



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN DIRECCION DE MARKETING (PEDM)

**PLAN DE MARKETING OPERATIVO DE LA EMPRESA NAPA THE PARTS
STORE PARA EL AÑO 2020**

**ELABORADO POR
FANNY DEL CARMEN IBARRA BALTOIANO
IZAHARA REBECA URIARTE ORTEGA
IDALIA DEL CARMEN PÈREZ RAMÌREZ
JENNIFER OREANA CANO LÒPEZ
FÈLIX ALEJANDRO LÒPEZ CRUZ**

Managua Nicaragua

Noviembre, 2019

Agradecemos primeramente a Dios, por prestarnos la vida, darnos la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad durante este proceso y por permitirnos llegar a culminar esta meta.

A nuestra familia, por el apoyo, comprensión, por creer en nuestras capacidades y por alentarnos a seguir adelante a largo de esta etapa de nuestras vidas.

A nuestra docente Ana Gabriela Zelaya López por su paciencia, dedicación, conocimiento sus consejos y correcciones que nos brindó y que nos permite hoy culminar el presente trabajo.

A la Gerencia de la Empresa Napa The Parts Store por facilitar la información necesaria para la realización del estudio.

A todos aquellos que no hemos mencionado, pero que de una u otra manera nos han apoyado, nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos para lograr que el trabajo se realice con éxito.

El presente trabajo se lo dedicamos a Dios, quien como guía siempre se encuentra presente nos dio la fuerza y la sabiduría para continuar sin desfallecer,

A nuestra familia, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo nos han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más de nuestras vidas.

En general a todas aquellas personas que nos permitieron no rendirnos en el camino y que siempre estuvieron apoyándonos ya sea de manera presencial o espiritual.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCIÓN.....	2
III. ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL.....	5
III.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	5
III.2 FACTORES POLÍTICOS.....	9
III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS.....	13
III.4 FACTORES CULTURALES.....	17
IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	19
IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA.....	19
IV.1.1. CONDICIONES BÁSICAS.....	20
IV.1.2. ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	22
IV.1.3. CONDUCTA.....	25
IV.1.4. EJECUTORIA.....	26
IV.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	28
IV.2.1. AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS.....	30
IV.2.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	30
IV.2.3. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	30
IV.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	31
IV.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	31
V. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	32
V.1 ANTECEDENTES.....	32
V.2 DESEMPEÑOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS.....	33
V.3 SITUACIÓN ACTUAL.....	36
V.4 PERSPECTIVAS.....	38
V.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	39
V.6 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE MARKETING	
VI. CONCLUSIONES.....	46

CAPÍTULO	PÁGINA
VII. PLAN DE MARKETING.....	50
VII.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	51
VII.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	51
VII.3 PROGRAMA DE ACCIONES.....	53
VII.4 PRESUPUESTO.....	55
VII.5 MECANISMO DE CONTROL.....	55
VII.6 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO DEL PLAN.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO	PÁGINA
3.1.1 PRINCIPALES INDICADORES MACROAMBIENTALES (2016-2018).....	6
5.2.1 DESEMPEÑO DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.....	34
5.3.1 DESEMPEÑO DE LOS PRIMEROS 8 MESES DEL AÑO 2019 EMPRESA NAPA.....	37
7.4.1 PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PLAN DE MARKETING.....	55
7.5.1 INDICADORES DE CONTROL DEL PLAN DE MARKETING.....	56
7.6.1 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO DEL PLAN OPERACIONAL DE MARKETING EMPRESA NAPA.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO	PÁGINA
3.2.1 TASA DE HOMICIDIO EN CENTROAMÉRICA (2016-2018).....	10
3.2.2 PERCEPCIÓN EMPRESARIAL DEL CRIMEN ORGANIZADO COMO PRINCIPAL PROBLEMA PARA HACER NEGOCIOS EN AMÉRICA EN EL 2018.....	11
4.1.1 MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA INDUSTRIA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES.....	29
4.1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	32
5.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA NAPA.....	40
5.2.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	43

ÍNDICE DE ANEXOS

CAPÍTULO	PÁGINA
1. FICHAS DE FUNCIONES.....	63
2. MATRIZ FODA.....	68
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	69
4. PROYECCIÓN DE COSTOS, PRECIOS DE VENTAS Y UTILIDADES.....	71
5. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA NAPA (EXTERIOR).....	72
6. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA NAPA (INTERIOR).....	73
7. LÍNEAS DE PRODUCTOS.....	74
8. REPUESTOS SEGÚN TIPO DE VEHÍCULOS.....	75
9. PUBLICIDAD REALIZADA POR LA NAPA EN FACEBOOK.....	77

I. RESUMEN EJECUTIVO

La realización del presente documento tiene como propósito apoyar el lanzamiento de un nuevo producto, llegando así a nuevos segmentos de mercado a nivel nacional, aumentando la rentabilidad y desarrollo de la empresa en el corto plazo. La empresa NAPA cuenta solamente con una sucursal a nivel nacional ubicada en la ciudad de Managua, a pesar de esto ha logrado tener aceptación por la calidad de sus productos. Actualmente NAPA realiza ventas al detalle y al por mayor de repuestos de vehículos pesados y livianos, así como productos lubricantes y aditivos para mejorar el rendimiento de los motores y seguridad industrial.

A través del análisis Macro ambiente se estudiaron los aspectos políticos, económicos, sociales, demográficos y geográficos, con el propósito de relacionar la actualidad de Nicaragua con la de dicha empresa. De igual manera, se realizó el análisis interno de NAPA el cual nos permitió tener mayor conocimiento sobre la historia, cultura, estructura organizacional, sus fortalezas, debilidades y desempeño.

La estrategia de marketing a utilizarse es la genérica de Kotler, con esta se pretende llegar a los objetivos de marketing mediante la selección del mercado al que deseamos llegar, el posicionamiento que deseamos obtener en la mente del consumidor, y la combinación del marketing mix para llegar a la satisfacción de nuestro mercado mediante el lanzamiento las llantas Michelin por la empresa NAPA.

Finalmente, se hará énfasis en los mecanismos de control a utilizarse para velar por el cumplimiento de los objetivos, el buen funcionamiento y evaluar el comportamiento de las ventas y por último se realizará la relación beneficio/ costo del plan de marketing operacional.

II. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración y presentación de un plan de marketing operacional elaborado para La Empresa NAPA the part store está localizada en la ciudad de Managua. Dicho plan tiene como propósito apoyar el lanzamiento de un nuevo producto, llegando así a nuevos segmentos de mercado a nivel nacional, aumentando la rentabilidad y el desarrollo de la empresa en corto plazo.

El sector de industria automotriz en la ciudad de Managua ha estado en constante evolución y adaptación a las circunstancias y necesidades de la sociedad. La empresa Napa realiza ventas al detalle y al por mayor de repuestos de vehículos pesados y livianos (japonés, europeos y americanos), así como productos de lubricantes y aditivos para mejorar el rendimiento de los motores y seguridad industrial.

Actualmente NAPA tiene poca participación en el mercado local, contando solamente con una sucursal a nivel nacional ubicada en la ciudad de Managua. A pesar de esto, la empresa ha logrado tener aceptación y posicionamiento a nivel nacional por la calidad y seguridad que ofrece. Se determinó que existe la necesidad de la realización de un plan de marketing operacional como apoyo en el lanzamiento de un nuevo producto para lograr ingresar a nuevos segmentos de mercado y expandirse en el territorio nacional.

El alcance de este documento corresponde a la elaboración de un plan de marketing operacional en el que se desarrollaron todos sus componentes como son: objetivos de marketing, estrategias de marketing, programa de acciones a desarrollar, presupuesto de ingresos y gastos, mecanismo para su adecuada implementación durante el año 2019.

En cuanto a limitaciones previstas para la elaboración de este trabajo, prácticamente no existieron, ya que un trabajador de la empresa fue estudiante de nuestra alma mater y está dispuesto a brindarnos la información requerida.

Respecto a la metodología, se utilizaron como fuentes primarias, entrevistas con trabajadores, clientes y proveedores, se realizó un análisis del entorno macro ambiental y del sector en el cual compete la empresa, a través de trabajo de campo e información de fuentes secundarias, tanto a lo interno de la empresa (registros contables, datos financieros) y de fuentes de información secundarias externas, tales como recopilación bibliográficas, documentos de estudio de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), Banco Central (BCN) y página web de Pro Nicaragua.

El documento está estructurado en 7 capítulos, y a continuación se presenta un breve resumen del contenido a desarrollar en cada capítulo.

En el capítulo I, Resumen ejecutivo, en el cual se presentan los principales hallazgos de la investigación, las conclusiones y las recomendaciones más importantes.

En el capítulo II, Introducción, en esta se presentan el objetivo del trabajo, la justificación, el alcance, las limitaciones previstas para realizar el trabajo, la metodología a utilizar y el resumen del contenido que se desarrollará en cada capítulo.

En el capítulo III, Análisis Macro ambiental, se identifican y analizan los factores económicos, políticos, demográficos y culturales con mayor incidencia en el sector de industria Automotriz en la ciudad de Managua.

En el capítulo IV, Análisis del sector de la industria Automotriz en la ciudad de Managua, en este análisis se presenta una caracterización general del sector considerando sus condiciones básicas de demanda y oferta, estructura de mercado y conducta del consumidor.

También se presenta un Análisis de la Fuerza Competitivas de sector, valorando la magnitud y el impacto de cada una y conjunto de ellas sobre el sector, así como el impacto de las acciones del gobierno sobre dichas fuerzas.

Finalmente, este análisis, permitió realizar la argumentación sobre la magnitud de la rentabilidad que posee el sector y sobre sus apropiaciones por parte de los oferentes actores de la misma, actualmente en el futuro.

En el capítulo V, Análisis Interno de la empresa NAPA en el cual se presentan los antecedentes de la empresa el desempeño obtenido en los últimos 3 años, situación actual, perspectivas organizacionales y el análisis de las funciones de marketing de la empresa con la finalidad de identificar sus fortalezas, debilidades y fuentes de ventajas competitivas.

En el capítulo VI, Conclusiones, se presentan las conclusiones del análisis macro ambiental, conclusiones del análisis del sector de industria Automotriz donde compite la empresa y las conclusiones del análisis interno de la empresa expresada a través de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el capítulo VII, Plan de Marketing para NAPA (2020), en este plan se presenta el desarrollo de los componentes técnicos del plan de marketing, es decir, objetivos de marketing, estrategias de marketing, programa de acciones presupuestos y mecanismos de control para la correcta implementación del plan.

III. ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL

III.1 FACTORES ECONÓMICOS

La República de Nicaragua, está ubicada en el centro del istmo centroamericano, y cuya capital es Managua. Limita al norte con Honduras, al sur con Costa Rica, al oeste con el océano pacífico y al este con el mar caribe. Está compuesto por 15 departamentos (Chinandega, León, Managua, Masaya, Carazo, Granada, Rivas, Nueva Segovia, Estelí, Matagalpa, Chontales, Boaco, Jinotega y Río San Juan), 2 regiones autónomas (Caribe Norte y Caribe Sur) y 153 municipios (Berrios ,2007).

Actualmente se encuentra dividido en 3 regiones: las llanuras del pacífico, las regiones montañosas del centro y norte y las llanuras del caribe o del atlántico. También cuenta con dos grandes lagos: el Xolotlán y el Cocibolca o "Gran lago de Nicaragua".

Nicaragua es un país volcánico y tropical, su superficie aproximada de 130 374.4 km², debido a su ubicación geográfica posee un clima tropical con ciertas variaciones que están en dependencia del relieve y la altitud. Posee 2 estaciones la seca o verano y la lluviosa o invierno.

La temperatura es variable, ya que depende de la zona, estas oscilan desde 27 grados hasta 41 grados celsius, sin embargo durante este año se pronostica se podrá alcanzar una temperatura máxima de 45 grados Celsius.

**CUADRO 3.1.1
PRINCIPALES INDICADORES MACROAMBIENTALES (2016-2018)**

Indicadores	2016	2017	2018
PIB (millones de C\$)	177894.9	186212.4	179107
PIB a precios constantes (tasas de crecimiento)	4.6	4.7	(3.8)
PIB per-cápita (en US\$)	2,098.40	2,163.30	2,028.20
PIB per-cápita (tasas de crecimiento)	3.00	3.10	(6.2)
Inflación anual acumulada nacional(IPC año base=20)	3.1	5.7	3.9
Devaluación anual (%)	5.0	5.0	5.0
Exportaciones totales (millones US\$)	4,839.20	5,186.40	5,387.20
Importaciones totales (millones US\$)	6,970.10	7,241.70	6,629.30
Remesa (millones US\$)	1,264.10	1,390.80	1,501.20
Saldo de reservas internacionales netas (millones US\$)	2,387.50	2,716.20	2,038.90
Saldo de reservas internacionales brutas (millones US\$)	2,447.80	2,757.80	2,261.10
Inversión Extranjera Directa (millones US\$)	898.70	771.90	359.20
Tasa de desempleo (%)	3.9	3.3	6.2

Fuente: Informe Anual del Banco Central de Nicaragua 2018.

Durante los años 2016 y 2017, Nicaragua tuvo un crecimiento sustancial en su economía, lo que poco a poco llevaba al país a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, como se muestra en el cuadro anterior (cuadro n°1) el PIB aumentó, las exportaciones, importaciones, y remesas crecieron, lo que llevó a que Nicaragua también fuese un país con mayor atractivo para las inversiones.

Debido a los enfrentamientos, tranques y crisis socioeconómica que este sufrió en el año 2018, el país se ha vuelto más inestable y menos atractivo para las inversiones, tanto de los inversionistas nacionales y extranjeros, así también hubo el aumento de la desconfianza la de sus habitantes, todo ello trajo como consecuencias la caída de la economía del país.

Por consiguiente, durante el año 2018 hubieron grandes variaciones en los indicadores macro ambientales en relación al año anterior, las exportaciones tuvieron un crecimiento de 3.87 % y las importaciones descendieron en un 8.46%, la inflación anual llegó hasta el 3.9%, la disminución de la actividad económica del país también reflejó un incremento de la tasa de desempleo en un 6.2%. Sin embargo, a pesar de todos los factores antes mencionados que afectaron al país

las remesas aumentaron un 7.9% y la tasa de devaluación se mantuvo con el 5% anual a pesar de la caída en las reservas en dólares que posee el BCN.

World Bank [WB] y la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua [APEN] (2019), afirman que Nicaragua mantuvo un buen ritmo de crecimiento de 4.7 % y 4.6 % en 2016 y 2017, respectivamente. Pero, debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril de 2018, la economía se contrajo un 3.8 % en 2018. Lo cual también fue influenciado por el descenso de actividades económicas como el turismo, construcción y comercio y una baja en el consumo público y privado. Así también, la pérdida de confianza de los consumidores y de las empresas es otro de los factores que han tenido un alto costo social y política en el país.

De acuerdo con el Informe Anual del Banco Central de Nicaragua (BCN, 2018), La inflación en 2018 se ubicó en 3.89 % (5.68% en 2017), resultado que estuvo determinado principalmente por los menores precios en la división de alimentos dado el régimen favorable de lluvias y la baja inflación internacional.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), indica que inestabilidad del país también afectó en gran medida las inversión extranjera, las cuales disminuyeron en un 53.5 % con respecto al año anterior, lo que representa una diferencia absoluta de 413 millones de dólares.

En el Informe anual del Banco Central de Nicaragua (BCN, 2018), Ovidio Reyes Ramírez presidente del Banco Central de Nicaragua, señala que durante el año 2018, la economía se vio afectada por eventos sociopolíticos que mermaron el desempeño económico, el desempleo aumentó, la inflación continuó a la baja, las finanzas públicas se tensaron por la reducción de la reducción, aunque continuaron reflejando un manejo prudente (con niveles de deuda sostenible) y la política monetaria fue activa para enfrentar los aumentos en la demanda por liquidez.

El sistema financiero estuvo sometido a estrés con reducciones en el crédito y depósitos, pero con indicadores relevantes dentro de niveles considerados aceptables (liquidez, rentabilidad, solvencia y capitalización), y las reservas internacionales se redujeron, pero los indicadores de cobertura se mantuvieron dentro de los parámetros considerados adecuados.

Entre enero y agosto el gobierno de Nicaragua he hecho cinco cambios en materia económica, los cuales golpean el bolsillo de los nicaragüenses con más impuestos, una tarifa de electricidad más cara y menos pensiones, en medio de una recesión y desempleo creciente.

Vidaurre (2019), expresa que en enero del 2019 la energía eléctrica incrementó 6.13% para todos los sectores, en febrero del 2019 el gobierno publicó el decreto presidencial en la gaceta diario oficial, poniendo en vigencia la reforma al seguro social, con esta reforma los trabajadores sufrieron un incremento en su cotización de asegurados del 0.75%. Los cambios aprobados por el consejo directivo del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) también incrementaron los costos en las empresas, por un lado los empleadores con más de 50 empleados ahora aportan 22.5 % del salario del trabajador al inss, en concepto de cotización por seguro es decir 3.5 puntos porcentuales.

Por otro lado, las empresas con menos de 50 empleados pasaron a enterar 21.5 % al inss por la cotización de cada asegurado, un incremento de 2.5 puntos porcentuales.

La Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES, 2019) pronosticó que a consecuencia de la crisis económica y del impacto de las reformas al reglamento de la ley de seguridad social, el inss podría perder más de 143,000 en el 2019, en el 2018 se perdieron 157,900 cotizables activos, además la tasa de desempleo abierto se ubicará en un rango de 7% a 7.4%. Eso significa

que podría haber entre 49,000 nuevos desempleados en el año en curso.

Otro golpe para los nicaragüenses es que no hubo incremento al salario mínimo, ya que a inicio de marzo de este año la comisión de salario mínimo acordó no modificar el salario, es decir que en el 2019 el salario mínimo se mantendrá, proyectándose así una contracción de más del 6% de la economía al cerrar el año.

Otra medida económica que entró en vigor ,fue la reforma de ley de concertación tributaria, la cual modificó el Impuesto Selectivo de Consumo (ISC) de varios productos, el impuesto al valor agregado, principalmente para los sectores productivos del país, y el Derecho Arancelario de Importación (DAI). Desde su aprobación el precio de la canasta básica se incrementó en C\$ 745, según cifras del Banco Central de Nicaragua (BCN) dicha reforma afectó directamente una serie de productos de consumo diario en los hogares del país, arroz con calidad 80/20, chuletas, costillas y tocino de cerdo, pechuga de pollo con alas y filetes, costillas de res otros cortes especiales y la lengua, a todo este producto se les aplica el IVA en su precio.

III.2 FACTORES POLÍTICOS

Nicaragua es un estado unitario, libre, soberano e independiente. Su forma de gobierno es presidencialista. Por lo consiguiente, el poder ejecutivo es ejercido por el presidente el cual es elegido para un período de 5 años.

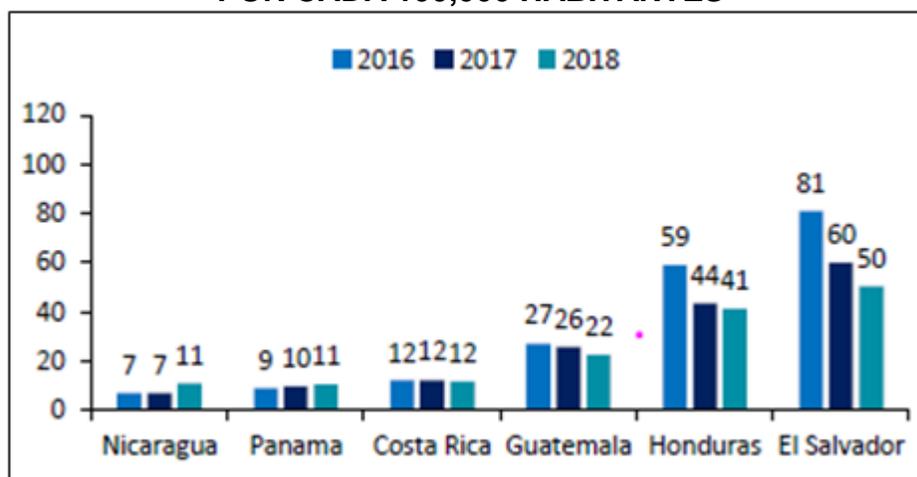
La Constitución Política de Nicaragua establece mediante el artículo 7, que el país se encuentra constituido por 4 poderes, los cuales mencionamos a continuación: Poder ejecutivo: ejercido por el presidente de la república, quien es Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Jefe Supremo de las Fuerzas de Defensa y Seguridad de la Nación, también lo conforma su gabinete y sus 12 ministerios.

Poder legislativo: se encuentra radicado por la Asamblea nacional formada por 90 diputados. Poder judicial, este es ejercido por la Corte Suprema de Justicia, integrada por 16 magistrados previamente seleccionados por el poder legislativo. Poder electoral, se encuentra integrado por 7 magistrados, consejo supremo electoral, los consejos electorales y la juntas receptoras de votos.

Partidos Políticos: Nicaragua cuenta actualmente con un total de 15 partidos políticos, cuyas ideologías y opiniones se diferencian entre sí. Dichos partidos son los siguientes: Alternativa por el Cambio (AC).; Camino Cristiano Nicaragüense (CCN); Partido Resistencia Nicaragüense (PRN); Partido Unidad Cristiana (PUC); Movimiento Yapti Tasba Masraka Raya Nanih (Myatamaran); Partido Autónomo Liberal (PAL); Partido Liberal Nacionalista (PLN), Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN); Partido Indígena Multiétnico (PIM); Partido Liberal Constitucionalista (PLC); Ciudadanos por la Libertad (CxL) ; Partido Liberal Independiente (PLI); Alianza Liberal Nicaragüense (ALN); Alianza Por la República (APRE) y el Partido Conservador (PC).

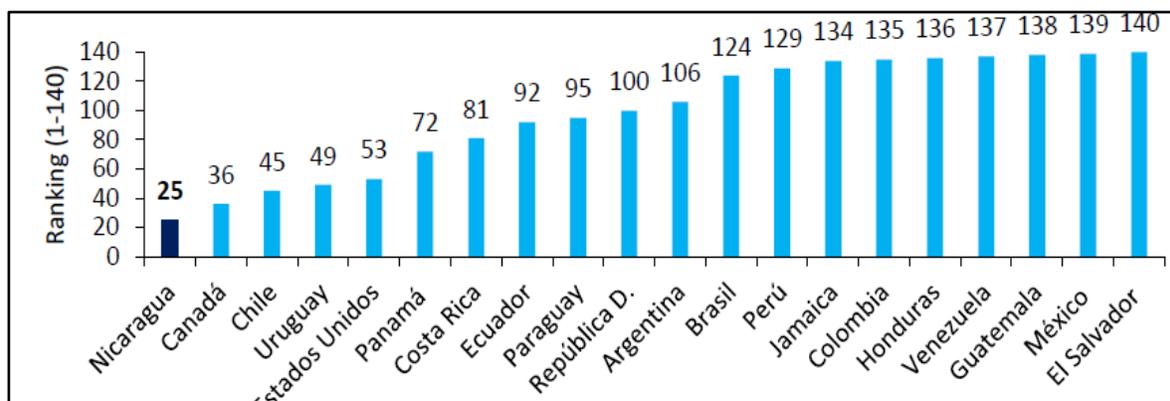
En el año 2018, el grado de seguridad ciudadana en Nicaragua, han hecho que el país se ha merecedor de reconocimiento internacional como uno de los países más seguro de Latinoamérica, debido a que la tasa de homicidios durante el 2018 fue de once personas por cada 100,000 habitantes. (Ver figura 3.2.1).

**FIGURA 3.2.1
TASA DE HOMICIDIO EN CENTROAMÉRICA (2016-2018)
POR CADA 100,000 HABITANTES**



Fuente: Departamento de policía de cada país

**FIGURA 3.2.2
PERCEPCIÓN EMPRESARIAL DEL CRIMEN ORGANIZADO COMO
PRINCIPAL PROBLEMA PARA HACER NEGOCIOS EN AMÉRICA EN EL 2018**



Fuente: Foro Económico Mundial 2018.

De acuerdo con el estudio sobre el índice de competitividad global realizado por el Fondo Económico Mundial (2018-2019), Nicaragua es también el país más seguro del continente americano en lo respecta a la percepción empresarial del crimen organizado, ya que ocupa el puesto número 25 a nivel global, de una lista de 140 países. (Ver figura 3.2.2).

Según el medio el 19 digital, El informe indica que Nicaragua era un país con reconocimiento a nivel internacional por presentar mayor seguridad ciudadana en América Latina, con un bajo índice de criminalidad y delitos comunes, la segunda tasa más baja de robo de automóviles, la cuarta tasa menor de secuestros y robos con violencia, así como la sexta tasa más baja de América Latina.

Pastrán (2019), considera que existen avances notable en la justicia de Nicaragua, y esto se demuestra con la reforma constitucional del año 2014 que fortaleció la independencia judicial, ampliación y fortalecimiento de 75 Centros Judiciales Especializados en Familia, Violencia y Adolescencia, el Sistema de Facilitadores y Facilitadoras Judiciales y el Instituto de Medicina Legal, la promulgación de la Ley 896 Contra la Trata de Personas”, armonizada con las legislaciones de Centroamérica y el Caribe y mejoramiento del acceso a la justicia implementando la “Normativa del Sistema de Justicia Penal Especializada de Adolescentes.

Debido al problema sociopolítico que atraviesa el país, actualmente el grado de seguridad ciudadana en Nicaragua ha decrecido, se ha incrementado el índice de criminalidad, de robos, delitos comunes, a pesar de ello Nicaragua aún conserva el índice de seguridad ciudadana más alto de la región según informes la policía nacional.

Por otro lado, La Fundación Friedrich Naumann para la Libertad y la Alianza para Centroamérica (2018), revela que Nicaragua se encuentra entre las economías más libre del mundo para realizar negocios , esto se sustenta en los logros de los programas de modernización de las instituciones públicas, el fortalecimiento del marco legal para las inversiones, agilización de trámites administrativos (registros, permisos, licencias entre otros).A pesar de ello, la inestabilidad del país debido a la crisis política y socioeconómica ha disminuido la confianza del sector empresarial, tanto a nivel nacional como internacional.

A continuación, se detallan las leyes que pueden o no afectar la industria de repuesto automotrices:

Ley de Promoción de Inversión Extranjera (Ley 344) contempla las inversiones extranjeras en el país y ofrece libre convertibilidad de moneda, libertad de repatriar todo capital y utilidades, acceso a disponibilidad de financiamiento en bancos locales, no se define la cantidad mínima o máxima de inversión, protección de los derechos de propiedad intelectual y no discrimina contra inversionistas extranjeros.

Régimen de Admisión Temporal (382) para perfeccionamiento activo es el sistema tributario que permite tanto el ingreso de mercancías en el territorio aduanero nacional como la compra local de las mismas sin el pago de toda clase de derechos e impuestos. Pueden acogerse a este régimen las empresas que exporten de manera directa o indirecta, por lo menos un 25% de sus ventas totales y con un valor exportado no menor a U\$50,000 anuales.

Las mercancías que pueden ampararse bajo este régimen son Bienes intermedios y materias primas tales como: insumos, productos semi-elaborados, envases, empaques, cualquier mercancía que se incorpore al producto final de exportación, las muestras, los modelos y patrones indispensables para la producción y la instrucción del personal.

Bienes de capital que intervengan directamente en el proceso productivo, sus repuestos y accesorios, tales como: maquinaria, equipos, piezas, moldes, matrices y utensilios que sirvan de complemento para dichos bienes de capital.

Materiales y equipos que formarán parte integral e indispensable de las instalaciones necesarias para el proceso productivo.

Código aduanero uniforme centroamericano (CAUCA) establece las disposiciones básicas de la legislación aduanera común de los países signatarios para la

organización de sus servicios aduaneros y la regulación de la administración, conforme a los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de la Unión Aduanera.

Ley no. 822 “Ley de Concertación tributaria” tiene por objeto crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveer al estado los recursos necesarios para financiar el gasto público.

III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Datosmacro (2019), manifiesta que hasta el año 2018 Nicaragua tiene una población de 6.465.513 personas, lo que supone un incremento de 247.513 habitantes, de la cual, 40.705 son mujeres y 39.953 hombres, respecto a 2017, en el que la población fue de 6,218.000 individuos, Nicaragua está en el puesto 110 de los 196 estados que componen la tabla de población mundial.

Tan solo un 0,66% de la población de Nicaragua son inmigrantes, según los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. Nicaragua es el 164º país del mundo por porcentaje de inmigración.

En 2018, la población femenina fue mayoritaria, con 3.277.726 mujeres, lo que supone el 50,7% del total, frente a los 3.187.787 hombres que son el 49,3%.

Nicaragua tiene una densidad de población moderada de 50 habitantes por km².

De acuerdo las estimaciones del Instituto de Información de Desarrollo (INIDE). Nicaragua es un país de gente mayoritariamente joven, la población menor de 19 años, que incluye a niñas, niños y adolescentes representan más del 42 por ciento de la población total del país que equivale a 6.4 millones de habitantes.

Con base a los Datos proporcionados por El Instituto Nacional de Informe de Desarrollo (INIDE, 2018), Managua es la ciudad que tiene más pobladores en el

país la única con 1, 480,270 que equivale al 24% luego le sigue Matagalpa con 547,500 habitantes que equivale 8.9% después la Región Autónoma del caribe norte (RAAN) con 476,298 equivalente al 7.7% Jinotega con una cantidad de habitantes de 438,412 con un 7.1% seguidamente de Chinandega con una población de 419,753 en el cual se obtiene un 6.8% León con un número de 399,979 6.5% , RAAS 380,121 con un porcentaje del 6.2% Masaya ,361,914 5.9%, Nueva Segovia 249, 376 4.0%, Estelí 223,356 3.6% ,Granada 201,933 3.3% ,Chontales 191,127 3.1%, Carazo 186,438 3.0%, Rivas 172, 289 2.8%, Boaco 160,711 2.6% ,Madriz 158,705 2.6% ,Rio san juan 119,095 1.9% .

De acuerdo al Censo nacional, más del 80% de la población pertenece a grupos cristianos La mayor es la religión Conforme católico al censo de 2005 realizado por el instituto nacional de estadísticas y Censos del Gobierno de Nicaragua el 58,5% de la población era católica y el 21,6%, protestante evangélica. En el censo del 2010 la cifra de católicos cayó al 47,5% y la de evangélicos se elevó al 34,6%.

Los grupos religiosos más pequeños comprenden la iglesia de Jesucristo de los santos de los últimos días (mormones), la Iglesia Morava, la Convención Bautista, la Iglesia de Dios, la Iglesia del Nazareno, los Adventistas del Séptimo Día, los Testigos de Jehová, la fe Bahaí, la Iglesia de Cienciología y los budistas. Según datos recientes del 2018, los grupos católicos se encuentran ahora en el 45% y los protestantes o evangélicos en una cifra cercana.

De acuerdo a la Consejerías Municipales por los Derechos del Niño, la Niña y el Adolescente (Codeni, 2018), el sistema educativo de Nicaragua se conforma de la siguiente manera: La educación primaria que comprende seis grados escolares divididos en dos ciclos: educación fundamental (primeros cuatro años) y segundo ciclo (5.º y 6.º grado); La educación secundaria brinda atención educativa a jóvenes y adultos, esta consta de dos niveles: el ciclo básico (tres años de

duración, diploma de curso básico) y el ciclo diversificado (dos años, bachillerato en humanidades o ciencias).

La educación técnica secundaria ofrece un programa de tres años de duración para el título de técnico medio así como para los estudios de formación docente, La educación superior comprende las universidades (públicas y privadas), los centros de educación técnica superior (institutos politécnicos y tecnológicos) y los centros de investigación y de capacitación.

En cuanto a la educación técnica superior ofrece programas de dos a tres años de duración para el título de técnico superior. El título de licenciado requiere normalmente de cuatro a cinco años de estudios seis (seis años en el caso de medicina para el título de doctor). Los programas de maestría requieren dos años adicionales de estudios después de la licenciatura.

La categorización de los estratos que posee Nicaragua, hace énfasis de cómo se relacionan los diferentes niveles de ingresos con los porcentajes de la población que corresponden a cada rango y en base a eso hice una división de los diferentes estratos sociales medidos por el nivel de ingreso.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los estratos en que se divide nuestra sociedad son: estrato alto (mega capitales, alta sociedad y clase alta baja), estrato medio, estrato trabajador y estrato pobre.

Mega Capitales. Este representa el 0.01% de la población (600 personas) que tienen ingresos superiores a los US\$ 104,113 anuales y que están vinculados a grupo económicos como el grupo BAC, LAFISE, PROAMERICA, UNO, BDF, ALFINSA, PROCREDIT, FINDESA y ALBANISA.

Alta sociedad. Representa el 0.18% de la población (10,418 personas) que tiene ingresos entre los US\$ 60,870) y los US\$ 104,113) anuales. Este lo conforman

gerentes de bancos, accionistas de grandes empresas y algunas familias que poseen grandes extensiones de tierra, donde se dedican a la producción de cultivos industriales, así también vinculados al gobierno actual, inversionistas extranjeros y ejecutivos de corporaciones con presencia y que viven en nuestro país.

Clase alta baja. Representa el 4.16% de la población (241 mil personas) que tienen ingresos entre los U\$ 18,250 y los US\$ 60,870 anuales. Lo integran la mayoría de gerentes y gerentes intermedios de medianas y grandes empresas, aquí están todos los ministros, diputados, jueces, altos mandos de la policía y el ejército, dueños de aserraderos madereros y ganaderos, así como oficiales de programas de organismos cooperantes como por ejemplo GIZ de Alemania.

Estrato medio. Lo conforman los profesionales asalariados, los que representa el 20.16% de la población (1.2 millones de personas), tienen ingresos entre los US\$ 6,100 y U\$ 18,250 anuales. En él se encuentra los profesionales que ocupan cargos técnicos o gerenciales en ONGS nacionales, y aquellos que tienen cargos intermedios en empresas medianas y grandes.

Estrato trabajador. Lo conforman los obreros calificados en diferentes oficios y trabajadores del sector informal, que representan el 14.49% de la población. De los cuales el 9.43% lo representan los trabajadores acomodados (546 mil personas), cuyo ingreso se encuentran entres entre los US\$ 3,600 y US\$ 6,100 anuales. Y los trabajadores luchadores, que son el 5.06% de la población (293 mil personas), que tienen ingresos aproximados entre los U\$ 1,800 y U\$ 3,600 anuales.

Estrato pobre. Representa el 61% de la población, se divide en línea de la pobreza y pobreza extrema. Línea de la pobreza, es el 46% de la población (2,6 millones de personas) y corresponden a zonas rurales. Sus ingresos anuales per cápita promedio son de US\$ 413.53. La pobreza extrema representa el 15% de la

población total (868 mil personas). El 80% de este estrato viven en zonas rurales. Sus ingresos anuales promedios son de US\$ 221.

III.4 FACTORES CULTURALES

La característica más sobresaliente de los nicaragüenses es su amabilidad, si hablas español notarás de inmediato que en Nicaragua usamos el "vos" en lugar de "tú", el vos es utilizado más entre personas que ya se conocen, o entre personas jóvenes y con quienes se tiene confianza, algunos utilizan la forma de "usted" para ser más formal o para mostrar respeto.

Los Nicaragüenses son muy abiertos al contacto social, por lo general, sin embargo hay una gran diferencia con las personas de la zona rural, quienes se muestran más cerrados, menos expresivos y más introvertidos.

Como parte de las festividades, a finales del siglo 19, en la mediana ciudad de Managua de ese entonces, el descubrimiento envuelto en misticismo de una pequeña estatua católica de Santo Domingo de Guzmán, provocó el inicio y evolución de una festividad tradicional masiva de mucho colorido, fervor y alegría, que vino a transformarse en las Fiestas Patronales de la ciudad capital.

Actualmente, cada Agosto, en específico los días primero y 10 de mes (feriados en la ciudad), varios segmentos de avenidas principales de Managua se inundan de gente que celebra las fiestas de "Minguito", a cómo la gente ha llamado con un profundo cariño irreverente a Santo Domingo (en Nicaragua "mingo" es un apodo familiar del nombre Domingo, y Minguito es un diminutivo del último).

Dentro de la cultura del nicaragüense, podemos identificar que las personas que poseen un vehículo tiene por costumbre reparar los repuestos, antes de comprarlos, debido al poder adquisitivo que poseen, ya que es más económico reparar un repuesto que comprar uno nuevo.

En conclusión, en los factores Macro ambientales en general se encuentran aspectos tanto negativos como positivos. la industria de repuestos automotrices en Nicaragua es muy rentable, pero debido al decrecimiento económico que ha tenido el país la industria ha tenido un impacto negativo y esto se demuestra con el PIB y en la disminución de las importaciones.

En los aspectos negativos podemos mencionar lo económicos y político, en el 2018 la situación socio-política que estaba atravesando nuestro país incrementó la tasa de desempleo, por otra parte el atractivo para las inversiones nacionales e internacionales de la industria de venta de repuestos automotriz disminuyó.

IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA

El mercado automotriz nicaragüense es cada vez más competitivo, hay una mayor cantidad de marcas en el mercado, inversiones nacionales y extranjeras, así como atractivas ofertas financieras de parte de los principales bancos del país. A todo ello se suma la economía del país, el poder adquisitivo de los clientes y la información a la que tienen acceso, esto los convierte en consumidores más exigentes y con mayor oportunidad de adquirir un vehículo. Todo se junta para dinamizar este mercado en el que hay aproximadamente 15 distribuidores de automóviles que comercializan 50 marcas reconocidas a nivel mundial.

Las importaciones de la autopartes y accesorio de vehículos que realiza Nicaragua son originarias de Estados Unidos, Japón, China, Tailandia, Corea del Sur y México, entre los cuales los principales importadores de la región lo conforman: Purdy Motor, Agencia Datsun, Grupo Q, Ricardo Pérez S.A., Super Repuestos, Panameña de Motores, Repuestos Didea, Impresa y Petroautos.

CentralAmericaData (2017), señala que durante el año 2016 la región centroamericana importó partes y repuestos de vehículos por una suma cercana a \$1.043 millones, 8% más que lo comprado durante 2015, se estima que entre 2015 y 2016 el valor importado de partes y repuestos de vehículos en Centroamérica registró un aumento de 8%, al subir de \$970 millones en 2015 a \$1.043 millones en 2016.

Entre el año 2013 y 2016 dichas importaciones crecieron en un promedio del 7%, teniendo el mayor aumento de hasta el 10% en el año 2014 respecto al año 2013. En cuanto a las importaciones realizadas a China durante los años 2014 al 2016, mantuvieron un crecimiento promedio del 15%, habiendo el mayor registro de variación de 19 % en el año 2015. Se estima que durante el año 2016 Nicaragua importó aproximadamente U\$ 79 millones.

En abril del 2018 cuando inició la crisis socio política del país, la importación de repuestos se redujo en 11% al compararla con el mismo mes del 2017. Las compras de Nicaragua en el exterior de partes y repuestos automotrices, en el período de abril a julio de este año sumaron US\$9.8 millones, un monto menor en 24.2% a las realizadas en el mismo lapso de 2017, cuando se gastaron US\$12.9 millones en la compra de esos mismos productos en el exterior; En abril de este año, cuando inició la crisis sociopolítica del país, la importación de repuestos se redujo en 11%, al compararla con el mismo mes de 2017, En mayo, se produjo una caída de 15.1%, pero en junio y julio se dieron los decrecimientos interanuales más acentuados, de 39.2% y 31.5%, respectivamente (Martínez. 2018).

IV.1.1. CONDICIONES BÁSICAS

Demanda

Elasticidad de precios: Los productos que ofrecen las empresas comercializadoras de repuestos automotrices en Nicaragua tienen una demanda inelástica, ya que, si el precio aumenta un 10% y como respuesta la cantidad de demanda se reduce menos del 10%, entonces se dice que la demanda es inelástica.

Sustitutos: La industria de comercialización de repuestos automotrices no tiene productos sustitutos, debido a que no existe otro bien que cumpla con la función del mismo.

Tipo de mercado: La industria cuenta con un mercado monopolística, ya que existe un alto número de vendedores en el mercado, que tienen un cierto poder para influir en el precio de su producto. Este sector cuenta con un aproximado de 120 empresas divididas entre pequeñas, medianas y grandes comercializadoras de repuestos.

Métodos de compra: Las formas más comunes de pago en este sector son las compras de contado, transferencias bancarias y pagos por medio de tarjetas de crédito y débito, tanto para las compras al detalle y al por mayor.

Otro método utilizado son las compras al crédito que generalmente se brindan a los compradores al por mayor, en el cual se realiza una orden de compra como documento de soporte de crédito. Así mismo, se realizan pagos mediante canje de puntos en tarjetas de crédito/débito o intercambio de productos con las empresas, este último es utilizado con frecuencia en el caso de la creación de planes promocionales y publicitarios.

Actualmente se ha desarrollado el sistema de pago por aplicaciones como payphone, paypal, smartmoney, a pesar de esto hoy en día existen muy pocas empresas que han adoptado este método de pago, ya que es un método relativamente nuevo, por lo cual aún más empresas están proceso de adaptación de este método de pago.

Estacionalidad: Con respecto a la comercialización de repuestos automotrices no existe estacionalidad debido a que estos productos son adquiridos de forma regular durante todo el año, por lo tanto, las ventas se mantienen lineales.

Oferta

Materia prima: El insumo para que este tipo de empresas pueda operar son productos terminados e importados, tales como: partes mecánicas, eléctricas, aditivos, llantas, lubricantes, pinturas, baterías y accesorios para vehículos livianos y pesados.

Tecnología: La tecnología en esta industria se refiere a los sistemas de facturación, sistemas contables y de control de inventario, POS, cajas registradoras, computadoras, tabletas para facilitar los catálogos al equipo de ventas y tener la información a mano para los clientes.

Orígenes históricos: Según estudios realizados por la industria automotriz, esta tuvo su inicio en la década de los 40, con la introducción al mercado nicaragüense en 1946 por una de las empresas más reconocidas a nivel nacional Casa pellas, dicha compañía comenzó a crecer y diversificarse introduciendo al mercado productos automotrices de la general motors, motos, autobuses, y vehículos volvo. 18 años después incursiona al mercado Auto Nica con la distribución de automóviles de marcas aún desconocidas como lo era Toyota, Corona, Crown, Pick up Stout y el camión 6,000.

Durante los años 70 empezó la diversificación de productos automotrices entre ellos la inclusión de accesorios, generadores eléctricos, llantas y repuestos automotrices en general. En el año 2000 incursionaron nuevas empresas comercializadoras de repuestos automotrices tanto para vehículos livianos como pesados e industriales ejemplo de estos son Grupo Q, NAPA, Deshon & Cía., entre otros.

Durabilidad del producto: Los repuestos automotrices son productos de alta durabilidad, estos tienen una vida útil de aproximadamente 5 años dependiendo del uso.

IV.1.2. ESTRUCTURA DEL MERCADO

Número de compradores: Actualmente la industria de comercialización de repuestos automotrices en Nicaragua cuenta con una gran cartera de clientes a nivel local.

Los compradores finales están compuestos por los usuarios particulares (personas naturales). Compradores Institucionales podemos mencionar los siguientes: NAP ingenieros S.A, Llansa ingenieros S.A, ESINSA, MECO e instituciones del estado.

Distribución de vendedores: En la actualidad la industria de repuestos automotrices en Nicaragua está conformada por pequeñas, medianas y grandes empresas, los cuales forman un total de 120 empresas. Las empresas pequeñas representan el 70%: La mayoría se encuentran ubicadas en los mercados, algunos ejemplos de estas son: Repuestos Burgos, Miranda auto parts, paca tráiler, Repuestos Automotrices Cardoza, entre otros.

Las empresas medianas representan el 20%, entre ellas las más conocidas son: La Bodega Automotriz, NAPA Comercial, CORTASA, Rea Express, Comercial la Esperanza S.A, Repuestos Estrada S.A, Gerald Repuestos, Casa Cross, Remasa,

Auto partes eléctricas Zenkell, Repuestos Saballos S.A, JM Importaciones. El 10% restante lo conforman las grandes empresas: Repuestos Almiar S.A, Casas Pellas, NIMAC, Auto Nica S.A, Deshon y CIA, Grupo Q, Casa Pellas, Casa Cross, Deshon y CIA, Centro Toyota Auto Nica.

Diferenciación del producto: La industria de comercialización de repuestos automotrices en Nicaragua, se diferencian entre sí, de acuerdo a los servicios y productos que ofrecen al mercado. Las empresas grandes además de ofrecer repuestos para maquinaria de aplicación automotriz para vehículo pesado y liviano, construcción, agrícola e industrial, ofrecen una gran variedad de marcas reconocidas a nivel mundial, programas de garantía total, membresías que puede utilizar en otros países en donde se encuentre una de la sucursales de la empresa, también ofrecen seguridad de pagos con POS portátil para mayor facilidad de pago.

Las empresas medianas prestan servicios complementarios, tales como: los negocios como talleres, centros de servicio, en las que puede realizar consultas o enviar imágenes de los repuestos requeridos para un mejor asesoramiento por medio de Whatsapp de las compañías, post-venta, servicio a domicilio con instalación y chequeo eléctrico.

Barreras de entrada: Para ingresar a esta industria, existen barreras de entrada ya que se requiere de ciertos requerimientos, empezando por la parte de inversión inicial es requerido una capital para infraestructura, activos fijos, stock de inventario, etc.

Asimismo, como parte de las inversiones es necesario un canal de distribución, tomando en consideración que la industria de autopartes requiere de relaciones con distribuidores internacionales, es necesario invertir en aduanas y cumplir con las leyes de importación lo cual esto abarca la parte de las políticas gobernantes.

Barreras de salida: Con respecto a las barreras de salida los costos fijos son uno de los principales impedimentos, esto incluye: salarios de empleados, inversión inicial de infraestructura, liquidación de la mercadería, tecnología, también se incluyen las cancelaciones de interrelaciones o convenios estratégicos con otras empresas, inversión con proveedores, aduanas y por último restricciones sociopolíticas, es decir, pago de impuestos, seguro, etc.

Estructura de costos: En la industria de repuesto automotrices, existen costos fijos y variables. Los costos fijos representan el 70%, mientras. Estos componen: Sueldos, seguridad social, alquiler de local, suministros (energía eléctrica, agua potable, telefonía, internet, publicidad y promoción, suministros de oficina, impuestos (DGI, Alcaldía de Managua).

El 30% restante está conformado por los costos variables que incluye la compra de repuestos automotrices, esto debido a los costos de impuestos aduaneros al importar nuestra mercancía.

Diversificación: Las empresas que pertenecen a esta industria ofrecen una gran gama de productos de repuestos, entre ellos podemos encontrar Aceites, partes eléctricas, llantas, accesorios, baterías, pinturas tanto para maquinaria de aplicación automotriz (vehículo pesado y liviano), construcción, agrícola e industrial.

IV.1.3. CONDUCTA

Las empresas que pertenecen a la industria de repuestos automotrices hoy en día ofrecen gran variedad de productos y servicios, que a su vez se complementan con estrategias y tácticas dirigidas a satisfacer cada una de las necesidades actuales de los clientes, así mismo lograr la competitividad y rentabilidad de las mismas en el mercado.

Estrategia de precios: Este es un elemento importante en la campaña de marketing de un producto, más que ningún otro elemento, la estrategia de precios impacta directamente en las ganancias que generará a la empresa, la estrategia que más se utiliza es la estrategia de alineamiento siendo esta la forma más sencilla debido a que el bien o servicio que entra en el mercado lo hace con un precio similar al de sus competidores y dentro del valor que los clientes le dan.

Otra estrategia de precios que se utiliza en esta industria, pero con menor fuerza es la estrategia de penetración, con precios por debajo del valor de mercado con el objetivo de crear atracción y estimular al cliente a elegir el producto, por lo general esta es muy habitual en productos de nuevo lanzamiento.

Estrategia de producción: Las empresas comercializadoras de repuestos automotrices no tiene estrategia de producción debido a que no producen artículos, por el contrario los importa y comercializa. Es decir, este tipo de negocio utiliza estrategias de operación tales como: el manejo de su inventario, control de calidad y garantías, salas de ventas, entrega de mercadería a domicilio, adquisición de nuevas tecnologías para mejorar la productividad y creación de planes de marketing.

Estrategia de promoción: La importancia de la publicidad en redes sociales radica en que se ha convertido en un medio clave para la promoción de los productos, el 80% de los profesionales de marketing consideran este medio como una fuente para incrementar sus ventas.

Vallas publicitarias en puntos estratégicos donde es más transcurrido por las personas y tengan una buena visualización de esta manera se genera un impacto positivo de igual manera ofrecen volantes de publicidad el cual es muy poca, pero si realizan.

Las empresas de estas industrias también utilizan los anuncios publicitarios, en las radios y en la tv es uno de los más utilizados dentro de la industria ya que tienen un mayor alcance para poder dar a conocerse.

Otra de las estrategias de promoción utilizados dentro de esta industria son los descuentos periódicos en los productos, estos van acompañados de campañas previas para que el cliente tenga conocimiento de los descuentos que se están haciendo en un lapso de tiempo establecido por la empresa.

Inversiones en Planta: La industria comercializadora de repuestos automotrices se encuentra en constante actualización, por lo tanto, siempre están dando mantenimiento a las instalaciones, realizando mejoras estructuralmente como las ampliaciones de las salas de ventas, inclusión de talleres de reparación y mantenimiento o apertura de nuevas sucursales, con el fin de siempre brindarle a sus clientes la mejor atención.

Investigación e innovación: Las empresas que pertenecen a este sector realizan encuestas para conocer las necesidades y preferencias de los clientes, así mismo conocer los productos que les gustaría que tuvieran en existencia en las sucursales. Con respecto a las innovaciones en esta industria realizan lanzamientos de nuevos productos al mercado adaptándose a los nuevos cambios tecnológicos e introducción de nuevas marcas. En la actualidad las empresas se enfocan en crear productos que garanticen su compromiso con el medio ambiente.

IV.1.4. EJECUTORIA

Avance tecnológico: La tecnología de repuestos automotriz ha avanzado desde un enfoque principal en los procedimientos, desde su elaboración que ahora utilizan maquinaria moderna, los productos vienen con tecnología moderna, por ejemplo, el turbo tanto para vehículo y pesado, vienen con una válvula lo cual genera mayor rentabilidad en el uso del repuesto.

Esta industria va avanzando de la mano de la tecnología, es por ello que en la industria se actualizan con sistema de inventarios, lo cual permite tener un mayor control de los productos en existencia, también ayuda a agilizar los procesos, las empresas que pertenecen a la industria la mayoría de ellas cuentan con sistema de catálogos en líneas lo cual ayuda a tener un acceso más rápido de los productos. Esta industria invierte mucho en los avances tecnológicos ya que para poder competir en el mercado es necesario contar con esta tecnología.

Efecto de la inflación: En el año 2018, las empresas que venden repuestos automotrices aumentaron los precios de los productos debido a la crisis socioeconómica que atraviesa el país, ya que todos estos son importados, aunque este aumento de precios es significativo por ser dolarizados.

Así lo confirma Martínez (2018) cuando expresa que “Nicaragua invirtió U\$3.1 millones menos en importación de partes y repuestos automotrices entre abril y julio del presente año, para el mes de agosto y octubre del año 2018 se regularon un poco, pero se trata de un negocio más bajo por que se enmarca de un contexto del país con un movimiento económico reducido”.

Rentabilidad: El negocio de comercialización de repuestos automotrices es muy rentable, su margen de rentabilidad asciende a 15.67% anual, pero debido a la crisis interna que vive Nicaragua, ha provocado el recorte de ayuda externa según el Banco Central de Nicaragua(BCN), el cual es un factor que impacta directamente y negativamente al sector automotriz, pues los consumidores prefieren transportarse haciendo uso del transporte colectivo o las unidades de taxi, ya que sería más económico que reparar sus vehículos, por los gastos de materia prima y mano de obra que incurrirán.

Para finales del 2017, la venta de automóviles y repuestos automotrices en Nicaragua superó en un 20% al total de vehículos y repuestos comercializados en 2016. Además, según el Banco Central de Nicaragua, durante el mismo año las

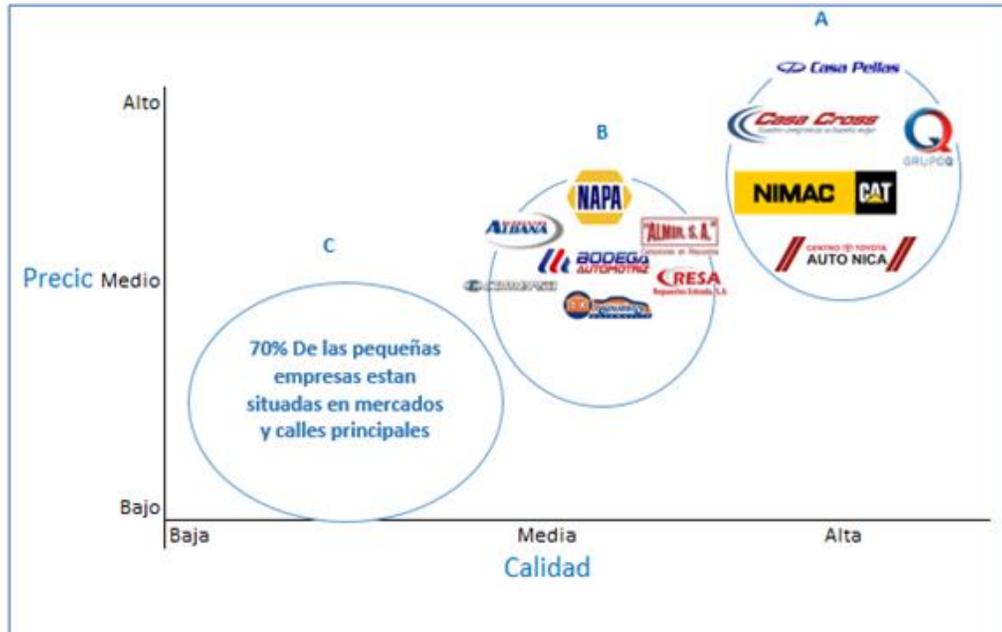
ventas y exportaciones gracias a la industria automotriz aumentaron de forma considerable, lo cual hace del sector un área económica estable y en auge constantemente hasta finales del 2018, debido al inicio de la crisis económica en el país, la cual llevó a muchas empresa de este sector y otros rubros a recortar personal debido a la poca demanda de sus productos.

Empleo: En el sector de repuestos automotrices existen aproximadamente 120 empresas que se dedican a este rubro el cual generan un aproximado de 3,000 empleos. Las pequeñas empresas tienen entre 1 a 5 empleados como máximo, las medianas empresas tienen de 6 a 10 empleados, y las grandes empresas tienen de 11 a más empleados.

IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

En la figura 4.1.1 se analizaron los competidores dentro de la industria en base a las variables precio-calidad lo cual dio como resultado un total de 3 grupos estratégicos el cual se mencionara detalladamente cada uno: precios bajos dentro de esta tenemos repuestos estrada, almacén de repuestos, repuestos Aldana y CORTASA esto influye con la baja calidad de los repuestos que ofrecen estas empresas mencionadas seguidamente de los precios medios: COMERSA, NAPA repuestos Almiar, Bodega Automotriz estas empresas ya vienen segmentando clientes con un poco mayor poder adquisitivo donde sus precios son medios y su calidad también para finalizar están los precios altos: los cuales son empresas que ofrecen repuestos japoneses y americanos estas son las siguientes Casa pellas, Grupo Q, casa Cross, Auto Nica y NIMAC empresas reconocidas por su alto nivel de calidad. NAPA se ubica en precios medios y calidad media.

**FIGURA 4.1.1
MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA INDUSTRIA DE
REPUESTOS AUTOMOTRICES**



Fuente: Elaboración propia

IV.2.1. AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS

Actualmente, no se tiene conocimiento de posibles nuevos ingresos a la industria de repuestos automotrices en lo que respecta al grupo estratégico en análisis, grupo B.

No obstante, debido a la situación socioeconómica del país se ha visto un decrecimiento en las nuevas inversiones tanto extranjeras como nacionales.

En base a lo anterior, la amenaza de nuevos ingresos es baja.

IV.2.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Dentro de los competidores existentes dentro del grupo estratégico B tenemos: NAPA, RESA, Almir SA, Bodega Automotriz, Repuestos Aldana, COMERSA, Almacén del repuesto automotriz.

La diferenciación de los productos, cantidad de competidores y su grado de concentración son los elementos que afectan en gran medida a esta industria. Sin embargo, se conoce que no existe coordinación en las partes promocionales y de precios.

En base a lo anterior, concluimos que, en esta fuerza la rivalidad entre los competidores se considera Baja.

IV.2.3. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos en nuestra Industria es baja, debido a que no existen productos que realicen las mismas funciones de los repuestos automotrices.

IV.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La industria comercializadora de repuestos automotrices en Nicaragua cuentan con proveedores internacionales, los cuales ofrecen repuestos europeos, americanos, japoneses, chinos, coreanos entre otros.

Las negociaciones con los proveedores son directas, no existen intermediarios, lo cual genera mayores beneficios para las empresas importadora de repuestos y a su vez obtienen mayor márgenes de utilidades en las ventas de sus productos. Sin embargo, algo que le da cierto poder a los proveedores es que al Napa ser un distribuidor exclusivo de la marca son los costos altos, incluso, el proveedor puede decidir multar a la empresa si decide cambiar de proveedor.

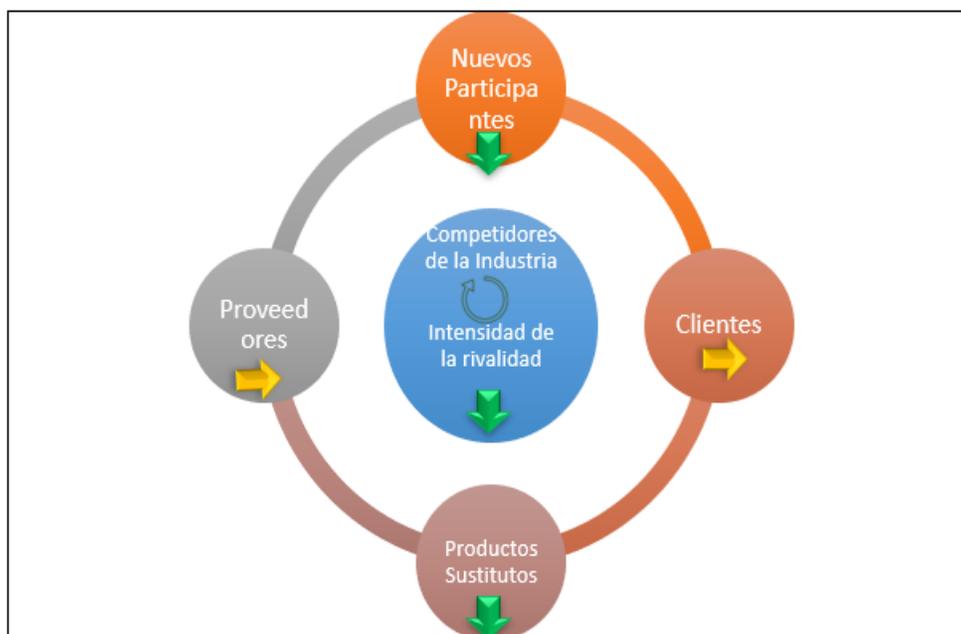
El poder de negociación de los proveedores en esta industria es medio debido a su poca concentración, es decir la capacidad de crear acuerdos con las empresas que controlen los precios y promociones.

IV.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En el grupo estratégico B, se manejan dos tipos de compradores, el comprador institucional y el comprador particular o consumidor final.

El comprador final, forma parte de un grupo mediano los cuales adquieren cantidades pequeñas de productos (al detalle). Entre los compradores particulares y los compradores institucionales, el peso de cada uno puede definirse en 32% para los compradores finales y 68% para los compradores institucionales. En vista de lo antes descrito, el poder de negociación de los compradores se considera medio y esto se ve principalmente influenciado por los consumidores de tipo final.

FIGURA 4.1.2
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Elaboración propia

Después de haber realizado un exhaustivo análisis de las cinco fuerzas competitivas para el grupo estratégico B como se observa en la figura 4.1.2, podemos concluir que la rentabilidad del sector es alta y esta se la apropian principalmente los proveedores, competidores y clientes.

V. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA NAPA

V.1 ANTECEDENTES

NAPA es una empresa de repuestos automotrices fundada en el año de 1925 en estados unidos cuya franquicia fue comprada por CEMCOL S.A la cual es una empresa Hondureña que se dedica a la comercialización de repuestos para equipos livianos y pesados, en Nicaragua inicia su operación el 19 de septiembre del año 2013 cuando se realiza la compra del derecho a la franquicia bajo el nombre de Napa auto parts actualmente es una empresa ya posicionada en el mercado.

Napa Nicaragua cuenta con 6 grandes líneas principales de productos, cubre el mercado de llantas para equipos pesados, líneas de lubricantes, baterías tanto para equipos livianos, pesado y maquinaria de construcción, repuestos en general, partes de colisión (faros, bumper, coraza, vidrios y guardafangos) con los cuales satisface las necesidades de sus clientes a los cuales atiende la empresa dentro de la industria de repuesto automotriz.

Actualmente la empresa abarca 2 grandes mercados a nivel nacional, el mercado de transporte, el cual está constituido por empresas constructoras, empresas de transporte, cooperativas de buses y taxis, compradores naturales, el mercado de mayorista que consiste en la venta de repuestos a empresas fuera del mercado de Managua las cuales no tienen la capacidad económica de importar repuestos y re venden los productos.

Debido a la excelente calidad en sus productos Napa Nicaragua ha adquirido una buena cartera de clientes a nivel nacional, cuenta clientes mayoristas con repuestos de aplicación o repuestos de liviano, y se dirige también a clientes finales enfocándose a aquellos que poseen flota de camiones, cooperativas, transportista y de construcción, los cuales le ayudan a generar credibilidad dentro de la industria de repuestos automotriz, es por eso la empresa genera confianza al

consumidor, ya que cuenta con proveedores comprometidos con la calidad de sus productos.

Hoy en día Napa Nicaragua cuenta solamente con una sucursal a nivel nacional, sin embargo los territorios a los cuales atiende es a nivel nacional, tener solo una sucursal no le ha impedido expandir sus productos a todo el territorio nacional.

V.2 DESEMPEÑOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

A continuación se muestra el desempeño que ha tenido la empresa NAPA en los últimos 3 años.

**CUADRO 5.2.1
DESEMPEÑO DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS**

Indicadores	2016	2017	2018
N° de clientes	1,820	1,092	2,400
Participación de mercado	4,54%	4,37%	4,58%
N° de sucursales	1	1	1
Personal	10	10	10
Fuerza de ventas	4	4	4
N° de capacitaciones	3	3	3
Inventario	\$620,682.00	\$683,864.58	\$856,880.38
Inversión en infraestructura	\$3,000.00	\$2,300.00	\$1,800.00
Inversión en publicidad	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
Volumen de ventas	\$1,025,575.00	\$869,298.68	\$1,268,331.00
Utilidades	\$173,923.74	\$163,019.13	\$220,678.69
Rentabilidad	17%	19%	17%

Fuente: Con base de datos Internos de Empresa NAPA

En el año 2016, Napa contó con 1820 clientes en total, en el caso del año 2017 la cantidad de clientes disminuyó considerablemente según el especialista de marca de NAPA Nicaragua, esto se debió por que los vendedores no buscaban potenciales clientes, manteniendo siempre la misma cartera de clientes y algunos decidían no comprar, por tal razón el total de clientes fue 728 lo que representó un decrecimiento del 60%, con respecto al año anterior, en cambio en el año 2018 hubo un aumento de 1,308 clientes.

Con respecto a la participación que Napa posee en el mercado en el año 2016 está representó el 4.54%, en el año siguiente dicha participación decreció en un 0.17%, en cambio en el año 2018 su participación aumentó en un 0.21%, llegando a obtener una participación total del 4.58%.

Desde de su apertura hasta el año 2018, Napa mantiene una sola sucursal, ubicada en el Departamento de Managua, así mismo la cantidad del personal total y la fuerza de venta que posee la empresa no ha variado durante el periodo 2016 y 2018 respectivamente, manteniéndose con 10 personas que laboran en total, de las cuales 4 conforman su fuerza de ventas. Cabe destacar que la empresa Napa realizar 3 capacitaciones anuales, en la cual se toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores para la planificación sobre los temas a prepararse.

En cuanto a su inventario, Napa actualmente cuenta con 6 líneas de productos tanto para equipos liviano y pesado, las cuales están conformadas por: llantas, lubricantes y filtros (aceite, combustible y aire), baterías, productos de colisión, Herramientas y accesorios en general.

Se ha observado que la inversión en el inventario durante estos tres años ha aumentado, durante el año 2016 contó con una inversión total de U\$620,682, el cual se incrementó en el año 2017 y se invirtió U\$63,182.58 más que el año anterior, durante el año 2018 la inversión en inventario fue mucha mayor que el 2017, invirtiendo un total de U\$856,880.38.

Por otro lado, desde el 2016 hasta el año 2018 la inversión en infraestructura ha disminuido, en el 2016 la inversión en infraestructura fue de U\$3,000.00, al año, en el 2017 hubo una disminución de U\$700 con respecto al año anterior, en el 2018 la inversión fue menor en comparación al año anterior, la cual ascendió a U\$1,800.00.

Debido a que solo poseen una sucursal la cual al ser aperturada constó con todas las medidas de lineamiento en construcción, por tal razón las inversiones en infraestructura han sido mínimas por que no ha se hecho mejoras enormes desde sus inicios, dicho presupuesto ha sido destinado a pinturas nuevas del local, cambio de lámparas, mantenimiento de aires acondicionados entre otros, según nos comenta el Especialista de marca el pasado Lunes 16 de septiembre.

En cambio, la inversión en publicidad que realizó la empresa de manera anual desde el año 2016 hasta el 2018 es de U\$6,000.00 en cada uno de los años, dicha inversión ha sido en una empresa publicitaria que maneja las redes sociales y en publicidad en radio que se hace por medio de intercambio de productos, es decir que NAPA les proporciona mantenimiento a los equipos rodante en las radios en la cual se anuncia, siendo éstas radio futura y radio mi preferida ubicadas en Managua.

El volumen de ventas que ha tenido la empresa desde el año 2016 hasta el 2018 ha sido variable, ha tenido sus altas y bajas, en el año 2016 el volumen de ventas alcanzado fue U\$1,025,575, el año siguiente el volumen de ventas disminuyó, obteniéndose en el 2017 un volumen total ventas U\$869,298.68, en contraste en el año 2018 y a pesar de la situación sociopolítica que presentó el país, Napa obtuvo un volumen de ventas de U\$1,268,331.

Las utilidades durante este periodo también fueron variables, en el año 2016 Napa tuvo una utilidad de U\$173,923.74, durante el 2017 se observó que las utilidades fueron menores al año anterior obteniendo unas utilidades de U\$163,019.13, sin embargo en el 2018 las utilidades aumentaron alcanzando en este año U\$220,678.69 en utilidades.

Finalmente, en cuadro se puede observar la rentabilidad que Napa registró en los últimos 3 años, en el 2016 su rentabilidad registrada fue del 16.96%, en el 2017 la rentabilidad aumentó en un 1.79% en comparación al año anterior, obteniendo en

este una rentabilidad del 18.75%, pero en el 2018 la rentabilidad disminuyó a 17.40%.

V.3 SITUACIÓN ACTUAL

En el análisis de la situación actual de la empresa se plantean los mismos indicadores desarrollados anteriormente en el desempeño de la Empresa NAPA en los últimos 3 años, dicho análisis será basado en los 8 primeros meses del año 2019.

**CUADRO 5.3.1
DESEMPEÑO DE LOS PRIMEROS 8 MESES DEL AÑO 2019
EMPRESA NAPA**

Indicadores	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
N° de clientes	185	235	216	229	206	201	216	240
Participación de mercado	3.65%	4.38%	4.01%	4.25%	3.89%	3.95%	4.17%	4.76%
N° de sucursales	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal	10	10	10	10	10	10	10	10
Fuerza de ventas	4	4	4	4	4	4	4	4
N° de capacitaciones	-	-	-	1	-	-	-	1
Inventario	\$ 106,587.00	\$ 102,568.00	\$ 100,685.00	\$ 104,843.80	\$ 116,426.90	\$ 103,585.40	\$ 109,064.20	\$ 108,010.10
Inversión en infraestructura	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión en publicidad	500	500	500	500	500	500	500	500
Volumen de ventas	\$ 126,092.00	\$ 109,368.00	\$ 123,852.00	\$ 108,302.00	\$ 181,552.12	\$ 124,540.00	\$ 179,909.31	\$ 143,369.01
Utilidades	\$ 27,570.00	\$ 25,465.00	\$ 25,073.94	\$ 22,545.09	\$ 32,058.67	\$ 31,742.98	\$ 26,439.12	\$ 31,224.39
Rentabilidad	21.86%	23.28%	20.25%	20.82%	17.66%	25.49%	14.70%	21.78%

Fuente: Con base en Datos Internos de Empresa NAPA

De acuerdo con los datos presentados en el cuadro 5.3.1, durante los primeros 8 meses del corriente año, la empresa NAPA tiene un total de 1728 clientes, así mismo se puede observar que la participación de mercado ha subido o bajado mensualmente, el mes que muestra mayor participación fue Agosto con un 4.76%. La inversión realizada en la compra de inventario ha sido de U\$ 851,770. 40, en donde la mayores inversiones realizadas fueron en los meses de mayo con U\$ U\$116,426.90, Julio con U\$ 109,064.20 y Agosto con una inversión de U\$ 108,010.10.

Por otro lado, el volumen de ventas supera los U\$ 108, 000 mensuales, mostrando que el mes en el que se obtuvo mayor volumen de ventas fue Mayo con U\$ 181,552.12 y el mes con menor volumen de ventas fue Abril con U\$ 108,302.

Durante los primeros 8 meses del año 2019, las utilidades totales fueron de U\$ 222,119.19 y el mes que obtuvo mayor rentabilidad durante este periodo según los datos proporcionados anteriormente fue Junio, el cual representó el 25.49%.

Cabe destacar, que la empresa mantiene una sucursal, en ella laboran un total de 10 empleados, de los cuales 4 conforman su fuerza de venta, actualmente no han realizado ninguna inversión en la infraestructura, sin embargo si mantienen un presupuesto de U\$ 500 mensuales dirigidos a invertirse en la publicidad de la empresa.

Napa tiene una proyección de ventas para el año 2019 de U\$1,453,320, durante los 8 primeros meses del corriente año el total de su ventas ascendió a U\$ 1,096,989.44, según los datos proporcionados se prevé que las ventas serán mayores de los proyectado.

V.4 PERSPECTIVAS

Dueños: Los dueños de la empresa consideran la visión del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, proporcionar un buen servicio a sus clientes, vender productos de calidad, expandir su marca nacional e internacionalmente, logrando así aumentar la competitividad de la empresa, y la fidelización de los clientes.

Principales Ejecutivos: Mantener un buen control sobre las áreas que tienen a cargo. Presentar buenos números ante la junta directiva, al gerente general o al propietario de la empresa que apoyen en la adecuada toma de decisiones.

Clientes: Demandan productos que cumplan con su expectativa o las sobrepasen, así también esperan recibir una excelente atención por parte de del personal de la empresa, el cual tenga paciencia y puedan responder y explicar a detalle cada una las consultas realizadas.

Según comentarios realizados por los clientes, Napa es una empresa cumple con estos elementos, ya que brinda una excelente atención y servicio, calidad en sus productos, variedad y precios accesibles. El único punto negativo que en sí posee la empresa es que solamente cuenta con una sucursal, por lo que sugieren que se pueda tener mayor accesibilidad a la empresa mediante la apertura de nueva sucursales a nivel nacional.

Empleados: El personal de la empresa desean mantener su estabilidad económica y laboral, seguir capacitándose constantemente para mantenerse actualizado en cuanto a información y las nuevas tecnologías desarrolladas para la industria automotriz , con el fin de brindar siempre información veraz y confiable al cliente, así mismo recibir motivaciones emocionales por parte de la empresa, tener un buen ambiente laboral.

V.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Misión: Brindar alternativas y soluciones, basados en el conocimiento y comprensión de las necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes, consolidando nuestra posición de liderazgo prestigio y confianza ante la comunidad a través del profesionalismo y dedicación del recurso humano que nos respalda.

Visión: Ser la empresa número 1 en los mercados en que participamos, superando las expectativas de nuestros clientes, utilizando la tecnología del momento para la diversificación y especialización de cada uno de nuestros productos y servicios.

Valores: Los valores que conforman la filosofía empresarial de la empresa NAPA son los siguientes:

Honestidad: Garantizando la calidad de los productos y/o servicios brindados, 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.

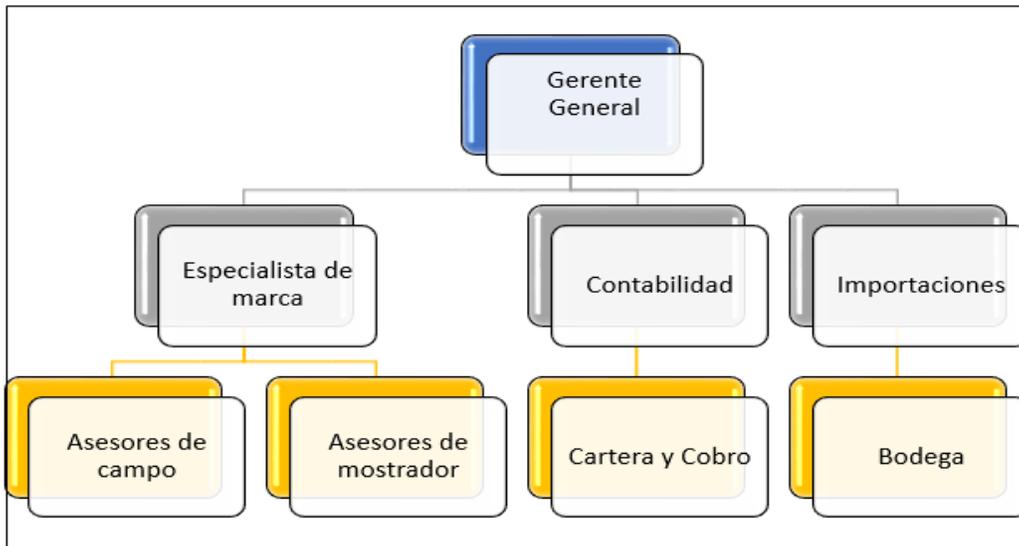
Compromiso: Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, siempre enfocados en la calidad, dándoles a conocer a estos las distintas calidades de los repuestos existentes, recomendando, para mejorar el rendimiento del vehículo.

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.

Organigrama: La empresa Napa tiene estructura organizativa simple y funcional, lo que le permite una rápida comunicación entre las áreas. Actualmente la empresa cuenta con 10 trabajadores en total, los cuales se dividen de la siguiente manera: como máxima línea de autoridad se encuentra en el primer nivel la Gerencia General, seguido luego en el segundo nivel por el Especialista en marca, el área Contable y el área de Importaciones. El tercer nivel lo conforman los asesores de campo, asesores de mostrador, cartera y cobro y bodega.

FIGURA 5.1.1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA NAPA



Fuente: Elaboración propia

Manual de los principales puestos: Existen manuales de funciones definidos para las posiciones de gerente, actualmente en NAPA laboran 10 personas de las cuales cada una de ellas cumple una función importante dentro de la organización de las cuales tenemos las siguientes:

La posición de gerente general cumple funciones tales como, liderar y orientar a sus subordinados para llegar al éxito de la organización, planificar estrategias enfocadas en mejorar los procesos internos y externos de la organización, organizar y administrar los recursos que se emplean en cada una de las áreas que conforman la empresa, controlar y reorganizar los procesos estratégicos que fueron planificado anteriormente para llevarlo a la práctica, se encarga de las decisiones tomadas en la junta directiva sean ejecutadas por los empleados bajo su cargo, representar a la empresa en eventos públicos(Reuniones con otras empresas del mismo rubro),asegurarse de que las Finanzas se estén realizando correctamente debe asegurarse de que se lleve a cabo el pago de las cuentas, como el sueldo de los empleados y los impuestos correspondientes, él también puede pedir crédito a corto o largo plazo para lograr liquidez de la empresa.

La posición de Especialista de Marca cumple funciones tales como, coordinar los espacios publicitarios internos y externos. Dentro de estos están las radios, redes sociales, televisión. Integrar y sincronizar el ciclo de vida del producto, resolver problemas y tomar decisiones durante el ciclo de vida del producto, evaluar la industria y a los competidores, interpretar lo que sucede y lo que sucede en el ambiente en el que la organización está participando, segmentar mercados, identificar mercados objetivos y necesidades insatisfechas de los consumidores, formular estrategias de producto y Mercado, aprovechar el modelo de ciclo de vida de producto para su debida gestión.

La posición de Gerente de Contabilidad cumple funciones tales como, aplicar técnicas de control y vigilancia de los costes, entrada de dinero, asegurarse que los clientes paguen sus deudas en la fecha correspondiente, salida de dinero pagar las facturas a tiempo, nómina de sueldo, certificar los pagos a los trabajadores, abonar los impuestos correspondiente al estado, controles financieros, evitar errores, engaños o fraudes dentro del manejo de las cuentas de la organización, informes financieros, elaborar resúmenes utilizando para previsiones.

La posición de Gerente de Importaciones se encarga de gestionar todo el trámite para la importación de los suministros requeridos por la compañía, dentro de los parámetros de tiempo, costo, servicio y calidad esperada, operando bajo el marco legal vigente. También realiza el análisis de los precios, cantidades y oportunidades que brindan los proveedores del exterior, coordina el despacho de la mercancía, aprobar proformas, términos de negociación, precios, fechas estimadas de despacho acorde con lo negociado.

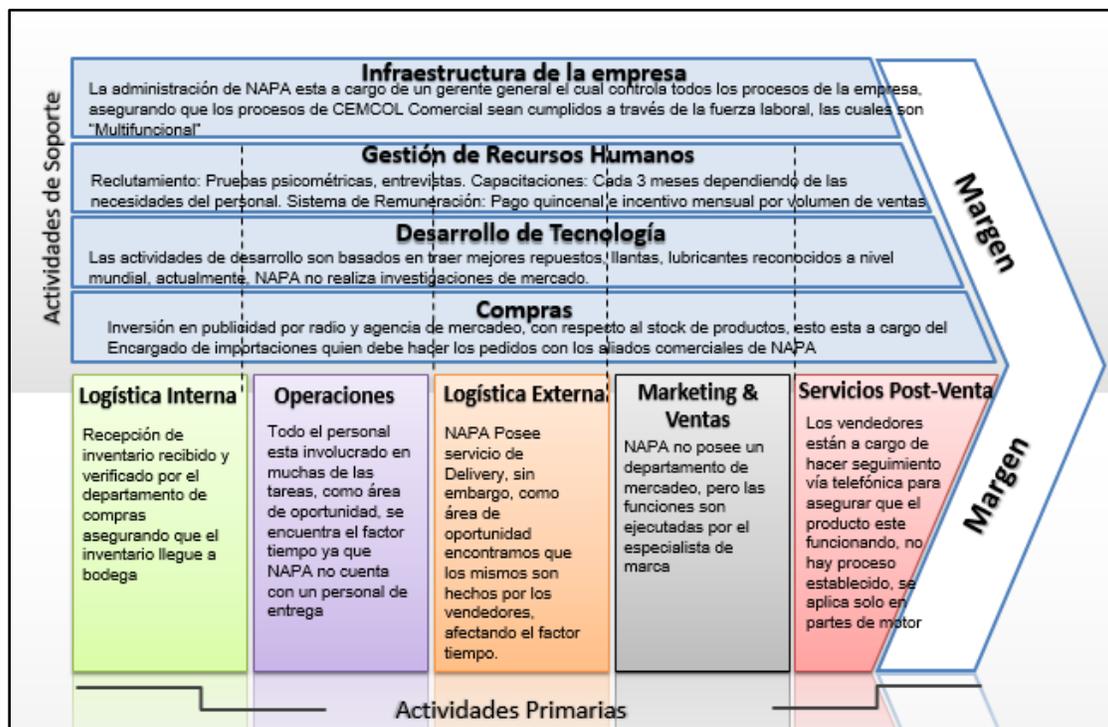
La posición de Asesor de mostrador o Agente de ventas cumple una función muy fundamental, ya que se encarga de vender los productos al detalle y al por mayor dentro y fuera del establecimiento, a su vez busca nuevos prospectos para ofrecerle los productos y servicios que tiene Napa brindándoles asesorías

técnicas, este agente haya oportunidades de venta, ofrece estrategias nuevas de negocios para atraer nuevos clientes.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor se basa en la descripción de cada una de las actividades que realiza la empresa y sus interacciones. Mediante el diagnóstico estratégico de las actividades primarias y de las soporte o secundarias de la organización se evalúan las fortalezas y debilidades que esta posee, lo que le permitirá a la empresa identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generen valor.

FIGURA 5.2.1
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia

Infraestructura de la empresa: La administración de NAPA Nicaragua está a cargo de un gerente general, que controla todos los procesos de la empresa, especialista de marca, área de contabilidad, encargado de importaciones, junto

con un equipo de vendedores, asistentes de muebles, bodegueros que cumplen varias funciones esto con el objetivo de alinear a NAPA estratégica y operativamente a través de distintos procesos de planificación establecidos por CEMCOL COMERCIAL determinando objetivos para la toma de decisiones, organizando al personal y gestionando que cumplan con las funciones establecidas.

Gestión de recursos humanos: NAPA cuenta con un área de recursos humanos establecida en CEMCOL COMERCIAL en Honduras, sus principales funciones son el desarrollo y función del sistema de remuneración al personal, el proceso de reclutamiento consiste en publicar el anuncio en el periódico y redes sociales, se selecciona al personal en base al perfil o puesto que se requiere luego pasa por un filtro psicométrico que consiste en contestar alrededor de 400 a 600 preguntas en línea, luego de haber pasado este filtro se envía para pruebas de polígrafo al haber sido seleccionado en este , regresa nuevamente a la entrevista para determinar si queda en el puesto, al haber pasado por todo este proceso se realiza capacitación para el nuevo personal y el personal existente, así mismo llevan a cabo el proceso de contratación.

El plan de capacitación va dependiendo de las necesidades que se presenten en la empresa estos pueden ser en servicio al cliente, reforzamiento de los beneficios de los productos que ofrecen, inducción en programas nuevos en la empresa, entre otros, todo esto se lleva a cabo de forma correcta y esto representa una fortaleza para la empresa.

Desarrollo de tecnología: Las actividades de desarrollo e innovación en NAPA son basadas primordialmente en traer las mejores repuestos, llantas, lubricantes reconocidas a nivel mundial, dichos procesos están a cargo de Michael Salinas especialista de marca Napa Nicaragua actualmente. NAPA no realiza investigaciones del mercado.

Compras: La gestión del área de compras está desempeñada por un encargado de importaciones tiene como deber hacer los pedidos con los aliados comerciales. El proceso se da mediante los volúmenes de compra y la falta de inventario de productos, NAPA no realiza cotizaciones porque poseen proveedores aliados en todo el mundo que les facilitan los mejores precios el gerente general cierra el proceso de compra procediendo a ejecutar la importación de los mismos, esto puede ser por medio marítimo o aéreo dependiendo del lugar de donde provenga la mercadería. (determinar si compra las mercaderías solamente)

Cabe recalcar que NAPA importa por medio de FOB Franco A Bordo, es decir que el vendedor entrega cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de la pérdida y el daño de las mercancías desde aquel punto.

Logística interna: La recepción de todas las compras pasan por el encargado de importaciones este se encarga de revisar que los pedidos lleguen en estado óptimo y conforme a documentos de entrega (facturas, orden de compra) seguidamente pasa a ordenamiento con el encargado de Bodega en este proceso se identifican varias debilidades por el tiempo de entrega de los productos por cuestiones de aduana si no cumple con el proceso establecido por el país.

Operaciones: Las actividades operacionales de NAPA están ligadas a prácticamente a todo el personal de la empresa que se encarga de la venta de los productos que comercializa, actividades tales como visita, atención a los clientes y búsqueda de nuevos clientes potenciales para la empresa.

Logística Externa: Actualmente NAPA cuenta con un sistema de recepción de pedidos de los clientes, posee un servicio de delivery con la debilidad que esta labor la realiza el mismo vendedor ya que no cuentan con un personal de entrega, lo cual ocasiona que el proceso tome más tiempo para el vendedor y así el cliente pueda recibir el producto.

Marketing y ventas: La empresa no cuenta con un área de mercadeo, pero las funciones de esta las ejecuta el especialista de marca, sin embargo, hay una cantidad destinada de \$500 mensuales para publicidad y promoción, esta actividad es realizada por una empresa terciaria, su mayor fuerte es la publicidad en redes sociales de igual manera lo realizan a través de radios.

Servicio post venta: Los vendedores están a cargo de hacer visitas a los clientes que utilizan los productos comercializados por NAPA, de esta manera podemos saber si el cliente está satisfecho con el servicio que brinda, lo que le pareció la experiencia de compra de los mismos, los vendedores poseen un formato establecido por la empresa en el cual llenan los datos de los clientes a los cuales visitan para así tener control y seguimiento de los mismos.

En Napa no existe sinergia entre la operaciones que realiza debido a que el personal no tiene bien definido sus funciones por que al haber poco personal no cumplen con funciones específicas, no existe una área de Marketing en esta empresa pues las inversiones en publicidad son mínimas en redes sociales y por lo tanto no es muy reconocida, una de sus mayores debilidades es que no realizan estudios de mercados por tal razón no están enterados de posibles entrantes y las promociones que ofrecen la competencia.

V.6 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE MARKETING

NAPA no cuenta con un área de mercadeo, pero las funciones de esta las ejecuta el especialista de marca, sin embargo, hay una cantidad destinada mensual para publicidad y promoción, esta actividad es realizada por una empresa de publicidad en línea llamada Publimovil, su mayor fuerte es la publicidad en redes sociales, otras de las funciones de marketing es la publicidad a través de radios, brindando información de la empresa y los productos que venden.

Con respecto a las ventas, NAPA ejerce plan de acción SMART donde se determinan los objetivos para los empleados mes a mes, estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, que recursos se utilizaran y cuánto tiempo les tomará llegar a la meta. Los ejecutivos de ventas, determinan junto con el Gerente General las estrategias apropiadas para maximizar los ingresos y aumentar las ventas.

Realizan una etapa de relación con el cliente, lo cual es el proceso de post venta donde dan seguimiento a sus clientes luego que este haya realizado una compra, este lo efectúan de la siguiente manera: después de un mes de haber realizado la venta el asesor de venta lo visita o el Call center en Honduras llama para hacerle una breve encuesta de satisfacción para conocer qué tal le pareció los productos que adquiere y cómo fue su experiencia con las personas que lo atendieron y el servicio brindado por parte de los vendedores de un rango del 1 al 10 por medio de esto obtienen resultados acerca de la calidad de los productos que ofrecen y también como los trabajadores están desempeñando su trabajo.

A su vez NAPA cuenta con el servicio de entrega a domicilio, en donde el cliente desea que sea llevado su producto el cual debe ser trasladado por los mismos vendedores, considerando esta como un área de oportunidad ya que el usuario deberá esperar por más tiempo.

Por otro lado, otra de las estrategias utilizadas por la empresa para establecer una relación sólida con los clientes y fidelizarlos con la marca, son los descuentos a sus productos, por ejemplo : por la compra de un productos el cliente recibe un descuento del 10% en el momento que ellos realizan la compra , en el caso de la ventas mayores de 40,000 córdobas el descuento es mayor por ser ventas por volúmenes.

VI. CONCLUSIONES

A continuación se presenta el análisis FODA realizado para la Empresa NAPA.

Fortalezas:

1. Experiencia en el sector de repuesto automotriz: La empresa tiene más de 10 años de experiencia en el sector automotriz, permitiendo así brindar un mejor asesoramiento a sus clientes al momento de realizar una compra.
2. Precios accesibles: Napa mantiene precios accesibles en relación a la calidad de los productos, a pesar de ofrecer marcas americanas y líderes en el mercado.
3. Servicio de mantenimiento gratuito: esto genera que el cliente además de realizar mantenimiento a su auto compren otros productos en la empresa, aumentando así las ventas de la empresa.
4. Comercialización de marcas reconocidas: Napa posee marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, ejemplos de ellas son: Mobil, Valvoline, Navistar, Caterpillar, Roadx, Rotellat, Macbee, Automan, Depo, Tongyang, floser, wagner, entre otras.
5. Servicio de Delivery: La empresa cuenta con servicio de delivery si el cliente toma la decisión de completar la compra luego de la visita del vendedor

Oportunidades:

1. Cierre de competidoras: Esto ha permitido que los clientes que pertenecían a la competencia compren en la empresa NAPA, algunos de ellos son empresas tales como Repuesto Automotriz Diaz, Repuestos Alvarez, Repuestos García, entre otras, la mayoría de ellas ubicadas en el Mercado Oriental.

2. Nuevos proveedores de repuesto automotrices externos: La existencia de nuevos proveedores que ofrecen los mismos productos bajo las mismas marcas que ofrece NAPA a un mejor precio, generará la disminución de los costos de adquisición y el aumento en las ganancias.

3. Adquisición de Nuevas tecnologías: La adopción de las nuevas tecnologías como sistemas nuevos de facturación, Asistencia inteligente del personal por medio de tabletas electrónicas, permitirá la mejora continua, el aumento de la productividad y competitividad de la empresa.

4. Baja adquisición de vehículos nuevos: Debidos a la situación económica del país, los clientes prefieren comprar vehículos usados, debido a que el costo adquisición es menor que el de los vehículos nuevos, ya que sus repuestos son más fáciles de encontrar y más accesibles a diferencias de los repuestos de autos nuevos que son más caros.

5. Mercado mal atendido: Las empresas no atienden de forma efectiva a sus consumidores, no les informan de las promociones y descuentos lo cual genera alta rotación de clientes.

Debilidades:

1. Poca cobertura: La empresa NAPA consta de una sola sucursal, lo que limita la accesibilidad del cliente a la empresa.

2. Falta de capacitaciones constantes: La empresa realiza solamente 3 capacitaciones anuales.

3. Poco personal: La empresa cuenta con poco personal, lo cual obliga que los trabajadores sean multifuncionales.

4. No posee área de mercadeo: La empresa no realiza estudios de mercado por lo cual desconoce información de sus competidores y de las preferencias de sus clientes, así mismo realiza poca inversión publicitaria por lo cual hay un gran número de posibles clientes que no tienen conocimiento sobre los productos que napa ofrece al mercado.

5. Espacio de parqueo limitado: Napa actualmente cuenta con poco espacio para parqueo, debido al tamaño de sus instalaciones.

Amenazas:

1. Situación socio-económica del país: Debido a la crisis económica que actualmente enfrenta el país, los clientes prefieren muchas veces comprar repuestos usados, de menor calidad o repararlos.

2. Alto grado de competitividad: Actualmente en el mercado nacional existe una gran cantidad de competidores que ofrecen productos con precios similares, estas son empresas nacionales e internacionales, las cuales son muy dinámicas en promoción y son empresas que ya existían antes que Napa.

3. Crecimiento de pequeños competidores: Estos se localizan generalmente en los mercados y venden productos a bajo costos e imitaciones y de menor calidad, por lo cual afectan las ventas a pesar de que ellos no pertenecen a nuestro grupo estratégico (mediana empresa).

4. Incumplimiento de pagos de los clientes: Napa actualmente ofrece crédito a sus clientes y en varias ocasiones estos no cumplen con los pagos en las fechas establecidas, lo que influye en la menor inversión en la compra de sus productos.

5. Reformas tributarias: las decisiones de los gobiernos pueden afectar directamente la empresa, como es el caso de la actual reforma tributaria que ha afectado a las empresas nicaragüenses, con el proyecto de reformas a la ley 822, ley de concertación tributaria, lo cual ha llevado al cierre de empresas.

VII. PLAN DE MARKETING

Actualmente NAPA integrará las llantas para vehículos livianos bajo la marca Michelin a su cartera de productos , esto con el fin de llegar a nuevos segmentos de mercado en los cuales la empresa desea incursionar. Las llantas Michelin por ser un nuevo producto se encuentra en la etapa de introducción siendo para la empresa este su producto interrogante. La llantas tienen segmento de rines de 13 a 15' en autos y de 17 a 22' en camionetas, cinturón de poliamida y banda de rodamiento asimétrica permitiendo un mejor equilibrio, alta durabilidad el cual permite su uso en todo terreno.

El lanzamiento de este nuevo producto se proyecta para enero del 2020, para dar a conocer la nueva adquisición de la empresa NAPA, que son las llantas Michelin dirigido específicamente a personas con un poder adquisitivo relativamente alto por el precio de las mismas, así mismo estas serán comercializadas al detalle y al por mayor en la tienda NAPA, para su lanzamiento se realizará publicidad informativa en redes sociales, por medio de flyer y radios.

VII.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivos Cualitativos

1. Diversificar las líneas de productos de la empresa NAPA.
2. Dar a conocer a la empresa a nivel nacional.
3. Mejorar la atención al cliente, con el objetivo de aumentar la eficiencia del personal.

Objetivos Cuantitativos

1. Incrementar las ventas en un 10%.
2. Aumentar la participación del mercado en un 5%.
3. Ampliar el portafolio de clientes en un 5% con respecto al año 2019 para el periodo 2020.

VII.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

La estrategia de marketing a utilizarse es la genérica de Kotler, con esta se pretende llegar a los objetivos de marketing mediante la selección del mercado al que deseamos llegar, el posicionamiento que deseamos obtener en la mente del consumidor, y la combinación del marketing mix para llegar a la satisfacción de nuestro mercado. Las estrategias que se aplicará en el plan de marketing son las siguientes:

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Con el lanzamiento de la Llantas Michelin, la empresa Napa se dirigirá a tres segmentos finales, clientes institucionales, persona natural y clientes que poseen vehículos livianos que usen llantas numeración 13 a 22, clientes perteneciente a un segmento económico medio alto, cuyo nivel de ingreso oscilan entre U\$ 600 a más, ya que estos tienen la capacidad de comprar el producto, cuyos precios se encuentran entre U\$150 a U\$ 250 por unidades.

Los clientes que adquirirán las llantas son aquellos que buscan calidad, prestigio y durabilidad del producto. Dichas llantas la pueden adquirir personas de ambos sexos desde las edades de 26 años a más.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento que utilizará la empresa a través del lanzamiento de una nueva línea de producto es en base a calidad y precio alto, vinculado a la exclusividad que tiene NAPA en el mercado al ser la única empresa automotriz en comercializar las llantas Michelin, combinado al prestigio de la marca y el precio de cada una de las llantas. ser percibida como una tienda completa, donde se pueda encontrar todo tipo de repuestos automotrices.

NAPA tiene como estrategia posicionarse como una tienda completa de autopartes, el objetivo del lanzamiento de esta línea de productos es ofrecer una propuesta de valor más completa a los clientes, ofreciendo soluciones a través de su variedad de productos.

ESTRATEGIA FUNCIONAL

Producto: Ampliación del portafolio de Napa a través del lanzamiento de una nueva línea de producto y manteniendo siempre la calidad en los productos y servicios.

Precio: Se maneja una estrategia de precio alto asociada a la calidad y prestigio que del producto.

Plaza: Napa mantendrá la venta directa al consumidor final, realizando las ventas al detalle.

Promoción: Se utilizará una estrategia de promoción integral en la cual realizará la combinación de publicidad ATL, BTL y TTL.

Personas: Tener un personal altamente capacitado que proporcione un servicio de alta calidad a los clientes, generando así una imagen positiva, seguridad, y mayor confianza de la empresa y los productos que esta ofrece.

Proceso: Atender al cliente de una manera rápida dando respuestas a cada pregunta e inquietud que tengan, satisfaciendo sus necesidades y generando una muy buena experiencia a este.

Evidencia Física: Mejorar la ambientación en la cual se presta los servicios a los clientes a través de diversas acciones de reordenamiento del local.

VII.3 PROGRAMA DE ACCIONES

La empresa NAPA realizará el lanzamiento de las llantas Michelin en Enero del año 2020, para apoyar dicho lanzamiento se realizarán las siguientes acciones:

**FIGURA 7.3.1
PLAN DE ACCIÓN SEGÚN ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS**

VARIABLE	ESTRATEGIA	ACCIONES	PERÍODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
Gestión del marketing mix	1. Ampliación del portafolio de Napa a través del lanzamiento de una nueva línea de producto y manteniendo siempre la calidad en los productos y servicios.	1. Realizar un pre lanzamiento de las llantas Michelin para dar a conocer las características del producto.	Enero a Marzo del año 2020.	Gerente General y Área de ventas
		2. Aumentar el portafolio con el lanzamiento del producto.	15 de Enero del año 2020	
	Precio: Se maneja una estrategia de precio alto asociada a la calidad y prestigio que del producto.	1. Monitorear mensualmente los precios de la competencia de grupos estratégicos.	Enero a Diciembre del año 2020.	Especialista de Marca y Área de ventas
		2. Mantener los precios de exclusividad.		
	3. Plaza: Napa mantendrá la venta directa al consumidor final, realizando las ventas al detalle.	1. Hacer entregas delivery.	Enero a Diciembre del año 2020.	Área de ventas
		2. Economizar costos de distribución.		
	4. Se utilizará una estrategia de promoción integral en la cual realizará la combinación de publicidad ATL, TTL y BTL.	1. Realizar campañas BTL: realizar publicidad y mandar por vía correo, anuncios online y a través de vía telefónica.	Periodo Cuatrimestral del 01 de Enero, Mayo, Octubre del año 2020	Especialista de Marca
		2. ATL: se realizará la publicidad por los medios tradicionales como radio, televisión, periódicos, brochures.		
		3. TTL: se realizará la publicidad por las redes y otros medios sociales.		
	5. Personas: Tener un personal altamente capacitado que proporcione un servicio de alta calidad a los clientes, generando así una imagen positiva, seguridad, y mayor confianza de la empresa y los productos que esta ofrece.	1. Capacitación al personal de las características de una nueva línea de producto.	Periodo Trimestral del 01 Enero, Abril, Julio, Octubre del año 2020.	Recursos Humanos
2. Incentivos a los colaboradores de un 5% por ventas de cada mes.		Enero a Diciembre del año 2020.		
3. Creación de Buzón de sugerencia sobre la atención recibida.		Periodo Trimestral del 01 Enero, Abril, Julio, Octubre del año 2020.		

Gestión del marketing mix	6. Proceso: Atender al cliente de una manera rápida dando respuestas a cada pregunta e inquietud que tengan, satisfaciendo sus necesidades y generando una muy buena experiencia a este.	1. Realizar entrevistas a los clientes.	Enero a Diciembre del año 2020.	Área de ventas
		2. Realizar encuestas a los clientes.	Enero a Diciembre del año 2020.	
2. Gestión Administrativa	7. Evidencia Física: Mejorar la ambientación en la cual se presta los servicios a los clientes a través de diversas acciones de reordenamiento del local.	1. Reorganización de la sala de venta y un Show Room	01 de Enero del año 2020	Especialista de Marca y Área operativa
		2. Señalizaciones del área de venta y el parqueo		
		3. Mejorar iluminación del área de ventas		
2. Gestión Administrativa		1. Elaboración de un manual de funciones.	01 de Enero del año 2020	Recursos Humanos
		2. Contratación de nuevo personal para el área de mercadeo		
		3. Actualizar al personal de trabajo con los cambios del nuevo lanzamiento.		

Fuente: Elaboración propia

VII.4 PRESUPUESTO

A continuación se detallan el presupuesto de gastos proyectado del Plan de Marketing Operativo para el lanzamiento de las llantas Michelin para el año 2020.

**CUADRO 7.4.1
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING**

Descriptor	Total
Producto	
Investigación de Mercado	\$ 800.00
Garantía del producto	
Plaza	
Servicio Delivery	\$ 1,000.00
Promoción	
Publicidad ATL	\$ 8,000.00
Publicidad BTL	
Descuento por compras al mayor	
Personas	
Capacitación del personal	\$ 1,000.00
Incentivos a colaboradores	
Proceso	
Encuestas mensuales de satisfacción de los clientes	\$ 300.00
Evidencia Física	
Reestructuración de la sala de ventas dejando un espacio para el show room del producto	\$ 1,000.00
Señalización del área de venta y parqueo	
Total	\$ 12,100.00

Fuente: Elaboración propia

VII.5 MECANISMO DE CONTROL

Para llevar un seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos y de las estrategias establecidas se seguirá los siguientes mecanismos:

Reuniones Evaluativas: Se realizará reuniones mensuales con el gerente general, especialista de marca y equipo de ventas, con el objetivo de evaluar resultados y hacer cambios en el plan de acción de ser necesario Así mismo, detectar si existe alguna desviación entre lo que se planeó y lo que se ejecutó.

Informes: Se elaborarán informes mensuales de las ventas y gastos que tiene la empresa, para determinar la situación real de la empresa y su rentabilidad.

CUADRO 7.5.1
INDICADORES DE CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

INDICADOR		RESULTADO	EVALUACIÓN
Incrementar las ventas en un 10%	\$1,206,688.38	X	X
Aumentar la participación del mercado	5%	X	X
Ampliar el portafolio de clientes	2,722	X	X

Fuente: Elaboración propia

Se realizarán monitoreo mensuales de las ventas de la empresa, antes, durante y después de la ejecución del Plan de Marketing, comparándose así los datos previos con los datos posteriores durante la ejecución para determinar la eficacia de este.

VII.6 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO DEL PLAN

De acuerdo al registro de las ventas proporcionados por la empresa NAPA en el periodo de Enero y Agosto del año 2019, estas ascendieron a un total de U\$ 1, 096,989.44 y se proyecta que para el año 2020 un incremento del 10% con la implementación del Plan de Marketing Operativo. Por otro lado, los Costos

del Marketing durante el año 2019 son de U\$ 4,000 y los gastos proyectados para el año 2020 serán de U\$ 7,100. Al tomarse en cuenta los datos anteriormente mencionados se determina la relación costo- beneficio.

**CUADRO 7.6.1
RELACIÓN BENEFICIO-COSTO DEL PLAN OPERACIONAL DE MARKETING
EMPRESA NAPA**

Variable	Año 2019	Año 2020	Variación Marginal 2020/2019
Ingresos por ventas	\$1,096,989.44	\$1,206,688.38	\$109,698.94
Costo de Marketing	\$4,000.00	\$12,100.00	\$8,100.00

Fuente: Elaboración propia

Relación Beneficio-Costo = U\$ 109,698.94 / U\$ 8,100 = U\$13.54.

Esto significa que por cada dólar invertido en el plan de marketing se obtienen U\$13.54 dólares de ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (3 de Abril de 2019).

Banco Central de Nicaragua: Economía decreció 3.8% en 2018.

Recuperado de: <http://apen.org.ni/banco-central-nicaragua-economia-decrecio-3-8-2018/>

Banco Central de Nicaragua (2018), Informe Anual 2018. Recuperado de:

https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe%20Anual%202018.pdf

Banco Mundial (4 de Abril de 2019). Nicaragua: panorama general. Recuperado

De: <https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>

Berrios, R.A. (2007). Texto Básico de Geografía de Nicaragua. Recuperado de:

<http://cenida.una.edu.ni/textos/nb10b533.pdf><http://cenida.una.edu.ni/textos/nb10b533.pdf>

CentralAmericaData (11 de Mayo de 2017). Nicaragua: Crece el negocio de

Repuestos automotores. Recuperado de:

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua_Crece_elnegocio_de_repuestos_automotores

CentralAmericaData (18 de Julio de 2017). Autopartes en Centroamérica: Un

Mercado de \$1.000 millones. Recuperado de:

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Autopartes_en_Centroamerica_Un_mercado_de_1000_millones

Circuito Automotriz (15 de mayo de 2016). Materia prima de los repuestos

Recuperado de:

<http://agustina-valdez312.blogspot.es/1463285962/la-materia-prima-del-automovil/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (14 de Agosto de 2019).

La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2019.

Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publications/list/topic/3>

Datos macro (Julio de 2019) Nicaragua economía y demografía.

Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/nicaragua>

Denis (01 de marzo de 2012). Estratos Sociales de Nicaragua. Recuperado de:

<https://labitacoradebatusai.wordpress.com/2012/03/01/estratos-sociales-de-nicaragua/>

Fundación Friedrich Naumann para la Libertad y la Alianza para Centroamérica

(2018). Libertad Económica en el Mundo 2018. Recuperado de:

<https://la.fnst.org/sites/default/files/uploads/2018/11/12/rleca2018.pdf>

Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la

Adolescencia, (2018). Educación de Nicaragua. Recuperado de:

http://www.codeni.org.ni/contenido/instrumentos_juridicos/educacion/politicas/plan_nacional_educacion.pdf

Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico (30 de Abril de 2019).

Situación de los nicaragüense en el 2019. Recuperado de:

<http://funides.com/blog/456-cual-sera-la-situacion-de-los-nicaraguenses-en-201/>

La Gaceta, Diario oficial N°32 (18 de Febrero de 2014). Constitución Política de la República de Nicaragua con sus reformas incorporadas. Recuperado de: http://www.enatrel.gob.ni/wp-content/uploads/2017/05/const_politica_nic.pdf

La Gaceta, Diario oficial N°.41 (18 de Febrero de 1966) Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA): Recuperado de: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/4C52EC18CD2BB95606257274005BBF58?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/4C52EC18CD2BB95606257274005BBF58?OpenDocument)

La Gaceta, Diario oficial N°.41 Ley 822 (28 de Febrero de 2019), Ley de Concertación tributaria. Recuperado de: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/CC88B8A39B27B4B7062583B3007ACB85?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/CC88B8A39B27B4B7062583B3007ACB85?OpenDocument)

Martínez, M. J. (12 de Octubre, 2018). Importación de repuestos baja 24.2%, Recuperado de: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/476882-importaciones-respuestos-nicaragua-crisis-autos/>

Pastrán, Adolfo (18 de Julio de 2019). País seguro y muro de contención, gran Éxito. Recuperado de: <http://www.informepastran.com>

Picado, A. (9 de Agosto de 2019) El Índice del Desarrollo Humano en Nicaragua. Recuperado de: <https://www.laprensa.com.ni/2019/08/09/opinion/2577839-el-indice-de-desarrollo-humano-en-nicaragua>

PRONicaragua (2016). Nicaragua participará en importante evento de la industria Automotriz en Detroit. Recuperado de: <https://pronicaragua.gob.ni/es/notas-de-prensa-2/2014-nicaragua-participar%C3%A1-en-importante-evento-de-la-i/>

PRONicaragua (2016). Nicaragua ¡Crezcamos Juntos! Recuperado de:
<http://pronicaragua.gob.ni/media/ckeditor/2016/03/03/presentacion-pais-2016.pdf>

PRONicaragua (2019). Guía del Inversionista 2019. Recuperado de:
http://pronicaragua.gob.ni/media/publications/Guia_del_Inversionista_2019_ij7F8aE.pdf

Tecoloco (16 de junio de 2011). Empleos industria automotriz. Recuperado de:
<https://www.tecoloco.com.ni/blog/empleos-industria-automotriz.aspx>

Vidaurre, A. (20 de agosto de 2019). Reformas económicas causan más recesión En Nicaragua. Recuperado de:
<https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/499317-crisis-nicaragua-reformas-recesion-economia/>

ANEXOS

ANEXO 1
MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: GERENTE GENERAL
EMPRESA NAPA

Denominación del puesto:	Gerente general
Tipo de cargo:	Gerente
Número de cargo:	uno
Puestos que supervisa:	Contador, Analista de marca y Encargado de importaciones
Objetivo Principal:	Velar por el funcionamiento y desempeño eficiente de la empresa en cada una de las funciones administrativas, dando énfasis al planteamiento estratégico de la empresa.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer objetivos estratégicos en áreas como satisfacción de intereses, producción, rentabilidad, eficiencia, inversiones, desempeño de la organización, responsabilidad pública, entre otros. 2. Organizar y administrar los recursos que se emplean en cada una de las áreas que conforman la empresa. 3. Controlar y reorganizar los procesos estratégicos que fueron planificados anteriormente para llevarlo a la práctica. 4. Representar a la empresa en eventos públicos (Reuniones con otras empresas de los mismos rubros). 5. Asegurar que las Finanzas se estén realizando correctamente debe asegurarse de que se lleve a cabo el pago de las cuentas, como el sueldo de los empleados y los impuestos correspondientes.

Fuente: Elaboración propia

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: ESPECIALISTA DE MARCA
EMPRESA NAPA

Denominación del puesto:	Especialista de Marca
Tipo de cargo:	Especialista
Número de cargo:	uno
Puestos que supervisa:	Asesores de campo y asesores de mostrador.
Objetivo Principal:	Crear estrategias y planes de mercadeo y publicidad que permitan el posicionamiento de la marca y crecimiento en las ventas reflejando mayor participación en el mercadeo a nivel nacional.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estudio de mercado con el fin de identificar los mercados objetivos y necesidades insatisfechas de los consumidores. 2. Formular, evaluar y seleccionar las estrategias de marketing. 3. Integrar y sincronizar el ciclo de vida del producto. Resolver problemas y tomar decisiones durante el ciclo de vida del producto. 4. Gestionar los canales de comunicación de la empresa: redes sociales, programas de radio, entre otros. 5. Planear, organizar y ejecutar campañas tendientes a fortalecer y posicionar la imagen corporativa. 6. Llevar un control de las ventas realizadas por los asesores. 7. Programar la ruta entregas de los productos respecto a la ubicación del cliente para que efectúe el mayor número de entregas posible. 8. Supervisar el desenvolvimiento del personal verificando que cuenten con todos los medios personales, instructivos y materiales necesarios para que garanticen un excelente servicio. 9. Asegurarse de que las estrategias se estén implementando correctamente de acuerdo a los pasos establecidos y dentro de los plazos acordados. 10. Comprobar que los resultados obtenidos concuerden con los resultados esperados. Programar capacitaciones para el personal de acuerdo a las funciones y perfiles de cada puesto.

Fuente: Elaboración propia

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: GERENTE DE CONTABILIDAD
EMPRESA NAPA

Denominación del puesto:	Gerente de Contabilidad
Tipo de cargo:	Gerente
Número de cargo:	uno
Puestos que supervisa:	Cartera y cobro
Objetivo Principal:	Administrar los recursos financieros y los recursos de talento humano para alcanzar los objetivos de la compañía
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y coordinar el registro contable de las operaciones de la empresa, aplicando técnicas de control y vigilancia de los costos y ganancias. 2. Elaborar y supervisar los estados contables individuales y consolidados de la empresa. 3. Revisar y controlar las liquidaciones tributarias, en el marco de la normativa vigente. 4. Velar por el cumplimiento de control de Flujo de Caja y Control Financiero. 5. Llevar el control de la cuentas por cobrar de la empresa. 6. Verificar el pago a proveedores en las fechas establecidas, llevando un control de las cuentas por pagar. 7. Elaborar la nómina de la empresa. Preparar la declaración y liquidación de impuestos mensuales 8. Elaboración de Reportes Gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera. 9. Proporcionando una información confiable y veraz que asesore en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: GERENTE DE IMPORTACIÓN
EMPRESA NAPA

Denominación del puesto:	Gerente de Importaciones
Tipo de cargo:	Gerente
Número de cargo:	uno
Puestos que supervisa:	Bodega
Objetivo Principal:	Mantener actualizado el sistema de inventario para garantizar la existencia de producto y negociación con los proveedores.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar todo el trámite para la importación de los suministros requeridos por la compañía, dentro de los parámetros de tiempo, costo, servicio y calidad esperada, operando bajo el marco legal vigente. 2. Realiza el análisis de los precios, cantidades y oportunidades que brindan los proveedores del exterior. 3. Coordinar la entrada y salida de inventario. Realiza el control de calidad de la recepción de los productos con el apoyo del personal a su cargo, que verifica el estado de las mercancías. 4. Aprobar proformas, términos de negociación, precios, fechas estimadas de despacho acorde con lo negociado. 5. Elaborar declaraciones de importación. Vigilar el adecuado manejo del depósito aduanero.

Fuente: Elaboración propia

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: ASESOR DE MOSTRADOR
EMPRESA NAPA

Denominación del puesto:	Asesor de Mostrador
Tipo de cargo:	Asesor
Número de cargo:	dos
Puestos que supervisa:	
Objetivo Principal:	Mostrar al cliente los productos y sus características, dar demostraciones de su uso, asesorar al cliente acerca de cuál producto satisface mejor sus necesidades, estar totalmente capacitado e informado acerca de los productos que vende.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer beneficios y características del producto/servicio. 2. Asesorar al cliente acerca de cuál producto satisface mejor sus necesidades. 3. Arreglar y reabastecimiento de las estanterías. 4. Mantener su área limpia y limpiar el mostrador de forma periódica durante todo el día. 5. Responder a las preguntas de los clientes y gestionan sus quejas. 6. Explicar promociones y ofertas disponibles para la venta. 7. Informar sobre las garantías a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	<p>FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> Experiencia en el sector de repuestos automotriz. Precios accesibles. Servicio de mantenimiento gratuito. Comercialización de marcas reconocidas. Servicio de Delivery. 	<p>DEBILIDADES: D</p> <ol style="list-style-type: none"> Poca cobertura. Falta de capacitaciones. Poco personal. No posee área de mercadeo. Espacio de parqueo limitado.
<p>OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> Cierre de competidores. Nuevos proveedores de repuesto automotrices externos. Adquisición de nuevas tecnologías. Baja adquisición de vehículos nuevos. Mercado mal atendido. 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas en un 10%. (F2, O4). Promociones para atraer nuevos clientes. (F4, O1). Capacitaciones a clientes, para uso adecuado de los repuestos. (F1, O3). 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Aprovechar la clausura de empresas competidoras para ampliar cobertura de Mercado. (O1, D1). Capacitar con más frecuencias al personal para lograr mayor uso de nuevas tecnologías. (D2, O3). Crear un área de mercadeo para tener un mejor manejo de las nuevas líneas de productos. (D4, O5).
<p>AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> Situación socio-económica del país. Alto grado de competitividad. Crecimiento de pequeños competidores. Incumplimiento de pago de los clientes. Reformas tributarias. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Aprovechar la experiencia en el sector de venta de repuestos para lograr un mayor grado de competitividad. (F1, A2) Ampliar nuestra cartera de clientes comunicando a nuestros precios accesibles. (F2, A1). Mejorar nuestro servicio de delivery para fidelizar a nuestros clientes. (F5, A3). 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Plan de acción para contar con un personal actualizado y capacitado. (D2, A5). Crear área de mercadeo para tener un mayor grado de competitividad en el mercado. (D5, A2). Crear rutas lógicas para evitar gastos innecesarios y lograr mayor cobertura. (D1, A1).

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Basado en el análisis de las empresas que compiten directamente con NAPA con respecto a las llantas específicamente son Axis y Automaster, en las tablas, detallamos una comparación de las 3 empresas en base a las 4 P e información con respecto a precios.

Según el análisis, Automaster y Llanesa tienen una ventaja de hasta un 20% en comparación a NAPA, esto mayormente por promoción, es decir, NAPA requiere de un mejor alineamiento en el área de mercadeo y ventas para asegurar la mejora continua y crecimiento en sus ventas.

EVALUACIÓN DEL MARKETING MIX

Análisis de la competencia				
Factor	Peso (%)	NAPA	Llanesa	AutoMaster
Bajo precio	30%	30%	25%	15%
Plaza	15%	5%	10%	15%
Promoción	25%	0%	20%	25%
Producto	30%	25%	25%	30%
Total		60%	80%	85%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la comparación de precios de la competencia, Automaster distribuidor de GoodYear y Llanesa distribuidor de Cooper, marcas con gran prestigio poseen precios más alto que Michelin.

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS DE VENTAS

Descripción	 Michelin	 GoodYear	 Cooper
Llantas rines # 14	\$ 78.00	\$80.00	\$95.00
Llantas rines # 15	\$ 96.00	\$98.70	\$110.00
Llantas rines # 16	\$ 117.60	\$92.53	\$150.00
Llantas rines # 17	\$ 132.00	\$148.95	\$197.00
Llantas rines # 18	\$ 228.00	\$250.00	\$290.00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4 PROYECCIÓN DE COSTOS, PRECIOS DE VENTAS Y UTILIDADES

Los costos de los productos se establecen según datos proporcionados por la empresa NAPA.

DETALLE DE COSTOS DEL PRODUCTO

Descriptor	Cantidad	Precio	Total
Llantas rines # 14	600	\$ 65.00	\$ 39,000.00
Llantas rines # 15	600	\$ 80.00	\$ 48,000.00
Llantas rines # 16	600	\$ 98.00	\$ 58,800.00
Llantas rines # 17	600	\$ 110.00	\$ 66,000.00
Llantas rines # 18	600	\$ 190.00	\$ 114,000.00
Total	3000		\$ 325,800.00

Fuente: Con base de datos proporcionados por la Empresa NAPA

PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL AÑO 2020

Descriptor	Cantidad	Precio	Total
Llantas rines # 14	600	\$ 78.00	\$ 46,800.00
Llantas rines # 15	600	\$ 96.00	\$ 57,600.00
Llantas rines # 16	600	\$ 117.60	\$ 70,560.00
Llantas rines # 17	600	\$ 132.00	\$ 79,200.00
Llantas rines # 18	600	\$ 228.00	\$ 136,800.00
Total	3000		\$ 390,960.00

Fuente: Con base de datos proporcionados por la Empresa NAPA

CÁLCULO DE LA UTILIDAD

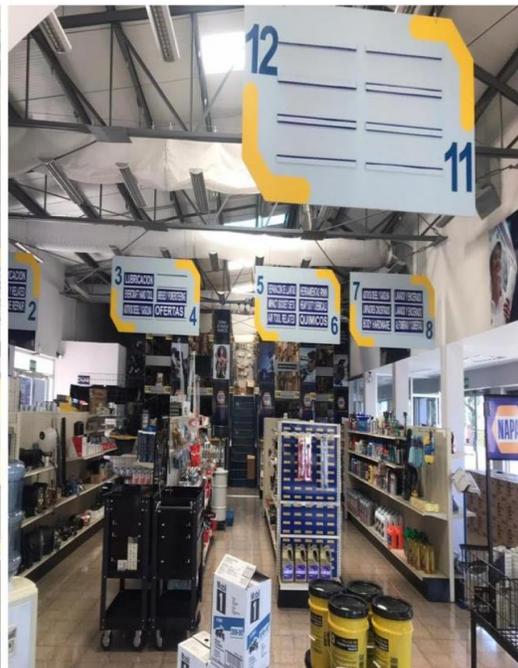
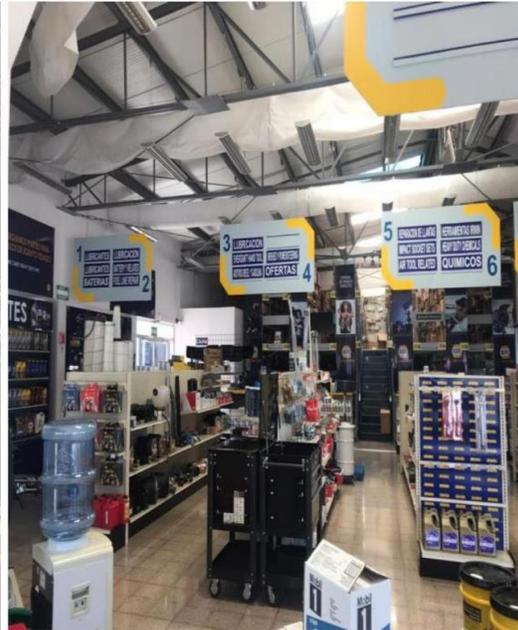
Detalle	Total
Ventas totales proyectadas	\$390,960.00
Costo del plan	\$329,600.00
Utilidad	\$ 61,360.00

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 5
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA NAPA
(EXTERIOR)**



ANEXO 6 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA NAPA (INTERIOR)



ANEXO 7 LÍNEAS DE PRODUCTOS



ANEXO 8 REPUESTOS SEGÚN TIPO DE VEHÍCULOS

**KIA SPECTRA
2005**

NAPA AUTO & TRUCK PARTS
#PURACALIDAD



ESPEJOS



RADIADOR



FOCOS



**Toyota Hilux
2006 - 2009**

ESPEJOS



BUMPER



FOCOS





NAPA AUTO & TRUCK PARTS
#PURACALIDAD

**Mitsubishi L200 Triton
2009 - 2012**

NAPA AUTO & TRUCK PARTS
#PURACALIDAD

FOCOS



RADIADOR





**Honda Civic
2006 - 2008**

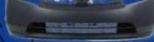
Guardafango



Foco



Bumper





NAPA AUTO & TRUCK PARTS
#PURACALIDAD

**Toyota - Corolla
2010 - 2011**

Bumper Frontal



Guardafango



Foco





NAPA AUTO & TRUCK PARTS
#PURACALIDAD

**Honda Civic
2009 - 2010**

ESPEJOS



BUMPER



FOCOS





NAPA AUTO & TRUCK PARTS
#PURACALIDAD

REPUESTOS SEGÚN TIPO DE VEHÍCULOS

Toyota Hilux
2006 - 2009

ESPEJOS BUMPER FOCOS



A silver Toyota Hilux pickup truck is shown in the center. Above it are three images of replacement parts: a side mirror, a front bumper, and a headlight. The background is yellow with black splatters. The NAPA logo and 'AUTO & TRUCK PARTS' are in the bottom right, along with the hashtag #PURACALIDAD.

Hyundai Tucson
2012

GUARDAFANGO BUMPER ESPEJOS



Two brown Hyundai Tucson SUVs are shown at the bottom. Above them are three images of replacement parts: a fender, a front bumper, and a side mirror. The background is yellow. The NAPA logo and 'AUTO & TRUCK PARTS' are in the top right, along with the hashtag #PURACALIDAD.

KIA RIO
2006 - 2010

GUARDAFANGO BUMPER FOCOS



A silver Kia Rio sedan is shown in the center. Below it are three images of replacement parts: a fender, a front bumper, and a headlight. The background is yellow. The NAPA logo and 'AUTO & TRUCK PARTS' are in the bottom right, along with the hashtag #PURACALIDAD.

TOYOTA HIACE
2005 - 2015

BUMPER PARRILLA FOCOS



A silver Toyota Hiace van is shown in the center. Below it are three images of replacement parts: a front bumper, a grille, and a headlight. The background is blue with a city skyline and an airplane. The NAPA logo and 'AUTO & TRUCK PARTS' are in the top right, along with the hashtag #PURACALIDAD.

ANEXO 9
PUBLICIDAD REALIZADA POR NAPA EN FACEBOOK

3 MOTIVOS PARA VISITARNOS

1 CALIDAD

2 SERVICIO

3 GARANTÍA

8539-7451

NAPA AUTO PARTS

- Mantenimiento preventivo
- Cambio de aceite
- Venta de lubricantes
- Venta de repuestos

Dir. Estatua Montoya, 25 varas al Sur.
Contáctanos al: 8539-7451. 8622-6679.

NAPA TE BRINDA LLANTAS PURA CALIDAD

MEDIDAS DISPONIBLES

LLANTA DE TRACCION 11R22.5 RT369
LLANTA DE TRACCION SEVERA 11R22.5 SR301
LLANTA DOBLE SERVICIO 11R22.5 SR903
LLANTAS DIRECCIONAL 11R22.5/16 AP968
LLANTA DIRECCIONAL 11R24.5 SR256
LLANATA DE TRACCION 11R24.5 SR369

MEDIDAS DISPONIBLES

LLANTA DOBLE SERVICIO 11R24.5 SR518
LLANTA DIRECCIONAL 11R24.5 SR903
LLAN TRACCION SEVERA 12R22.5 SR317
LLANTA TRACCION SEVERA 12R22.5/16 DT990

MEDIDAS DISPONIBLES

LLANTA PERFIL BAJO TRACCION 285/75R24.5 DD398
LLANTA PERFIL BAJO DIRECCIONAL 285/75R24.5 DT966
LLANTAS PERFIL BAJO DIRECCIONAL 295/75R24.5 DT966
LLANTA PARA VOLQUETAS 385/68R22.5 SR216
LLANTA PARA VOLQUETAS 425/65R22.5 SR216

LLÁMANOS (86226679 - 85397451)

EN NAPA ENCUENTRAS PURA CALIDAD

Disponible para Hyundai Tucson 2012

Disponible para Honda Civic 2009 - 2010

Disponible para Toyota Hilux 2006 - 2009

LLÁMANOS (86226679 - 85397451)

PUBLICIDAD REALIZADA POR NAPA EN FACEBOOK

GRANDES DESCUENTOS EN PARTES DE COLISIÓN

#PURACALIDAD

CONTAMOS CON **Amplio Stock** EN PARTES DE CARROCERÍA

RETROVISORES **BUMPERS Y PARRILLAS**

RADIADORES Y VENTILADORES **FOCOS**

EVITA QUE EL MOTOR DE TU AUTO SE SOBREALIENTE

UN PORCENTAJE DE LA ENERGÍA CALORÍFICA DE LA GASOLINA SE CONVIERTE EN MOVIMIENTO ÚTIL, EL RESTO EN CALOR.

SI NO SE CONTROLA, PUEDE DAÑAR COMPONENTES INTERNOS VITALES (PISTONES, ANILLOS, VÁLVULAS, BIELAS, ENTRE OTROS.)

EL PAPEL DEL SISTEMA DE REFRIGERACIÓN ES EVITAR QUE ESTO OCURRA, POR ESO ES IMPORTANTE TENERLO EN ÓPTIMAS CONDICIONES.

EL USO DE REFACCIONES ASÍ COMO PIEZAS ORIGINALES PROPORCIONA UNA MAYOR SEGURIDAD PARA EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DEL MOTOR DE TU AUTO.

TAPÓN DEL RADIADOR: PIEZA FUNDAMENTAL YA QUE EVITA PÉRDIDAS DE FLUIDO Y DAÑO AL SISTEMA DE ENFRÍAMIENTO.

LLANTAS PARA TRANSPORTE PESADO **LLÁMANOS**

