración Propia.

- **Rapid Service**, se realizará el mantenimiento y reparación de forma inmediata una vez recepcionado el vehículo, lo que implica un tiempo menor a dos horas, durante las cuales el cliente puede esperar su automóvil. Este servicio será aplicado en el caso de fallas menores o para servicios de diagnóstico. El procedimiento a seguir es el que se establece en el siguiente diagrama de bloque:

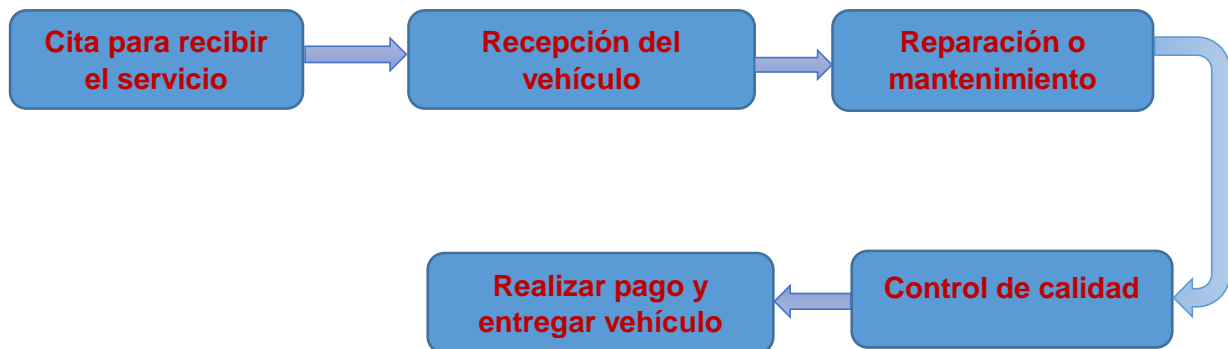


Imagen 19: Diagrama de bloque del Rapid Service Fuente: **Elaboración Propia**.

En la Tabla 23 se pueden verificar las acciones, recursos e inversiones requeridas para implementar la estrategia relacionada con la **diferenciación del servicio o producto**.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
1. Realizar encuestas sobre la aceptación y mejora de las nuevas formas de prestación de servicios.	Gerencia General. Departamento de Ventas y Publicidad.	Aplicación de encuestas a todos los clientes actuales y clientes potenciales usando las plataformas electrónicas o de forma directa.	Realizada la promoción de las nuevas formas de servicios, como una forma de relanzamiento estratégico del taller.

<p>2. <b>Promocionar formas innovadoras de prestación de servicios mediante volantes y perifoneo.</b></p>	<p>Departamento Administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pago del servicio de volanteo para promocionar los servicios.</li> <li>✓ Pago para elaborar 1000 volantes.</li> <li>✓ Pago del servicio de perifoneo en puntos clave de la ciudad.</li> </ul>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla 23: Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 8. Fuente: Elaboración

### 2.2.2.2 Estrategia 3.

***“Promocionar a la empresa, mediante el uso de marketing digital, medios y técnicas de publicidad”.***

En la publicidad de los servicios y repuestos se utilizará **un enfoque de marketing**, orientado a lograr los objetivos de la empresa para ser más eficaz que la competencia a la hora de generar, ofrecer y comunicar un mayor valor al mercado meta. Este enfoque se centrará en satisfacer las necesidades del cliente, a través del servicio y producto.

El detalle de las acciones, recursos e indicadores a considerar en la estrategia 3 se puede ver en la siguiente tabla:

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
1. <i>Promocionar los servicios y repuestos que ofrece la empresa mediante internet, volantes y perifoneo.</i>	Gerencia General.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pago de suscripción en Publicar S.A. versión digital.</li> <li>✓ Pago de perifoneo y volanteo.</li> </ul>	Suscritos en la versión digital de Publicar, S.A y anunciados en perifoneo local y volanteo.
2. <i>Diseñar la página web de la empresa.</i>	Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pago por diseño de página web de Automotriz Berrios S.A.</li> </ul>	Diseñada la página web de la empresa.
3. <b>Elaborar 700 tarjetas de presentación, utilizadas para las visitas a las empresas.</b>	Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pago por la elaboración de 700 tarjetas de presentación.</li> </ul>	Tarjetas de presentación entregadas en visitas a empresa.
4. <b>Contratar Encargado de Publicidad para promocionar servicios a través de visitas a empresas privadas y estatales, entre otras funciones (Ver anexo)</b>	Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago mensual al encargado de publicidad.</li> <li>Viáticos de transporte para realizar visitas.</li> </ul>	Contratada la persona encargada de promocionar los servicios de la empresa.

<b>5. Diseñar una App móvil que permita la penetración de Automotriz Berríos en el mundo digital.</b>	Administración	Pago por diseño y puesta en marcha de App móvil.	App móvil disponible a los clientes para descargar.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	--------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

Tabla 24: Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 2. Fuente: Elaboración Propia.

## 1.4 Presupuesto de marketing en dólares

Una vez definido el plan de acción para la ejecución de cada estrategia, en este apartado se detallan las inversiones y gastos para implementar cada uno de los proyectos o actividades. Estas inversiones permitirán que Automotriz Berríos se adapte a cualquier situación en el periodo que va del 2018 al 2020.

Cabe señalar que la mayoría de los datos se obtuvieron mediante precios de potenciales proveedores, consultores, especialistas y competencia.

A continuación se detallarán los costos e inversiones requeridas para implementar las estrategias antes seleccionadas.

**ESTRATEGIA 6:****Modernización de la infraestructura de planta, equipamiento tecnológico y herramientas actuales**

<b>INVERSIÓN EN ESTRATEGIA E6</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO/INVERSIÓN TOTAL</b>
Compra y ubicación de señalizaciones en las áreas de trabajo.	12	U\$\$ 12.00	U\$\$ 144.00
Desarrollo e Implementación del Sistema para el control de ventas e Inventario	1	U\$\$ 1,200.00	U\$\$ 1,200.00
Compra e instalación del hardware y equipamiento informático (Computadora impresora y TMU).	1	U\$\$ 1,014.07	U\$\$ 1,014.07
Compra de maquinaria, equipos y herramientas del taller. (Elevador).	1	U\$\$ 3,450.00	U\$\$ 3,450.00
Acondicionamiento del área de recepción y espera para los clientes.	1	U\$\$ 4,993.45	U\$\$ 4,993.45
Compra de sillas para sala de espera.	6	U\$\$ 30.475	U\$\$ 182.85
Compra y suministro de aire acondicionado para la sala de espera.	1	U\$\$ 770.50	U\$\$ 770.50
<b><u>Total</u></b>			<b><u>U\$\$11,754.87</u></b>

**Tabla 25: Costos e Inversiones en Estrategia 6 Fuente: Elaboración Propia**

Esta estrategia es de gran importancia ya que permitirá contar con una nueva imagen en la estructura del taller y adecuarlo para brindar una mejor atención al cliente.

**ESTRATEGIA 3:**

Promocionar a la empresa, mediante el uso de marketing digital, medios y técnicas de promoción.

<b>INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E3</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Diseño de la <i>página web de Automotriz Berrios S.A.</i>	<b>1</b>	U\$\$ 1,000.00	U\$\$ 1,000.00
Contratación de <i>anuncio anual en las páginas amarillas</i> versión digital.	<b>1</b>	U\$\$ 100.00	U\$\$ 100.00
Elaboración de 500 <i>volantes mensuales.</i>	<b>6000</b>	U\$\$ 0.06	U\$\$ 409.81
Elaboración de 700 tarjetas de presentación anuales.	<b>700</b>	U\$\$ 0.08	U\$\$ 59.76
Contratación de 10 horas de Perifoneo mensuales.	<b>120</b>	U\$\$ 13.35	U\$\$ 1,603.06
Contratación de pago de volanteo mensual	<b>12</b>	U\$\$ 13.35	U\$\$ 160.30
Contratación del Encargado de publicidad	<b>12</b>	U\$\$ 224.88 <sup>10</sup>	U\$\$ 2,698.59
Viático de transporte para realizar visitas a empresas	<b>12</b>	U\$\$ 80.00	U\$\$ 960.00
Diseño de APP móvil	<b>1</b>	U\$\$ 1,000.00	U\$\$ 1,000.00
<b>Total</b>			<b><u>U\$\$ 7,991.32</u></b>

**Tabla 26: Costos e Inversiones en E3** Fuente: **Elaboración Propia**

<sup>10</sup>

www.mitrab.gob.ni/bienvenido/documentos/acuerdos/ACTA%20ACUERDO%20DE%20LA%20COMISION%20DE%20SALARIO%20MINIMO%202017.pdf

**ESTRATEGIA 5:** **Diversificar los servicios y productos ofrecidos**

<b>INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E5</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO/INVERSIÓN TOTAL</b>
Elaboración de <i>volantes para promocionar los nuevos servicios de Rapid Service y Servicio a Domicilio.</i>	5000	U\$\$ 0.06	U\$\$ 300.00
<b>Total</b>			<b><u>C\$ 300.00</u></b>

Tabla 27: Costos e Inversiones en E5 Fuente: Elaboración Propia

**COSTO, INVERSIÓN Y AÑO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA**

Numero de Estrategia	Monto en \$ por año	Monto en \$ por tres años	AÑO DE EJECUCIÓN
E3	<u>U\$\$ 7,991.32</u>	<u>U\$\$ 19,973.96</u>	2018-2010
E5	<u>U\$\$ 300.00</u>	<u>U\$\$ 300.00</u>	2018
E6	<u>U\$\$ 11,304.87</u>	<u>U\$\$ 11,754.87</u>	2018-2020
GRAN TOTAL		<u>U\$\$ 32,028.83</u>	

Tabla 28: Costos, Inversiones totales y año de ejecución de estrategias Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que la estrategia tres es la única que se ejecutará de forma continua durante el periodo de implementación del plan, debido a que las acciones de publicidad ameritan llevarse a cabo de forma permanente para lograr los objetivos deseados.

Además referente a la Estrategia 3 que incluye el diseño de la página web y la aplicación móvil se incluyen solamente para el primer año de ejecución.



La diversificación de los servicios requiere una publicidad agresiva durante tres meses continuos para dar a conocer la innovación de los mismos. Se pretende que durante este tiempo la empresa logre captar el interés de nuevos clientes en el mercado.

En cuanto a la modernización de la infraestructura, por ser la estrategia que requiere de mayor inversión, se deberá ir desarrollando en el transcurso de los tres años, debido a que por la adquisición de maquinaria y mejoras en el inmueble debe considerarse la posibilidad de solicitar financiamiento para llevar a cabo la obra.

## CONCLUSIONES

- ✓ Automotriz Berríos es una empresa que no está posicionada en el mercado, a pesar de contar con más de 10 años en el sector y un equipo de trabajo con experiencia.
- ✓ Las acciones para promocionar los servicios ofrecidos se han limitado a la participación en licitaciones o compras estatales y algunas visitas a empresas privada, lo que ha provocado una limitada cartera de clientes y poco crecimiento empresarial.
- ✓ El plan estratégico de marketing, le permitirá a Automotriz Berrios, la mejora continua en las diversas áreas de la empresa, particularmente en el ámbito comercial, a través de mecanismos y controles, mediante planes de corto y mediano plazo.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Establecer alianzas estratégicas con proveedores de repuestos, aseguradoras y talleres de rectificación y reconstrucción de partes automotrices; para ofertar productos y servicios a precios accesibles, políticas de créditos y descuentos preferenciales en los diferentes segmentos de mercado.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con un auto lavado para brindar un valor agregado al servicio prestado.
- ✓ **Diseñar** perfil en **Facebook, Twitter y canal Youtube**, para mayor publicidad de la empresa.
- ✓ Diversificar las formas de pago de los servicios brindados, a través de alianzas comerciales con un banco para disponer de un POS (Máquina de punto de venta/servicio), que permita efectuar la compra utilizando tarjeta de crédito, pago con puntos, banco cuotas, etc. Brindando seguridad al cliente al momento de realizar la transacción.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson David, Sweeney Dennis y Williams Thomas, “Estadística para la administración y economía”, México, CENGAGE Learning, 10ma Ed.
2. ANDREÚ, R; RICART, J.E.; y VALOR, J. “La organización en la era de la información. Aprendizaje, innovación y cambio”. McGraw Hill. (1997).
3. Benavides Pañeda, R. J. (2004). Administración. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
4. Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa Wiley.
5. Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
6. Chiavenato Idalberto, (2001), ADMINISTRACIÓN teoría, proceso y práctica, Colombia, McGraw Hill, 3ra Ed., p. 205
7. Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2007). Marketing Industrial. México: McGraw Hill.
8. Espindola, O. B. (2002). Competencias y Competitividad. Colombia: McGraw Hill.
9. DANKHE, G. L. Investigación y comunicación, en C. Fernández-Collado y G.L., Dankhe (Eds): “La comunicación humana: ciencia social”. México, D.F: McGraw Hill de México. Capítulo 13, pp. 385-454. (1976).
10. Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James y Konopaske Robert, (2006), “Organizaciones, comportamientos, estructuras, procesos”, México, McGraw Hill, 12va Ed
11. Gonzáles Rabanal, J. M., Del Castillo Torres, L., Robledo de Dios, T., Martínez del Fresno, J., & Desongles Corrales, J. (2003). Cuerpos de Administrativos de Administración General. Madrid: Mad, S.L.
12. Hernández, S. J., & Palafox de Anda, R. G. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad (Tercera Edición ed.). México, México: McGraw Hill Interamericana.

- 13.** Hernández Sampieri Roberto, Fernández collado Carlos y Baptista Lucio pilar, (2006), “Metodología de la Investigación”, México, McGraw-Hill, 4ta Ed.
- 14.** Perel Vicente, Ader Jose, ETKIN Jorge, Op. Cit., Pág.133. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, “Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura”.

## ANEXOS

### Anexo 1: Equipos y maquinaria utilizada en Automotriz Berríos



**Imagen 20: Prensa hidráulica**

Esta se utiliza para cambiar piezas que van ensambladas a presión, ejemplo: flechas, balineras, etc.



**Imagen 21: Prensa de banco**

Se utiliza para sujetar piezas que se van a cortar.



**Imagen 22: Soldador eléctrico CD**

Para soldadura en metal: Hierro, cobre, acero, hierro colado.

Tiene tarjeta de memoria.



**Imagen 23: Compresor de aire**

Para almacenar aire con el objetivo de mejorar los procesos manuales



**Imagen 24: Kit de llaves mixtas (8mm a 32mm)**



**Imagen 25: Kit de destornilladores (estrella y ranura)**



**Imagen 26: Soldador por arco eléctrico**  
Es un soldador de uso múltiple de mayor capacidad.

**Imagen 27: Esmeriladora y cargador de batería**  
Esmerilar y cortar metal y madera



**Imagen 28: Esmeril eléctrico**  
Para esmerilar y pulir

**Imagen 29: Juego de copas para maneral (8mm a 14mm)**



**Imagen 30: Juego de crucetas (8mm a 17mm)**

**Imagen 31: Probadores de carga de batería y de polaridad + alicates y destornilladores**



**Imagen 32: Taladro de pedestal**

Para hacer hoyos a piezas grandes, tales como hojas de resorte, chasis.



**Imagen 331: Escáneres de diagnóstico computarizado**



**Imagen 34: Dobladora de tubos**

Moldear tubos y hacerlos a la medida.



**Imagen 35: Gata Hidráulica**

Para suspensión de vehículos



## **Anexo 2: Diseño de las entrevistas aplicadas al gerente de servicios**

**Entrevista realizada en la fase exploratoria al gerente de servicios de Automotriz Berríos, S.A, para conocer aspectos sobre la administración del taller**

- 1) ¿A qué se dedica la Empresa?
- 2) ¿Qué tipo de servicios prestan?
- 3) ¿Cuántos empleados laboran para Automotriz Berríos, S.A?
- 4) ¿La empresa cuenta con una estructura definida y por escrito?
- 5) ¿Las funciones las conoce el personal de forma clara y específica?
- 6) ¿Existen por escrito los procedimientos de la empresa?
- 7) ¿Tienen definida misión, visión y objetivos que persigue la empresa?
- 8) ¿La administración es centralizada o descentralizada?
- 9) ¿Hace uso la empresa de medios publicitarios para ofertar los servicios que brinda?

**Entrevista aplicada al gerente de servicios para conocer cómo está la empresa en relación al marketing.**

- 1) ¿Tiene identificadas las características de sus clientes?
- 2) ¿Está orientado a trabajar para un segmento de mercado?
- 3) ¿La empresa tiene metas claramente definidas sobre las ventas que espera realizar en un período determinado?
- 4) ¿Utiliza algún medio para dar a conocer sus servicios?
- 5) ¿La empresa lleva un registro de todos sus clientes?
- 6) ¿Fija los precios con base a costos y competencia?
- 7) ¿Lleva un control histórico de las ventas?
- 8) ¿De qué forma realizan la captación de sus clientes?

- 9) ¿Existe área de mercadotecnia o personal dedicado específicamente a desarrollar funciones de mercadotecnia?
- 10) ¿A qué mercado de clientes se encuentran enfocados?
- 11) ¿Qué talleres considera usted que son su principal competencia?
- 12) ¿En promedio cuantos vehículos atienden semanalmente?
- 13) ¿De cuanto es su capacidad máxima de atención de vehículos semanal?
- 14) ¿Qué tipo de vehículos son?
- 15) ¿Cuáles son las marcas más demandadas por sus clientes?
- 16) ¿Cuál de sus servicios es el que más demanda su clientela?
- 17) ¿Atienden a clientes estatales?
- 18) ¿Qué tipo de cliente presenta mayor beneficio, los privados o los estatales?  
¿Por qué?

### Anexo 3: Encuesta dirigida a jefes de transporte de instituciones del Estado y empresas privadas

Nombre de Institución \_\_\_\_\_ Área en que labora \_\_\_\_\_  
Encuestado \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_  
Correo electrónico \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

1. Conoce a Automotriz Berríos, S.A.?

Sí  No

Si su respuesta fue sí, pase a la pregunta # 2, de lo contrario continúe con la # 3

2. ¿A través de qué medios conoció a Automotriz Berríos, S.A.?

SISCAE  Referencias de otras personas

3. Especifique cantidad de vehículos que conforman la flota vehicular de esta institución \_\_\_\_\_

4. Especifique cantidad de vehículos según tipo:

Camionetas	<input type="checkbox"/>	Automóviles	<input type="checkbox"/>	Microbuses	<input type="checkbox"/>
Buses	<input type="checkbox"/>	Camiones	<input type="checkbox"/>	Motos	<input type="checkbox"/>
Equipos pesados	<input type="checkbox"/>				

5. Seleccione las marcas de vehículos de su flota vehicular.

Toyota	<input type="checkbox"/>	Nissan	<input type="checkbox"/>	Mazda	<input type="checkbox"/>
Isuzu	<input type="checkbox"/>	Chevrolet	<input type="checkbox"/>	Hyundai	<input type="checkbox"/>
Mitsubishi	<input type="checkbox"/>	Otra. Especifique _____			

6. Tiene la institución taller de mecánica propio?

Si  No

7. Tiene contrato fijo con talleres de mecánica automotriz?

Si  No

8. Mencione qué taller o talleres de mecánica automotriz proveedores del estado le han brindado servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a su flota vehicular en los últimos 6 meses?

\_\_\_\_\_

9. Cuáles son los criterios de selección que utilizan para recomendar la adjudicación a un determinado taller?

- |                                            |                          |
|--------------------------------------------|--------------------------|
| Precio                                     | <input type="checkbox"/> |
| Cercanía a la institución                  | <input type="checkbox"/> |
| Servicio orientado a satisfacer al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Taller con cuota fija                      | <input type="checkbox"/> |
| Calidad en el servicio                     | <input type="checkbox"/> |
| Tiempos de entrega                         | <input type="checkbox"/> |

Otros. Especifique \_\_\_\_\_

10. Le interesaría recibir información sobre los servicios que brinda Automotriz Berríos, S.A.?

Sí  No

Si su respuesta fue sí, favor pase a la pregunta # 11.

11. De qué manera le gustaría conocer los servicios que brinda Automotriz Berríos, S.A.?

Visitas directas  Oferta económica

## Anexo 4: Proformas de servicios de la competencia de Automotriz Berrios S.A



### AUTOMOTRIZ BERRÍOS, S. A.

TALLER DE SERVICIOS AUTOMOTRICES

Mecánica general, electricidad, aire acondicionado, enderezado y pintura.

Dirección: COPASA 2o. al Sur, 1 N c. al Este, B' Ahagracia.

#### PROFORMA

<b>MANTENIMIENTO TECNICO PREVENTIVO "A"</b>
CAMBIO DE ACEITE AL MOTOR
CAMBIO DE FILTRO DE ACEITE
LIMPIEZA DE FILTRO DE AIRE
LIMPIEZA DE MOTOR Y PANEL EXTERNO DE RADIADOR
VERIFICAR TENSION DE CORREAS
REVISAR NIVEL DE REFRIGERANTE. (REVISAR TAPON)
REVISAR FUGAR DE ACEITE, AGUA Y COMBUSTIBLES
<b>EMBRAGUE</b>
VERIFICAR HOLGURA DE PEDAL (AJUSTAR)
REVISAR NIVEL DE LIQUIDO Y FUGAS
<b>TRANSMISION:</b>
REVISAR NIVEL DE LA CAJA, DIFERENCIAL Y TRANSFER.
ENGRASE DE CRUCES CARDANICAS
<b>DIRECCION Y SUSPENSION:</b>
REVISAR NIVEL DE HIDRAULICO
ENGRASE EN GENERAL (ROTULAS, TERMINALES)
<b>FRENOS Y RODAJE:</b>
AJUSTAR FRENO DE SERVICIO
AJUSTAR FRENO DE ESTACIONAMIENTO
REVISAR NIVEL DE LIQUIDO DE FRENOS
AJUSTE DE PRESIONES DE INFLADO (CALIBRACION)
<b>ELÉCTRICO:</b>
VERIFICAR FUNCIONAMIENTO DE LUCES Y SENALES ELECTRICAS
SERVICIO A BATERIA Y TERMINALES
<b>CARROCERIA</b>
LIMPIEZA Y ENGRASE DE BISAGRAS, CERRADURAS Y RIELES DE PUERTAS
LIMPIEZA GRAL DE VEHICULO.

Subtotal 1,823.00

IVA 273.45

Total 2,096.45



## Taller Automotriz «San Guillermo»

MECÁNICA GENERAL, SISTEMA FUEL INJECTION, ELECTRÓNICA  
Y ELECTRICIDAD, EMISIÓN DE GASES, ENDEREZADO Y  
PINTURA GENERAL, AIRE ACONDICIONADO

### PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA Y MATERIALES PARA MANTENIMIENTO PREVENTIVO "A"

#### Actividades que incluye

- 1) Cambio de aceite y filtro
- 2) Limpieza de filtro de aire
- 3) Lavado de carrocería
- 4) Sprayado de Chasis
- 5) Lavado de motor

Total en mano de obra y repuestos

C\$ 2,125.00





# Servicio Técnico Especializado

## AUTOFRIO



Donde fue las Delicias del Volga 1c. Abajo, 1 1/2 c. al sur \* Managua Nicaragua  
Quejas y Sugerencias Email: taller\_auto\_frio@hotmail.com

Reparación Doméstica Comercial e Industrial  
Especialista en Reparación de Aire Acondicionado Automotriz  
Y Mantenimiento en General

Teléfono: 2268-2296 • FAX: \_\_\_\_\_ • CELULAR: 8885-9586

Nombre o Empresa: A quien concierne Fecha: 20/06/2012

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

### Proforma

Precio

#### Actividades a realizar

Cambiar aceite y filtro al motor  
Limpieza de filtro de aire  
Engrase general  
Revisión de baterías y terminales  
Lavado de motor y carrocería  
Esprayado de chasis

#### Repuestos a utilizar

8 litros de aceite 15w40  
1 filtro de aceite  
Varios Desengrasante, hilaza

**PRECIO DEL SERVICIO**

C\$ 2,700.00



Recibi Conforme

Entregue Conforme

ELABORAR CHEQUE A NOMBRE DE JIMMY D. BALTODANO REYES  
No autorizado a cobrar I.V.A. - Pago Cuota Fija

## Anexo 5: Cotización de Equipo de cómputo e impresoras



Pagar a nombre de:

**COMTECH**

Ced. Jurídica J0310000000603

Tel.: (505) 22648800

Avenida Principal Altamira D Este No. 589/599. Ferrería SINSIA, 25 vrs. arriba. Managua, Nicaragua

Empresa: AUTOMOTRIZ BERRIOS SA / J0310000173222

Contacto: ELLOS MISMOS

Teléfono: Fax

Dirección:

MGA

www.comtech.com.ni

Proforma #: 93108

Fecha: 19/06/2017

Vendedor: Elvia Cruz

Celular: 7666-9154

E-Mail: lcruz@comtech.com.ni

Tel.: 22648800 Ext.7707

Código	Descripción	Cant.	Precio Un.	Total(U\$)	Entrega
SIV-CLONES	TARJETA MADRE GIGABYTE 6TA GEN - B150M-D3H-GSM - DOR4 - SOCKET 1151 - PCIE PROCESADOR INTEL 6GEN CORE I3-6100- 3.7GHZ - LGA1151 - / BX80662I36100 MEMORIA KINGSTON 4GB DDR4 -2133MHz /KVR21N15S8/4 DISCO DURO 500GB / TOSHIBA / SATA / 3.5" / PC DVD RW LG / GH24NSBD / GH24NSCO /SATA/ COLOR NEGRO CARD READER INTERNO GENERICO-XTA170- DR000XTK01 CASE 2818 -2820-2817 + USB 2.0 + HD AUDIO + TAC 2.0 + FUENTE 500W - C2818 /C2820 TECLADO KLIPX USB EN ESPAÑOL /NEGRO AZABACHE/ KKS-050S/D211KLX10 MOUSE GENIUS DX-110 - USB - NEGRO / 31010116100	1	U\$ 355.99	U\$ 355.99	Inmediato
02201-224	MONITOR AOC 20 - LED - 1440x900 / NEGRO / I2080SW	1	U\$ 78.50	U\$ 78.50	Inmediato
02601-469	IMPRESORA EPSON MULTIFUNCIONAL ECOTANK L380 - USB - C11CF43301	1	U\$ 175.00	U\$ 175.00	Inmediato
02601-221	IMPRESORA EPSON TML220A-163/ USB/CORT AUT/NEGRA/C31C513A8901	1	U\$ 272.31	U\$ 272.31	Inmediato

Monto en letras: un Mil Catorce con 7/100

Condiciones Generales

Forma de pago: Contado

Vigencia de la oferta: 8 Días

Garantía: Detallada en cada producto

Tasa de Cambio: 30.37

Sub-Total 881.80

IVA 132.27

Total( U\$ ) 1,014.07

COMTECH recomienda instalar licencias originales en sus Equipos  
Esta cotización es válida solamente con el sello de la empresa  
Nota: Somos Grandes Contribuyentes.  
Estamos Exentos del 1% de la Retención en la Fuente  
LOS PRECIOS Y EXITENCIAS PUEDEN VARIAR SIN PREVIO AVISO

Firma Asesor de Venta

Aceptación del Cliente

Páguese a nombre de Comtech

Nombre: \_\_\_\_\_ Ced. \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_





## Anexo 7: Cotización de sillas para sala de espera de clientes



# Estimate

# COT-000224

### Muebles en Linea

Ofimatic  
0011603820029H  
Rotonda de La Virgen (La Reynaga) 4 cuadras al sur, 1 cuadra  
abajo.  
ManaguaNicaragua  
22514879 / 83705858  
<http://mueblesenlinea.com/>

Bill To  
Automotriz Berrios  
Automotriz Berrios S.A.

Estimate Date : 19 jun 2017  
Expiry Date : 01 jul 2017

#	Item & Description	Qty	Rate	Amount
1	Silla para sala de espera, espaldar y asiento de plástico, estructura metálica	6.00	26.50	159.00
			Sub Total	159.00
			IVA (15%)	23.85
			<b>Total</b>	<b>\$182.85</b>

### Notes

Incluye transporte.



## Anexo 8: Cotización de Aire Acondicionado para sala de espera



### AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN

#### COTIZACION

**Nombre:**  
**Atención:** LIC. Wendy Calero  
**Dirección:**  
**Teléfono:** 84590936  
**Correo:** l.mbr@hotmail.com

**Elaborado por:** CARLOS.S  
**Fecha:** 05-may-16  
**contacto:**  
**Ventas:** 2244-2181

	Descripción	Cant.	PRECIO	
			UNIT.	TOTAL
B	SUMINISTRO E INSTALACION DE A/A SPLIT PARED DE 18,000 BTU MARCA: COOLTEK INVERTER SEER-16.00 R-410A 220V PARA LOS CODIGOS: 1 Y 6  LOS EQUIPOS DE SEER-16.00 TIENEN UN AHORRO ENERGETICO DE UN 50% HASTA UN 60%  LOS EQUIPOS DE SEER-13 TIENEN UN AHORRO ENERGETICO DE UN 25% HASTA UN 30%  ESTOS PRECIOS YA INCLUYEN INSTALACION. ELABORAR CK. A NOMBRE DE KAREN GUADAMUZ MOLINAREZ  PAGO: CONTADO T/C 28.70	1	\$ 670.00	\$ 670.00
			SUB-TOTAL	\$ 670.00
			I.V.A	\$ 100.50
			<b>Total</b>	<b>\$ 770.50</b>

Gracias por preferirnos, si desea más información, no dude en llamarnos que con gusto le brindaremos la atención que usted merece

KAREN GUADAMUZ  
 GERENTE GENERAL

Dirección: Residencial el Dorado # 455, Tel.: 2244-2181, Cel.: 8868-1809

E-mail: generalcool@turbonett.com.ni; www.generalcoolni.com

*Todo Lo Puedo En Cristo Que Me Fortalece*

## Anexo 9: Cotización de servicio de perifoneo y volanteo



**Teléfonos: 89948573/84136307**  
**E-mail: jfproducciones@ymail.com**  
**Cotización de servicios**

### TIPO DE SERVICIO:

- AUDIO E ILUMINACION
- ACTIVACION EN PUNTO DE VENTA
- PERIFONEO X
- MUSICA EN VIVO
- DJS Y ANIMADORES
- VOLANTEO X

**DESCRIPCION DEL SERVICIO SOLICITADO:** Perifoneo y Volanteo para Automotriz Berríos, S.A ubicado en Altagracia.

### LUGAR Y FECHA DEL EVENTO:

\_\_\_\_\_

**PRECIO X HORA: C\$400.00 MINIMO EN HORAS:   2   PRECIO TOTAL: \_\_\_\_\_**

**FORMA DE PAGO:** CK\_\_\_EFECTIVO\_\_\_SEMANAL\_\_\_QUINCENAL\_\_\_

**NOTA:** la activación en el punto de venta incluye animación en vivo. Servicio de perifoneo se realiza con viñeta grabada. Emitimos factura membretada.

## Anexo 10: Cotización de rótulos PVC forrados con Vinil

<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>P UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
12 ROTULOS DE OFICINA DE PVC FORRADOS CON VINIL FULL COLORS (tamaño carta) con adhesivo 3	US 12.00	US 144.00
<b>TOTAL</b>		<b>US 144.00</b>

**NOTA: PRECIOS VALIDOS POR 15 DIAS**  
Modo de Pago: 50% al firmar la Proforma y 50% contraentrega.  
Favor elaborar cheque a nombre de Darwin A. Grádiz T. y/o Claudia Ramirez Paz

**FIRMA DEL CLIENTE** \_\_\_\_\_ **FIRMA AUTORIZADO** \_\_\_\_\_

ES UN PLACER ATENDERLES... GRACIAS !!!

## Anexo 11: Cotización de suscripción digital a Publicar S.A.



**paginas amarillas.com**



**MIMOS Y MONERIAS**

...Para tu Vida creativa!  
[www.facebook.com/mimosymoneras](https://www.facebook.com/mimosymoneras)

Cruz Reina Don Bosco 4 L/2c al Norte  
M/D C-510, colonia 10 de jun  
Managua, Nicaragua

Telefonos:(  
(505) 2228767  
(505) 94216121

Enviar a | Contactar | Compartir

**SUCURSALES**

**MANAGUA, NICARAGUA**

Sucursales disponibles:

1 Cruz Reina Don Bosco 4 L/2c al Norte  
M/D C-510, colonia 10 de jun  
Tel: (505) 2228767

Colonia 10 de jun

**SECCIONES RELACIONADAS**  
Estas son algunas de las secciones relacionadas con MIMOS Y MONERIAS en Managua

- Accesorios Para Cabello
- Biotextiles
- Diseños de Modas
- Pisos y Muebles
- Accesorios Para Fiesta Infantil
- Café
- Diseños de Pisos Pintados
- Librerías
- Almacenes
- Construcciones
- Escuelas De Artesanía Y Manualidades
- Mascotas

### Contacto Comercial

**Precio Especial**  
**C\$ 3,000.00**

Con Link: CONCOM  
Sin Link: CONCOSL

**Incluye:**

- Logo
- Slogan 40 caracteres
- Secciones ilimitadas siempre y cuando corresponda con su actividad económica.
- Sucursales ilimitadas
- Si el cliente tiene página web incluye link si no, no se coloca link (opcional, no es razón de rechazo)
- Razón social
- Números de teléfono ilimitados
- 6 cambios año: aplican para logo, datos direccionales, slogan, secciones y sucursales.
- Vigencia por 1 año

MUESTRO NEGOCIO ES MOVER EL MUNDO.



## Anexo 12: Cotización de acondicionamiento de sala de espera.



*Servicios de Construcción Chavarría*  
**Byron Antonio Chavarría Zelaya**  
 Contratista Independiente en Ejecución de Obras Civiles



### PROFORMA

**PROYECTO:** Acondicionamiento de Sala de Espera y Atención al Cliente  
**CLIENTE:** Taller Automotriz Berrios S.A.  
**DIRECCIÓN:** Barrio Altigracia, de la Hielera Sequeira 1/2 cuadra al Este, Managua

Fecha: 05/06/2017

Item	CONCEPTO	U/M	CANTIDAD	P. UNIT.	P. TOTAL
01	Acabado de paredes existentes (repello y arenado). Incluye piqueteo en vigas y columnas.	m2	30.80	C\$250.00	C\$7,700.00
02	Suministro e instalación de cerámica 0.44*0.44 carrablanca. Incluye plasterbond, porcelana, separadores, bond extraplus	m2	30	C\$500.00	C\$15,000.00
03	Construcción de paredes con perfilera metálica y láminas permabase ambas caras con acabado de muro seco.	m2	30.80	C\$800.00	C\$24,640.00
04	Suministro e instalación de puerta de madera roja sólida. Incluye cernadura tipo parche doble acción, marco, moldura y herrajes.	unidad	1.00	C\$7,000.00	C\$7,000.00
05	Suministro e instalación de ventanas de aluminio bronce - vidrio bronce tipo francesa.	m2	5.00	C\$2,400.00	C\$12,000.00
06	Pintura de aceite en paredes. Incluye base y tres manos de pintura.	m2	47.00	C\$130.00	C\$6,110.00
07	Suministro e instalación de cielo raso suspendido con perfilera blanca pre-pintada y láminas de gypsum 4'x2'x8mm.	m2	30.00	C\$280.00	C\$8,400.00
08	Suministro e instalación de sistema eléctrico en general. Incluye acomoda con cable TSJ 3x8 AWG salida a mufa, centro de carga monofásico 120V/240V 6 espacios, dos luminarias empotrables fluorescentes 4x32Watts balastro electrónico con interruptor doble, cuatro tomacorrientes dobles polarizados empotrables. Cableado THHN 12 AWG calibre mínimo según normativa, con canalización tubería PVC conduit y bajantes con canaletas PVC conduit.	global	1.00	C\$20,210.92	C\$20,210.92
Costos Directos:					C\$101,060.92
Costos Indirectos:				5.0%	C\$5,053.05
Imprevistos:				6.0%	C\$6,366.84
Utilidades:				9.0%	C\$10,123.27
Subtotal:					C\$122,604.08
I.V.A.:				15%	C\$22,427.58
I.R. e I.M.:				3%	C\$4,485.52
Total:					C\$149,517.17

**"Son ciento cuarenta y nueve mil, quinientos diecisiete córdobas con 17/100"**

#### OBSERVACIONES:

- \* Oferta válida por un periodo de treinta días calendario. Vencido el periodo de validez de la misma, los costos pueden variar sin previo aviso.
- \* Forma de pago: 60% de anticipo con la firma del contrato y el restante 40% con la recepción final de la obra.
- \* Elaborar cheque a nombre de Byron Antonio Chavarría Zelaya.
- \* Garantía de la obra durante doce meses posteriores a la recepción de la obra. Aplican restricciones.

Byron Antonio Chavarría Zelaya  
 Contratista Independiente  
 RUC: 243-121286-0000N

## Anexo 13: Cotización del sistema de ventas e inventario



### PROPUESTA

Nombre: AUTOMOTRIZ BERRIOS, S.A.  
Atención:  
RUC/CI: Teléfono

Fecha: Lun, 19-Jun-2017  
Vendedor:  
Forma de Pago: A convenir

GERENTE  
Managua

Su despacho -

Estimado Sres:

Reciba un cordial saludo de nuestra parte y deseo de éxito en sus gestiones.

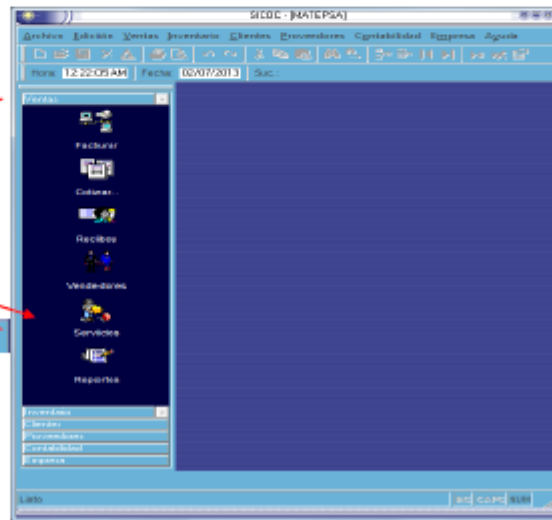
Nos es grato someter a su consideración las siguientes ofertas de servicios profesionales para la instalación de un Sistema para el Control de Operación Contables (SICOC Profesional), que le permitirá llevar un mejor control de su empresa, sustituyendo las actividades manuales por las automáticas. A continuación le detallamos:

Sistema para el Control de Operaciones Contables  
(SICOC Profesional)

Opciones:

Pantalla de Ventas:

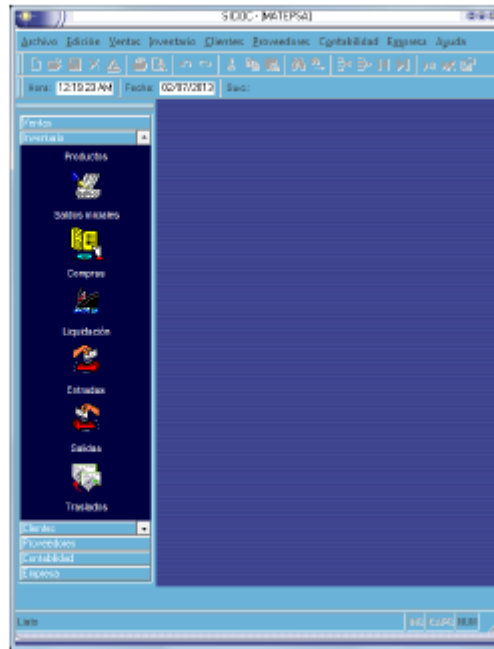
1. Facturar:
2. Cotizar
3. Recibos
4. Vendedores
5. Servicios
6. Reportes:
  - a. Ventas
  - b. Resumen de Ventas





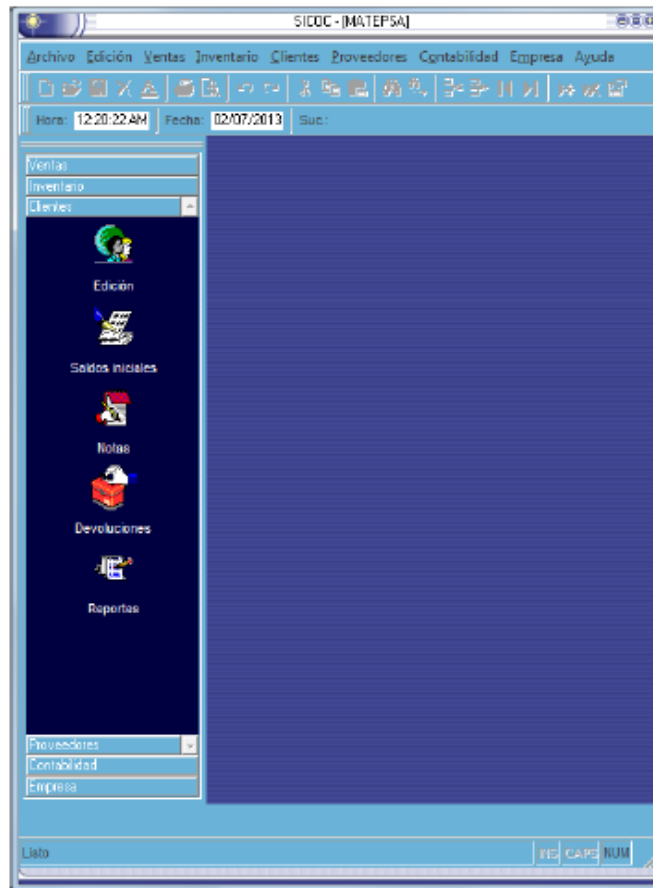
**Pantalla de Inventario:**

- 1. Productos
- 2. Saldos Iniciales
- 3. Compras
- 4. Liquidación
- 5. Entradas
- 6. Saldos
- 7. Traslados

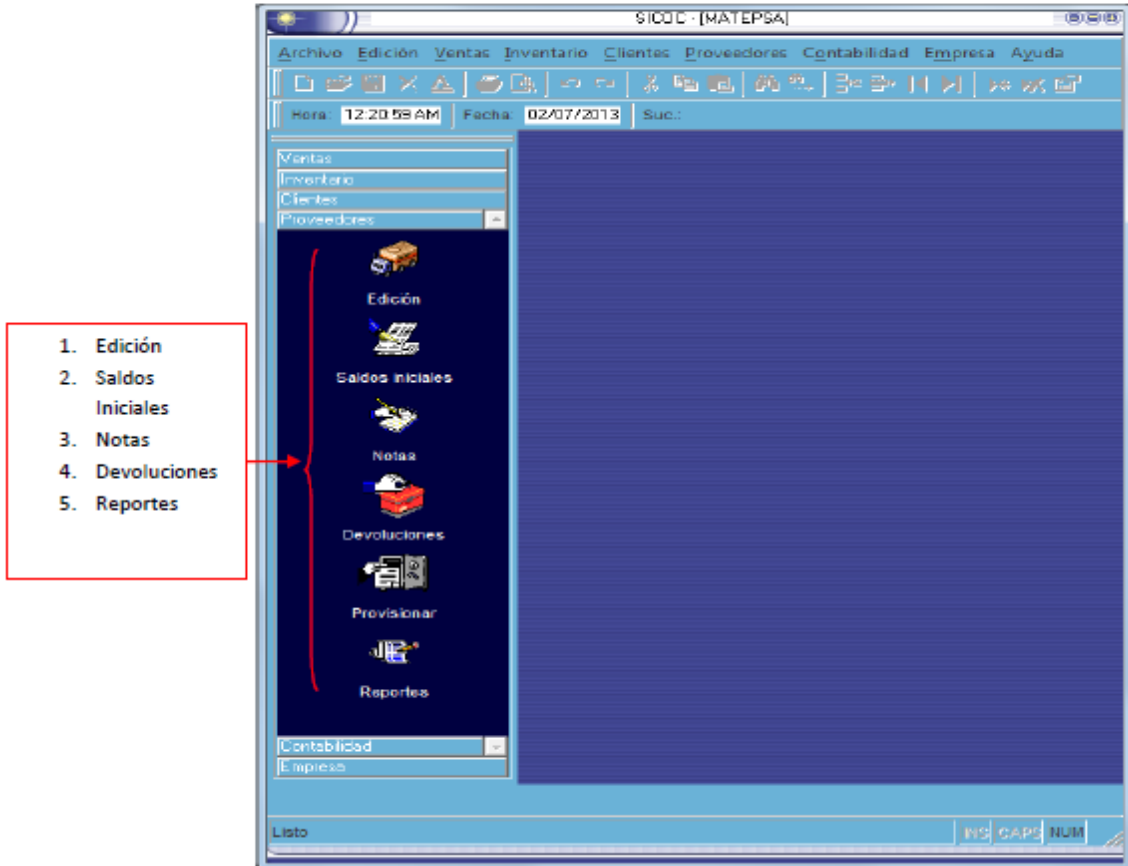


**Pantalla de Clientes**

- 1. Edición
- 2. Saldos Iniciales
- 3. Notas
- 4. Devoluciones
- 5. Reportes



### Pantalla Proveedores

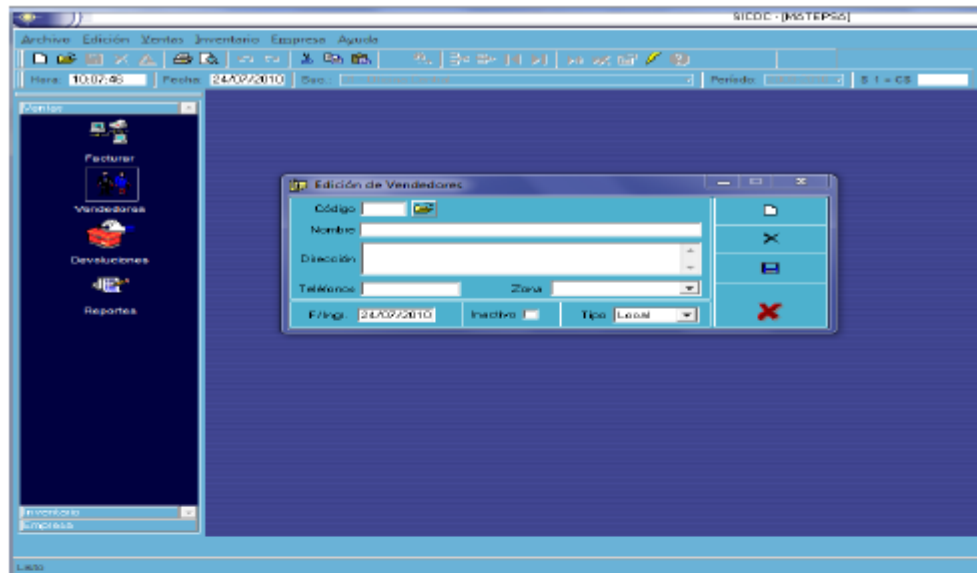




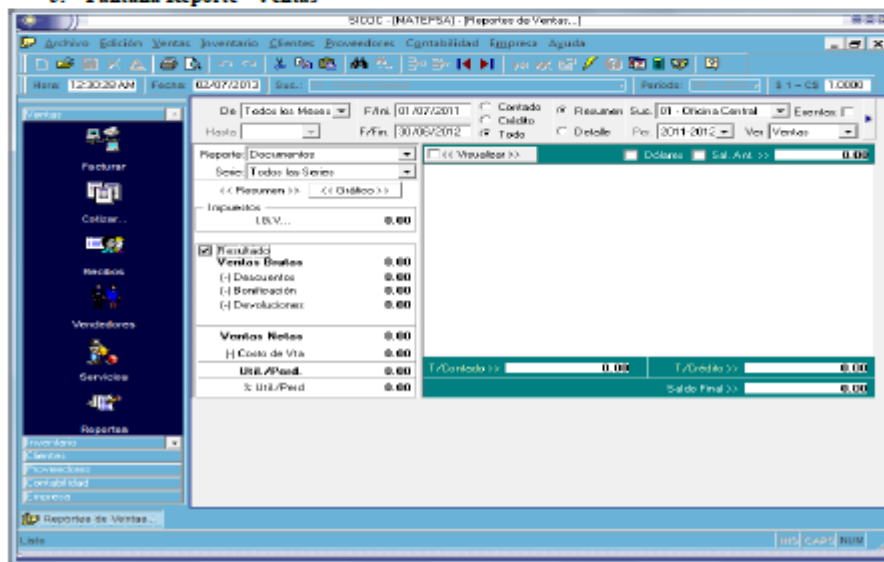
## 2. Pantalla de Cotizar

## 3. Pantalla de Recibos

#### 4. Pantalla Vendedores



#### 5. Pantalla Reporte - Ventas



## 6. Pantalla Reporte – Resumen de Ventas

The screenshot shows the 'RESUMEN DE VENTAS' (Sales Summary) report interface. The window title is 'SICO - IMATEPSA'. The menu bar includes 'Archivo', 'Edición', 'Ventas', 'Inventario', 'Empresa', and 'Ayuda'. The status bar shows 'Hora: 10:13:45', 'Fecha: 24/07/2010', 'Suc: 01 - Oficina Central', and 'Periodo: 2009-2010'. The report title is 'RESUMEN DE VENTAS' and the report name is '01 - Oficina Central'. The main area is a table with columns: 'Fecha', 'Vent. Mes', 'Dia', 'Day', 'Vent. Mes', 'Vent. Dia', 'Vent. Dia', 'Vent. Mes', 'Vent. Dia', 'Vent. Dia', 'Vent. Dia', 'Vent. Dia', 'Vent. Dia'. Below the table is a 'TOTALES' section. At the bottom, there are filters for 'Genera para: Labo', 'Hasta: [dropdown]', 'Desde: 01/07/2009', and 'Hasta: 31/07/2009'. There is a 'Visualizar' button and a printer icon.

## OPCIÓN INVENTARIO:

### 1. Pantalla Productos

The screenshot shows the 'Edición de Productos' (Product Edit) screen. The window title is 'SICO - IMATEPSA - (Edición de Productos)'. The menu bar includes 'Archivo', 'Edición', 'Ventas', 'Inventario', 'Empresa', and 'Ayuda'. The status bar shows 'Hora: 10:18:42', 'Fecha: 24/07/2010', and 'Periodo: 2009-2010'. The left sidebar contains a tree view with 'PRODUCTOS' selected. The main area is a form with the following fields: 'Código' (with a 'Cambiar' button), 'Descripción', 'Especi' (dropdown), 'Marca', 'Especi' (dropdown), 'Impuesto' (dropdown), 'Lec: 01', 'Medida', 'H: 2', 'Unidad', 'Hec', 'Usar Precio: CE', 'Cambiar Precio', 'Inactivo', 'Precio # 1', 'Precio # 2', 'Precio # 3', 'Precio # 4', 'Tipo', '\$', 'CE', 'FAH', 'Standard', 'Costo', 'Promote', 'Buscar', '<< Inicio', and 'Final >>'. The right sidebar contains 'Kardex', 'Inventarios', 'Código de Barras', 'Subtotales', 'Ver: Labo', 'Fecha: 01/07/2009', 'Fecha: 31/07/2009', 'Trans: Todos', 'Reporte: 01 - Oficina Central', and 'Base: C/Prom, CE'.



#### 4. Liquidaciones

SICOC - (INATEPSA) - [Liquidación de Polizas]

Archivo Edición Ventas Inventario Clientes Proveedores Contabilidad Empresa Ayuda

Hora: 12:33:15 AM Fecha: 02/07/2013 Suc: Período: \$ 1 = C\$ 1.0000

Veritas  
Inventario

Productos  
Saldos iniciales  
Compras  
Liquidación  
Entradas  
Salidas

Series  
Flujos de Efectivo  
Contabilidad  
Empresa  
Liquidación de Polizas

LISTO

Serie Import Ref: Importaciones Fecha / /  
 No. Doc. (NI) Plazo  
 Val. POR \$ Dolar F/Venc.  
 Cód. Prov. C\$ 0.00 Tipo Crédito  
 Facte.  
 %UN

ACTIVOS  
PASIVOS  
CAPITAL Y RESERVAS  
INGRESOS CORRIENTES  
GASTOS DE OPERACION  
OTROS EGRESOS  
OTROS INGRESOS  
CUENTAS TRANSITORIAS  
PARTIDAS EXTRAORDINARIAS

Gastos: Externos Gastos Internos Productos Compensativo T/CIF C\$ Aplicar

Cuenta	Descripción	Valor C\$
Fila = 1		
Total C\$		

#### 5. Pantalla Entradas de Inventario

SICOC - (INATEPSA) - [Entrada de Inventario]

Archivo Edición Ventas Inventario Empresa Ayuda

Hora: 10:26:47 Fecha: 05/07/2010 Suc: Período: \$ 1 = C\$

Entradas  
Inventario

PRODUCCION  
Saldos iniciales  
Compras  
Entradas  
Salidas  
Otras  
Activos  
Desafectados

LISTO

Serie Import Ref: No. Doc. Ref. Fecha / /  
 No. Doc. INE TAC  
 Referencia  
 Concepto

Código	Descripción	Cant.	Costo	Total (Cant. * Costo)
(Activos) (Costo) Sum. (D) Dolar Sum. (D) Dolar				





## 8. Pantalla Otros – Ajuste de Inventario

SICOC - [MATEPSA] - [Ajuste de Inventario]

Archivo Edición Ventas Inventario Empresa Ayuda

Hora: 10:30:26 Fecha: 24/07/2010 Suc: Período: S I = CS

Serie: Documentos Fecha: / /  
 No. Doc: (N) T/C: 0  
 Referencia: Aplicado  
 Concepto: Actualizar

Código	Descripción	Loc. 1	Loc. 2	C.F. Inicial	C.F. Final	Diferencia	T. Ajuste	C.Ú. Inic.	V. Ajuste
Fila = 1									
		Cantidad		Ejército C\$		Ejército C\$		Total C\$	

Empresa: Ajuste de Inventario

Lista

## 9. Pantalla Notas

SICOC - [MATEPSA] - [N/D y N/C (Proveedores)]

Archivo Edición Ventas Inventario Empresa Ayuda

Hora: 10:31:50 Fecha: 24/07/2010 Suc: Período: S I = CS

Serie: Rel. Tipo: Débito Crédito Aplicable:  
 No. NAC: (N)  
 No. Rel.: Aplicado Documento Valor Fecha: / /  
 Cód. Prov.: T/C:  
 Concepto:

No. Doc.	Tipo	Fecha	Sub Total	Igv	Valor	Saldo	Importe	Nuevo Saldo
Fila = 1								

Empresa: N/D y N/C (Proveedores)

Lista

### 10. Pantalla Devoluciones que hacemos como empresa a los Proveedores.

SICDC - [MATEPSA] - [Notas de Devoluciones (Proveedores)]

Archivo Edición Ventas Inventario Empresa Ayuda

Fecha: 10/06/10 Fecha: 24/07/2010 Busc: Periodo: 8 1 = 08

Saldo: Contado Crédito Exceso: Descuento:

No. Doc: (M) Fecha: 24/07/2010 L. Tipo:   
 Saldo   
 Disponible   
 Variado

No. Rat: TAC Moneda: Córdoba

Cod. Prov:   
 Nombre:

Código	Descripción	Ent.	PAJunk	% Igr	Saldo In	Expendio	Total
Fila = 1					0.00	0.00	0.00

Reportes

Notas de Devolución (Proveedores)

Listo

### 11. Pantalla Reportes - Tarjetas de Kardex

SICDC - [MATEPSA] - [Tarjeta de Kardex]

Archivo Edición Ventas Inventario Empresa Ayuda

Fecha: 10/06/10 Fecha: 24/07/2010 Busc: Periodo: 8 1 = 08

Depcto: Todos los Departamentos Período: Transacciones: Otro

Código Descripción Empresa: 01 - MATEPSA   
 Sucursal: 01 - Oficina Central

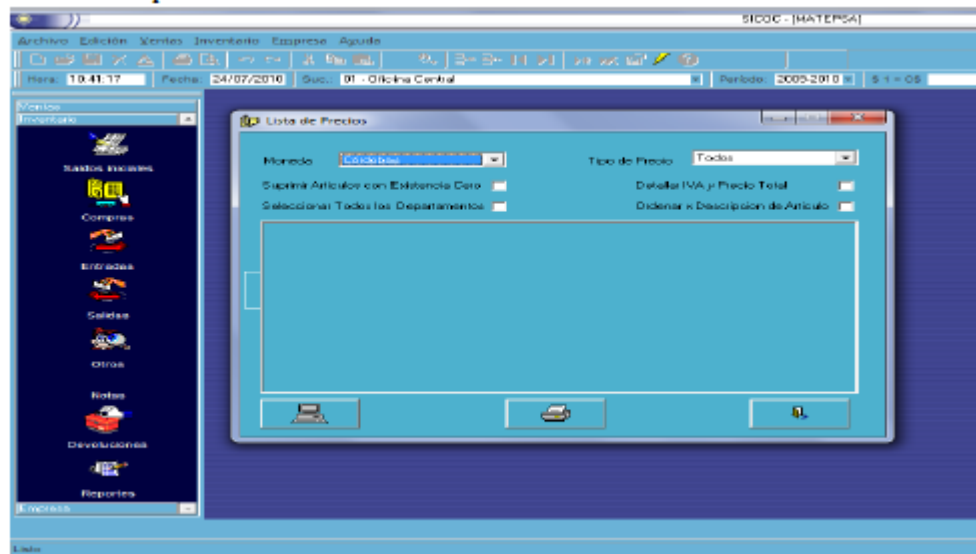
Código: <Inicio> <Fin> Standard: 5 CS

Discet... S/In: Ent: Sal: Excl:  Excl:

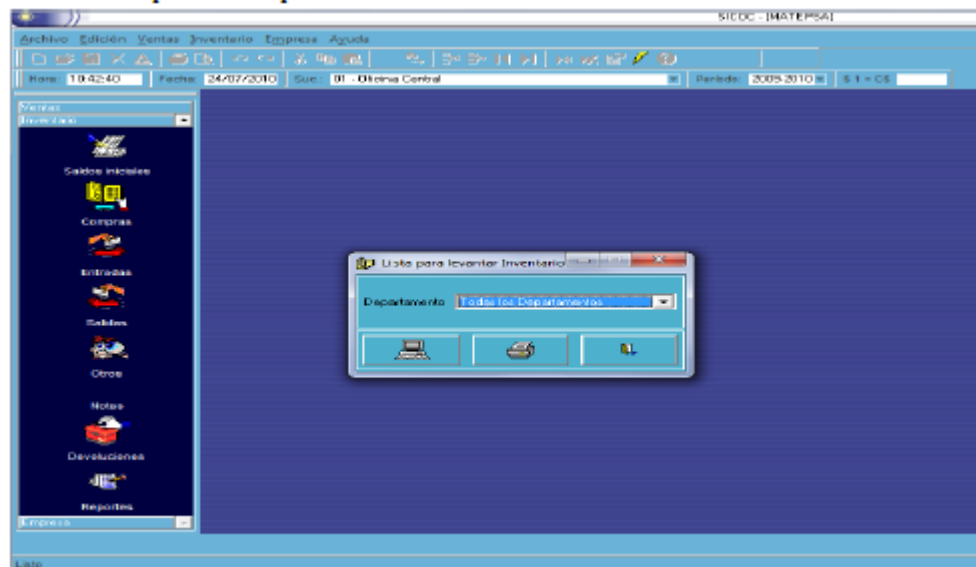
Tarjeta de Kardex

Listo

## 12. Pantalla Reportes – Lista de Precios



## 13. Pantalla Reportes – Lista para Levantar Inventarios



#### 14. Pantalla Reportes – Existencias

Reporte de Existencias de Pro...

Fecha de Corte: julio 2010

27	28	29	30	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7

Hoy: 24/07/2010

Departamentos: Todos los Departamentos

Sublocal: 01 - Oficina Central

#### 15. Pantalla Reportes – Comparativo

Comparativo

Suc: 01 - Oficina Central    Departamentos: Todos los Departamentos

Tipo: Comparativo    Periodo: Mes    Pedido Sugerido para: 1

Codigo:    Fecha de Corte: 24/07/2010

Codigo	Descripción	Marca	12	11

Progreso: ...

Exportar a Excel

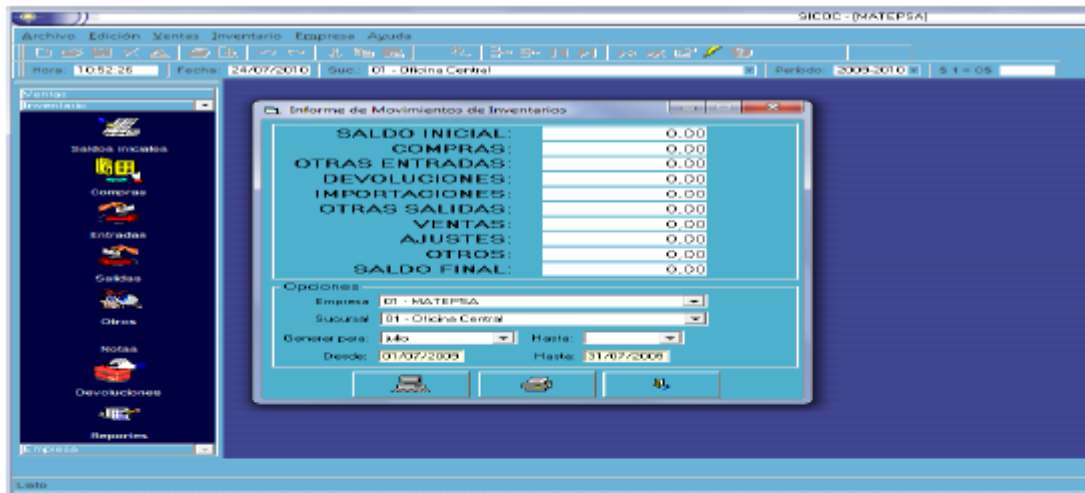
## 16. Pantalla Reportes – Visualizar Compras

The screenshot shows the 'Visualizar Compras' report window. The top bar includes the menu 'Archivo Edición Ventas Inventario Express Ayuda'. The status bar shows 'Hora: 10:47:23', 'Fecha: 24/07/2010', 'Suc: 01 - Oficina Central', 'Periodo: 2009-2010', and 'S 1 - 05'. The left sidebar contains the following menu items: Salidas Iniciales, Compras, Entradas, Salidas, Otros, Notas, Devoluciones, and Reportes. The main window displays a table with the following columns: Fecha, Doc#, Tipo, T.Monto, Proveedor, C/Fab. S, C/Fab. C\$, C/OT. S, and C/OT. C\$. Below the table, there are summary fields for 'Compras Totales en US \$' and 'C\$', and a 'Compras' section with 'Categorías' and 'Categorías'.

## 17. Pantalla Reportes – Informe de Productos sin Movimientos

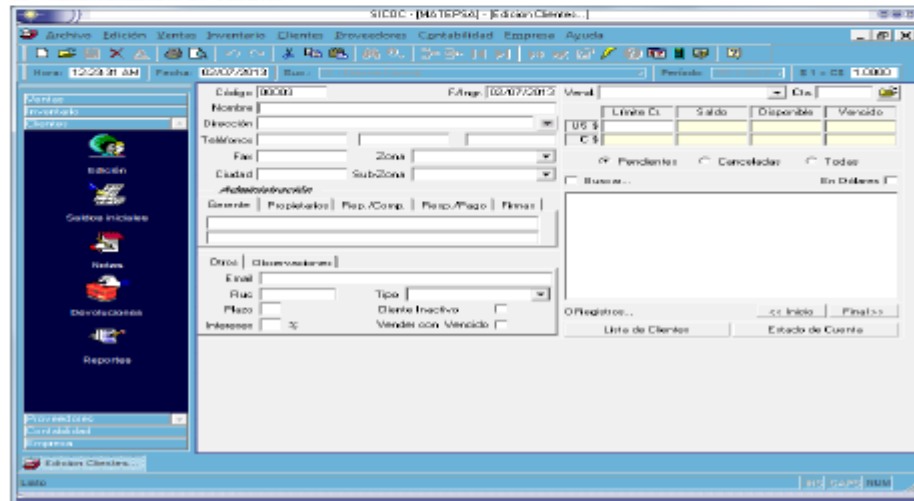
The screenshot shows the 'Informe de Productos sin Movimientos' report window. The top bar includes the menu 'Archivo Edición Ventas Inventario Express Ayuda'. The status bar shows 'Hora: 10:49:49', 'Fecha: 24/07/2010', 'Suc: 01 - Oficina Central', 'Periodo: 2009-2010', and 'S 1 - 05'. The left sidebar contains the following menu items: Salidas Iniciales, Compras, Entradas, Salidas, Otros, Notas, Devoluciones, and Reportes. The main window displays a dialog box with the following fields: 'Desde: 01/07/2009' and 'Hasta: 31/07/2009'. Below these fields, there is a 'Productos Inactivos' section with 'Categorías' and 'Categorías'.

## 18. Pantalla Reportes – Informe General



## Opciones de Menú Clientes

### 1. Mantenimiento de Clientes



## 2. Devoluciones que nos hacen los clientes a nosotros como empresa

SIEDC - [MATEPSA] - [Nota de Devolución (Clientes)]

Archivo Edición Ventas Inventario Clientes Proveedores Contabilidad Empresa Ayuda

Hora: 03:06:03PM Fecha: 03/07/2013 Dev: [ ] Período: [ ] S 1 - C\$ 1.0000

Formulario: [ ]  
Tipo: [ ] Contado [ ] Crédito [ ] IR [ ] Serv. [ ] Fact. [ ] Dev. [ ] Exem. [ ]

No. Dev.: 000002 (N) Fecha: 03/07/2013  
Ced. Cie.: [ ] T.C.: [ ] Moneda: [Colóns] [v]  
Nombre: [ ] Vendedor: [v]  
Dirección: [ ] Factura: [v]  
Teléfono: [ ] Fax: [ ] Zona: [v]

Código	Descripción	Ruc	Fact.	Cant.	P/Unit.	Tipo	Subtotal	Impuesto	Total
Fila - 1									

Nota de Devolución (Clientes)

### Opciones de Menú de Proveedores

#### 1. Mantenimiento de Proveedores

Edición de Proveedores

Código [ ] F/Ingr. [ ]  
Nombre [ ]  
Contacto [ ]  
Dirección [v]  
Teléfonos [ ] [ ] [ ]  
Fax [ ] Zona [v]  
Ruc [ ] Día Cob. [ ] Descuento [ ]  
Cie. [ ] [ ] [ ]  
Límite US \$ [ ] C \$ [ ]  
Estranjero [ ]

Los proveedores tienen la misma funcionalidad que los clientes



**Garantía:**

- ✓ 3 mes del sistema, en la cual, SACI Software, se compromete a incorporar todo nuevo campo, pantalla y/o reporte que su empresa considere fundamental para el funcionamiento integral del SICOC de acorde a sus requerimientos.

**Viáticos:**

- ✓ Todos los gastos que conciernen a viáticos de alimentación, transporte, y hospedaje en visitas concernientes a: Instalación, capacitación, consultas técnicas del SICOC, hasta por un máximo de un mes, contando los días efectivos de visita, corren por cuenta de SACI Software en la ciudad de Managua, si el cliente desea instalación y capacitación del sistema en los departamentos, éste debe asumir los costos adicionales de Hospedaje, y Viáticos de Alimentación y Transporte.

**1. OFERTA****COTIZACIÓN<sup>1</sup>**

Item	Cant	Descripción	Costo Unitario U\$	Costo Total U\$
1	1	Análisis y diseño del Sistema: SICOC Profesional; incluye todo lo relacionado a operaciones inventario, Facturación y Contables Financieras, adecuado a su compañía.	\$1,200,00	\$1,200,00
		Sub - Total		\$1,200,00
		Impuesto Valor Agregado IVA 15% (Cuota Fija)		-
		<b>Costo Total Sistema SICOC Profesional</b>		<b>\$1,200,00</b>

<sup>1</sup>

La presente oferta no contempla la provisión o instalación de equipos (Hardware), ni la instalación o Configuración de redes, en caso de que estas existan.-

**2. FORMA DE PAGO**

La forma de pago será: Un primer pago inicial del 50% a la firma del Contrato, 50% una vez implementado en las oficinas del cliente y funcionando y finalizar las capacitaciones. Todos estos pagos se deben efectuar a nombre de Jason Félix Castillo Pineda. en dólares o córdobas al tipo de cambio de venta del dólar del día en que se efectuó el pago según Bancentro.-

**3. VALIDEZ DE OFERTA**


La presente oferta es válida por 15 días, a partir de la fecha de su recepción.-

**4. REQUERIMIENTO PARA IMPLEMENTACIÓN**

Solicitamos como requisito para la implementación los saldos iniciales de inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, y cuentas bancarias.

Agradecemos de antemano su amable atención, quedamos a su disposición para aclarar o ampliar cualquier información que surja de la presente. Sin otro particular,

Atentamente,

  
Ing. Jason Castillo  
Gerente de Operaciones

cc. Archivo /Oferta SICOC.doc

## Anexo 14: Cotización de la página web



19 de Junio 2017.

### PROFORMA DE SERVICIOS

Automotriz Berrios, S.A  
Su Oficina  
Managua Nicaragua

Estimado:

Le agradezco plenamente por su interés en nuestros servicios y les garantizo nuestro pleno esfuerzo en brindarles un servicio de alta calidad.

Deseo haber realizado esta oferta según las expectativas y requerimientos propuestos por usted, y quedamos a plena disposición para cualquier pregunta o información adicional que le sea requerida.

Nuevamente agradezco su solicitud y espero pronto contar con usted en nuestra lista de clientes satisfechos.

Atentamente;

Jason Castillo

## Descripción de los Servicios

### Paquete Integral de Desarrollo de Sitio Web

Diseño Adaptable a Dispositivos(Celulares, Tablets).  
 Integración de Videos  
 Edición de Imágenes  
 Integración de Contenido  
 Categorización de Productos  
 Integración de Catalogo de Productos/Servicios  
 Imágenes Slider  
 Limite de Páginas de contenido en el sitio: Sin Limite  
 Formulario de Contacto  
 Enlaces a Redes Sociales  
 Estructura de 1 Idioma  
 Gestor de Base de Datos: MySQL  
 Línea Gráfica Corporativa y Profesional  
 Plataforma de Desarrollo JOOMLA / WORDPRESS

### Otras Observaciones

Página Administrable (fotos textos), Idiomas (Español).

La oferta Incluye la capacitación de una persona, que se encargara de administrar el sitio actualizar fotos y contenido

Todo el material es proveído por el cliente en formato digital.

TIPO DE SERVICIO	NOMBRE DEL SERVICIO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	SUBTOTAL
Web Site	Página Web	1,000.00 USD	1	\$ 1,000.00 USD
Subtotal:		1,000.00 USD		
IVA:		0.00 USD	Nota: Cuota Fija	
TOTAL:		1,000.00 USD		

### POLITICAS GENERALES Y TIEMPO DE ENTREGA:

Tiempo de Entrega: Se determinará, cuando se hayan verificado los requerimientos finales del sitio web, así como su contenido.

La presente oferta tiene la validez de 15 DIAS a partir de la fecha de emisión.

### SERVICIOS DE DOMINIO Y HOSTING:

1. Dominio Virtual: automotrizberrios.com (Nombre de la empresa en Internet)
2. El precio incluye: Dominio ([www.automotrizberrios.com](http://www.automotrizberrios.com))
3. El precio incluye: Alojamiento Web del sitio por 1 año.
4. Una cuenta de correo: [info@automotrizberrios.com](mailto:info@automotrizberrios.com)

**POLITICAS DE PAGO: El Costo Total es de 1,000.00 USD NETOS Los pagos serán distribuidos de la siguiente manera: 30 % al aprobar esta propuesta, 30 % contra entrega de primera parte y 40% contra entrega final del producto. Efectivo o Cheque a nombre de JASON FELIX CASTILLO PINEDA**

Para mayor información puede llamar o escribir a:  
 Email: [jcastillo@sacisofware.com](mailto:jcastillo@sacisofware.com)  
 Telfefono Of.: +505 2276-1521  
 Celular Claro: +505 8633-2455  
 Celular Movi: +505 8874-1049

## Anexo 15: Cotización de elevador



**SABALLOS MAQUINARIA**



P.O.BOX C-76

Calle principal de Altamira No. 508, Farmacia 5ta. Ave. ½ C. al lago.


Telefax 2278-5613- Teléfonos: 2278-6201-2270-6808-2278-5613

Managua, Nicaragua

E-mail: [ventas@saballosmaquinaria.com.ni](mailto:ventas@saballosmaquinaria.com.ni)

[www.saballosmaquinaria.com.ni](http://www.saballosmaquinaria.com.ni)

<b>NOMBRE:</b>	AUTOMOTRIZ BERRIOS	<b>CONSECUTIVO:</b>	SM-14-55-17
<b>ATENCION:</b>	CARMEN ZELEDON	<b>FECHA:</b>	06-06-17
<b>DIRECCION:</b>	8659-6772	<b>VENDEDOR:</b>	MARGARITA CUADRA
<b>TEL:</b>		<b>CELL:</b>	8843-1398/8380-7709

ITEM	CANT	DESCRIPCIÓN	P.UNITARIO	S.TOTAL
1	1	Elevador De Cadena 2 Tonelada Para Taller Mecanico Cadena de grado 80 Cadena material de acero Carcasa material de acero Longitud de la cadena de 10 pies Tamaño de la cadena 6 mm	\$ 3,000 	\$ 3,000
			SUBTOTAL	US \$ 3,000
			IVA	US \$ 450
Observaciones:			TOTAL	US \$ 3,450

Technical Service Authorized for



## **Anexo 16: Cotización de App**

### **PROFORMA**

El valor de la inversión asciende a \$ 1,000 (Mil dólares netos) libres de impuestos.

#### **Descripción de Desarrollo**

- Aplicación nativa con Android Studio.
- Compatibilidad con Android 5.0 (Lollipop) o posterior.
- Diseño adaptable a múltiples dispositivos.
- Uso de Java 8 Update 131 como lenguaje de desarrollo.
- Manual de usuario.


El precio incluye todas las etapas del desarrollo de software: recopilación de requerimientos, análisis y diseño de estructura de datos, programación, implementación, capacitación y pruebas.

Atentamente,

---

Ing. Jorge Abraham Torres.  
Analista de Sistemas.  
Celular: 89109048

## Anexo 17: Manual de funciones del encargado de publicidad.

	<b>Manual de descripción de cargo</b>
	<b>Departamento de Ventas y Publicidad</b>
<p><b>I. Título del cargo.</b> Encargado de Publicidad.</p> <p><b>II. Descripción del cargo</b></p> <p>Persona que se encarga de desarrollar actividades de promoción y publicidad para la empresa.</p> <p><b>III. Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Implementación y seguimiento de las campañas publicitarias.</li><li>b) Definir acciones para retención de clientes.</li><li>c) Coordinar las acciones de publicidad y promoción.</li><li>d) Asegurar el cumplimiento del presupuesto de Marketing y ser responsable de generar información de la gestión.</li><li>e) Realizar investigación de Mercado mediante la utilización de distintas técnicas como las encuestas.</li><li>f) Informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas.</li><li>g) Reunir información relevante sobre el negocio de sus clientes con el fin de proponer soluciones alternas desde el servicio que brinda la empresa.</li><li>h) Debe abrir negocios con clientes importantes para mayor rentabilidad de la empresa, mediante visitas planificadas.</li><li>i) Coordinación y supervisión de las redes sociales (Twitter, Página Web, Facebook, Instagram, boletines, comunicaciones internas)</li><li>j) Promocionar los proyectos y promociones que actualmente la empresa se encuentra desarrollando.</li><li>k) Asesorar respecto a la necesidad de publicidad y desarrollar los temas y las presentaciones de publicidad.</li><li>l) Monitorear los gastos de publicidad y promociones.</li><li>m) Identificar y seleccionar los medios de comunicaciones con bases objetivas tales como radio, televisión, periódicos, revistas, internet y publicidad externa para posicionar a la empresa.</li><li>n) Realizar y entregar informes de actividades realizadas durante el mes.</li></ul>	

**IV. Formación y conocimientos:**

- ) Egresados de las carreras de Administración, Marketing, Ingeniería Industrial.
- a) Conocimientos de Word, Excel, Power Point e internet.
- b) Manejo de sistemas automatizados.
- c) Conocimientos del idioma inglés de preferencia.

**V. Experiencia**

Mínima de 3 años desempeñando funciones similares a las descritas. Ideal en empresas de consumo masivo.

**VI. Remuneración**

Se ofrece contratación mediante planilla con todos los beneficios de ley, salario mínimo en el sector comercial y viáticos de transporte.

Horario de lunes a viernes de 08:00 a 5:00pm

Sábado: 8:00am a 12:00m