



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES (UCC)

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACION GESTION DEL TALENTO HUMANO
(EGTH)**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS
DE LA EMPRESA MOTORES INTERNACIONALES SOCIEDAD ANONIMA
(MOTINSA)**

**ELABORADO POR:
MAYKELL ORDOÑEZ
ANIELKA GUTIÉRREZ
RONALD AGUIRRE
DAYVI VILLALOBO**

Managua, Nicaragua

INDICE

| CAPITULO | PAGINA |
|--|--------|
| I. RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| II. INTRODUCCION..... | 2 |
| III. ANALISIS MACROAMBIENTAL..... | 6 |
| III.1 FACTORES ECONOMICOS..... | 6 |
| III.2 FACTORES POLITICOS..... | 8 |
| III.3 FACTORES DEMOGRAFICOS..... | 11 |
| III.4 FACTORES CULTURALES..... | 13 |
| IV. ANALISIS DEL SECTOR COMERCIALIZADOR DE MOTOCICLETAS NUEVAS DEL MUNICIPIO DE MANAGUA..... | 15 |
| IV.1 CARACTERIZACION GENERAL..... | 15 |
| IV.1.1 CONDICIONES BASICAS DE DEMANDA Y OFERTA..... | 15 |
| IV.1.2. ESTRUCTURA DE MERCADO..... | 20 |
| IV.1.3. CONDUCTA..... | 22 |
| IV.1.4. EJECUTORIA..... | 24 |
| IV.2 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS..... | 25 |
| IV.2.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS..... | 26 |
| IV.2.2 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS EXISTENTES... | 26 |
| IV.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS..... | 27 |
| IV.2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES..... | 27 |
| IV.2.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES..... | 27 |
| V. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA MOTORES INTERNACIONALES SOCIEDAD ANONIMA (MOTINSA)..... | 29 |
| V.1 ANTECEDENTES..... | 29 |
| V.2 DESEMPEÑO EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS..... | 30 |
| V.3 SITUACION ACTUAL..... | 31 |
| V.4 PERSPECTIVAS..... | 32 |

| | |
|--|----|
| V.5 ANALISIS ORGANIZACIONAL..... | 33 |
| V.6 ANALISIS DE LA FUNCION DEL TALENTO HUMANO..... | 44 |
| | |
| VI. CONCLUSIONES..... | 47 |
| | |
| VII. PROPUESTA DE ESTRUCTURACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS, DE LA EMPRESA MOTORES INTERNACIONALES SOCIEDAD ANONIMA (MOTINSA)..... | 51 |
| | |
| VII.1 MISION, VISION Y VALORES..... | 52 |
| VII.2 JUSTIFICACION..... | 53 |
| VII.3 OBJETIVO..... | 53 |
| VII. 4 ORGANIZACIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS..... | 54 |
| VII.5 ESTRATEGIAS..... | 55 |
| VII.6 PROGRAMA DE ACCIONES..... | 56 |
| VII.7 PRESUPUESTO..... | 60 |
| VII.8 MECANISMOS DE CONTROL..... | 63 |
| VII.9 RELACION COSTO BENEFICIO..... | 67 |
| | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 69 |
| | |
| ANEXOS..... | 70 |

INDICE CUADRO

| CUADROS | PAGINA |
|---|--------|
| 7.1 COSTOS DE INVERSION INICIAL..... | 60 |
| 7.2 COSTOS DE OPERACION MENSUAL | 61 |
| 7.3 PRESUPUESTO DE SALARIO MENSUAL..... | 62 |

INDICE FIGURA

| CAPITULO | PAGINA |
|---|--------|
| 1.1 DISTRIBUCION POBLACIONAL POR GRUPO DE EDADES..... | 12 |
| 4.2.1 MAPA DE GRUPOS ESTRATEGICOS..... | 25 |
| 4.2.2 DIAMANTE DE PORTER DE LAS CINCO FUERZA COMPETITIVAS..... | 28 |
| 5.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA..... | 34 |
| 7.1 ORGANIGRAMA DE LA PROPUESTA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS..... | 54 |

INDICE ANEXO

| ANEXOS | PAGINA |
|---|--------|
| MATRIZ FODA DE LA EMPRESA MOTINSA..... | 71 |
| MATRIZ FODA INTEGRAL DE LA EMPRESA MOTINSA | 72 |
| PROPUESTA DE VALORES PARA LA EMPRESA..... | 73 |
| PROPUESTAS DE POLITICAS PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS..... | 74 |
| DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS..... | 75 |
| PROPUESTA DE FORMATO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA..... | 76 |
| FORMATO DE DESCRIPCION DE CARGO..... | 77 |

I. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo consiste en la elaboración de una propuesta de estructuración del área de recursos humanos de la empresa Motores Internacionales Sociedad Anónima, (MOTINSA), ubicada en la ciudad de Managua, Nicaragua, para optimizar la administración y gestión de los recursos humanos.

La empresa MOTINSA fue fundada en el año 2003 por el ciudadano guatemalteco Sergio Eliseo Sotelo Estrada. En la actualidad la empresa cuenta con un personal compuesto por 32 colaboradores y no posee una unidad que administre los recursos humanos.

Se realizó un análisis Macroambiental, que refleja cómo los factores que influyen en el sector comercializador de motocicletas nuevas favorecen y propician el desarrollo de esta actividad comercial, así mismo el análisis del sector en el que compite la empresa, que incluyó el análisis de las fuerzas competitivas permitió determinar que la rentabilidad del sector es alta y la mayor apropiación de esta queda dentro del mismo sector y en los proveedores.

El análisis interno de la empresa MOTINSA se realizó, aplicando el modelo de cadena de valor, enfatizando en la función de recursos humanos, para proceder a la elaboración de la propuesta.

Se presenta la propuesta de estructuración del área de recursos humanos de la empresa, basada en un plan estratégico que permita alcanzar el objetivo inicial del trabajo.

II. INTRODUCCIÓN

La economía nicaragüense ha registrado un crecimiento continuo durante los últimos seis años, los indicadores económicos y financieros reflejan un desempeño positivo y estable.

En este contexto el sector comercializador de motocicletas nuevas en Nicaragua ha experimentado un dinamismo constante durante los últimos diez años, gracias al aumento de la demanda para este tipo de vehículos, la cual ha crecido en promedio 15% anual en los últimos años. En el año 2016 se vendieron en el país 65,000 unidades de motocicletas, en el mercado nacional operan 16 empresas dedicadas a esta actividad.

Dentro de esta coyuntura la empresa motores internacionales sociedad anónima,(MOTINSA), inició operaciones en el país en el año 2003, la empresa fue fundada por el ciudadano guatemalteco Eliseo Sotelo Estrada en el barrio 19 de julio de la ciudad de Managua, con un personal compuesto por tres personas. Para el año 2016 la empresa posee 32 colaboradores.

El objetivo del presente trabajo es elaborar una propuesta de estructuración del área de recursos humanos de la empresa Motores Internacionales sociedad anónima (MOTINSA), ubicada en el municipio de Managua del departamento de Managua, para optimizar la administración de los recursos humanos.

El sector de comercialización de motocicletas nuevas en el municipio de Managua está conformado por 16 empresas. La empresa MOTINSA ha experimentado un crecimiento en sus ventas durante los últimos años, por lo cual ha incrementado su

personal, lo que ha generado conflictos laborales entre los colaboradores, debido a que el personal no tiene claro cuáles son las distintas funciones a realizar, además de la falta de definición de los procesos de recursos humanos, por lo cual nace la necesidad de una estructuración del área de recursos humanos para una eficiente administración del personal, que contribuya a la eficacia organizacional de esta, y le permita competir dentro de su entorno.

El alcance de este trabajo comprende la propuesta de estructuración del área de recursos humanos de la empresa MOTINSA sus distintos componentes, tales como: Misión, visión y valores, justificación, objetivos, Estrategias, programa de acciones, Presupuesto, mecanismos de control y relación beneficio costos.

En referencia a las limitaciones enfrentadas, para la elaboración de este trabajo, estuvieron relacionadas directamente a la dificultad para obtener información y datos sobre la empresa MOTINSA, situación que se superó gracias a que uno de los autores se desempeña como vendedor de la empresa y obtuvo acceso a la información requerida.

En relación a la obtención de datos sobre el sector y las empresas pertenecientes al mismo, se presentarán dificultades debido la diversidad de empresas existentes, pero se recurrió a los datos estadísticos publicados por las entidades relacionadas al sector.

En cuanto a la metodología utilizada se usaron fuentes de información primarias como entrevistas a trabajadores, se realizó un análisis del entorno general y del sector donde compete la empresa; y se recurrió a fuentes de información secundarias a lo interno de la empresa, como el informe anual de los últimos años y desempeño de variables claves.

En el ámbito externo de la empresa, utilizamos fuentes secundarias como compilaciones bibliográficas de la asignatura de la especialización en gestión del talento humano de la universidad de ciencias comerciales (UCC), Plan de Nacional de Desarrollo Humano 2016, estadísticas anuales del banco central de Nicaragua (BCN), datos de la dirección general de servicios aduaneros (DGA), asociación nicaragüense de distribuidores de vehículos automotores. (ANDIVA).

El documento está estructurado en siete capítulos, a continuación, se presenta un breve resumen del contenido desarrollado en cada uno de ellos:

El capítulo I, Resumen Ejecutivo, se presentan los principales hallazgos de la investigación, conclusiones y recomendaciones más importantes de la propuesta de estructuración del área de recursos humanos.

El capítulo II, Introducción, se presenta el objetivo del capítulo, la justificación, el alcance, las limitaciones previstas para la realización, la metodología a utilizada y un resumen del contenido a desarrollar en cada capítulo.

Capítulo III, Análisis Macro ambiental, se identificaron y analizaron los factores económicos, políticos, demográficos y culturales con mayor incidencia en el sector de comercialización de motocicletas nuevas.

En el capítulo IV, Análisis del sector de comercialización de motocicletas nuevas del departamento de Managua, se presenta una caracterización general del sector, considerando las condiciones básicas de oferta y demanda, estructura de mercado, conducta y ejecutoria.

También se presenta un análisis de las fuerzas competitivas del sector, tales como amenaza de nuevos ingresos, rivalidad entre las empresas existentes, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores, valorando la magnitud y el impacto, así como el efecto de las acciones del gobierno sobre dichas fuerzas.

Finalmente, el análisis permitió opinar de manera argumentada sobre la magnitud de la rentabilidad del sector, y de su apropiación por parte de cada uno de los actores de la misma (proveedores, competidores y compradores) actualmente y en el futuro.

En el Capítulo V, Análisis Interno de la empresa MOTINSA, se plantean los antecedentes de la empresa, su desempeño en los últimos tres años, la situación actual y perspectivas, se realiza el análisis organizacional enfatizando en la función de recursos humanos de la empresa con la finalidad de identificar sus fortalezas, debilidades y fuentes de ventaja competitiva.

En el capítulo VI conclusiones, se presentan las conclusiones del análisis Macro ambiental, del análisis del sector comercializador de motocicletas nuevas donde compete la empresa y el análisis interno de la empresa.

En el capítulo VII, propuesta de estructuración, se presenta el desarrollo de todos los componentes técnicos de dicha propuesta tales como, Misión, visión y valores de la empresa, justificación y objetivos de la propuesta, organización del área de recursos humanos, estrategias, programa de acciones, Presupuesto, mecanismos de control y relación beneficios costo.

III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

III.1 FACTORES ECONÓMICOS

Según el informe anual del Banco Central de Nicaragua 2016, (BCN) En el 2016 Nicaragua continuó registrando un desempeño macroeconómico positivo, el cual se reflejó en indicadores económicos y financieros sólidos. Estos resultados apuntalaron un crecimiento robusto por sexto año consecutivo, mientras la inflación permaneció baja. El manejo de las finanzas públicas continuó siendo estable, la deuda pública como porcentaje del PIB continuó reduciéndose, las reservas internacionales se mantuvieron en niveles adecuados, mientras el sistema financiero permaneció sano.

En este contexto, el Producto Interno Bruto (PIB) registró un crecimiento de 4.7 por ciento en 2016, pasando de 12,747.7 millones de dólares en al año 2015 a 13,230.10 millones de dólares, logrando un crecimiento promedio de 5.3 por ciento durante el período 2011-2016. Este ritmo de crecimiento económico favoreció una reducción sostenida de la pobreza y permitió alcanzar un PIB per cápita de 2,090 dólares en 2016, en comparación con 2,035 dólares del año anterior.

En 2016, el balance de los precios internacionales conlleva a una mejora de 0.8 por ciento en los términos de intercambio del país, al observarse que los precios de las importaciones cayeron en mayor proporción que los de exportación. En este contexto, el valor de las exportaciones de mercancías fue totalizó 2,226.4 millones de dólares, menor en 8.1 por ciento con respecto a 2015. Este desempeño fue determinado por la combinación de menores volúmenes por 4.2 por ciento y menores precios por 3.9 por ciento. No obstante, las menores exportaciones de

mercancías fueron parcialmente compensadas por las exportaciones de zonas francas, las cuales totalizaron 2,612.8 millones de dólares, presentando un crecimiento de 4.8 por ciento.

La conducción de la política monetaria, en coordinación con la política fiscal, permitió que las Reservas Internacionales Brutas (RIB) se mantuvieran en niveles adecuados, alcanzando en diciembre un saldo de 2,447.8 millones de dólares, lo cual propició una cobertura de 2.5 veces la base monetaria y de 5.0 meses de importaciones.

Para el 2016, los ingresos de inversión extranjera directa se estiman en US\$1,442 millones. Los ingresos de inversión extranjera directa hacia Nicaragua registraron una tasa de crecimiento promedio anual de 16 por ciento durante el periodo 2007-2016. Estos resultados reflejan la existencia de un clima de estabilidad y seguridad, respaldado por un sólido marco legal para las inversiones. En el 2016, los sectores que captaron los mayores ingresos de Inversión Extranjera Directa son: industria, financiero, telecomunicaciones, comercio, servicios y energía.

El buen ritmo de crecimiento económico de 2016 se presentó en un contexto de baja inflación, la cual por segundo año consecutivo se ubicó por debajo del promedio de los últimos cinco años (5.96%). Así, la tasa de inflación acumulada a diciembre 2016 cerró en 3.13 por ciento (3.05% a diciembre 2015), caracterizada por precios bajos de alimentos, particularmente agrícolas y pecuarios.

Consistente con el crecimiento económico observado durante los últimos años, el empleo formal en 2016 continuó presentando crecimiento. De esta forma, el número de afiliados al INSS registró un crecimiento promedio anual de 10.8 por ciento en

2016 (8.9% en 2015), alcanzando a final de año un total de 878,019 trabajadores inscritos al Seguro Social.

El salario nominal promedio de afiliados al INSS creció 6.3 por ciento (2.7% en términos reales), al pasar de 8,830 córdobas en el año 2015 a 9,386 córdobas en el año 2016. Por su parte, el salario promedio de los trabajadores del gobierno central aumentó 10.4 por ciento (6.7% en términos reales), al aumentar de 9,174 córdobas a 10,131 córdobas en el periodo 2015-2016.

III.2 FACTORES POLÍTICOS

Las actividades del sector comercializador están reguladas por un marco legal para el desarrollo y funcionamiento de las empresas, el cual se compone por: El Código de comercio, La ley de consumidor y La ley de concertación tributaria.

En relación a las normativas para la Inscripción, matrícula y circulación de las motocicletas, están contenidas en la ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito, asimismo el Reglamento general para el control de emisiones de los vehículos automotores de Nicaragua.

La información utilizada para la evaluación de los factores políticos del país fue obtenida del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016 del El gobierno de Unidad Y reconciliación Nacional

El gobierno de Nicaragua trabaja en el fortalecimiento de la gestión pública participativa y en consolidar la democracia, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la producción y prestación de los servicios públicos y gestión del desarrollo humano local.

El gobierno consciente de la necesidad de contar con una administración pública transparente acorde a las regulaciones legales internas y los tratados, y convenios e instrumentos internacionales, combate toda forma de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas.

El Gobierno de Nicaragua en conjunto y consenso con el sector privado, ha realizado esfuerzos y avances encaminados a promover un buen clima de negocios en Nicaragua. Creando alianzas para la solución de problemas relacionados al comercio exterior y las inversiones. Esto resulta en mayores inversiones directas del sector privado, creando más empleos, mejoría social de los ciudadanos y por ende una mayor estabilidad y bienestar nacional.

La política social continuará garantizando la prestación de servicio en materia de salud, educación, protección social, seguridad alimentaria y vivienda digna a los más pobres. Se promoverá un estilo de vida saludable a través del Modelo de Salud Familiar y comunitaria para garantizar una educación universal, gratuita y de calidad.

Según el Informe Riesgo País II Trimestre 2017 publicado por la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano, las agencias calificadoras de riesgo no realizaron ninguna acción durante el primer y segundo trimestre del año,

con lo cual mantuvieron la calificación factores positivos, de riesgo y retos, del país de acuerdo a las últimas revisiones realizadas en 2016. No obstante, lo anterior, Moody's Investor Service emitió opinión crediticia sobre la calificación de deuda soberana de largo plazo de Nicaragua en mayo de 2017, y expresó argumentos que sustentan mantener la misma en B2, que significa con perspectiva estable, señalando que:

Entre las principales fortalezas del país están: un crecimiento económico sostenido (entre 4% y 5%), niveles relativamente altos de inversión extranjera directa, baja carga de pago de intereses debido a la alta proporción de deuda externa concesional y una alianza estratégica con el sector privado.

Los retos más importantes del país son: el déficit de cuenta corriente, el alto nivel de deuda del gobierno denominada en moneda extranjera, el bajo ingreso per cápita, entre otros. Situación de la Deuda Pública El saldo de la deuda pública de Nicaragua al mes de abril de 2017 fue de US\$ 6,020.3 millones (45.5% del PIB), correspondiendo US\$ 5,093.1 millones (84.6% del total) a deuda externa y US\$ 927.2 millones (15.4%) a deuda interna. Doce meses atrás la deuda pública ascendía a US\$ 5,873.7 millones, registrando un incremento de 2.5 % Factores Positivos. Cambios graduales pero continuos y positivos en la economía, que logran una mayor capacidad para manejar el impacto en la balanza de pagos y las cuentas fiscales.

III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS

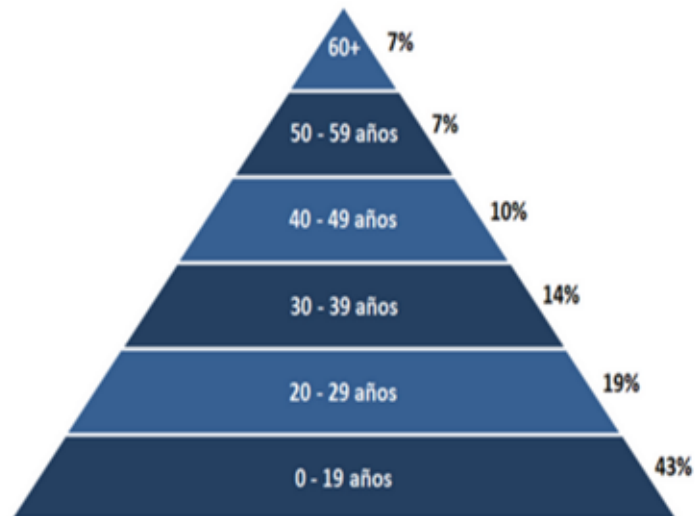
La información empleada para la evaluación de los factores demográficos del país fue obtenida del VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005 del Instituto Nacional de Estadísticas y censos, (INEC), en la actualidad llamado Instituto Nacional de Información de Desarrollo, (INIDE).

Nicaragua tiene una densidad de población moderada de 47 habitantes por Km² su Crecimiento poblacional anual promedio es de 1.22 por ciento y su Expectativa de vida es de 74.5 años siendo la población femenina mayoritaria, lo que supone el 50,7% del total, frente a los hombres que son el 49,3% La población femenina es ligeramente superior a la masculina Su saldo vegetativo es positivo, es decir, el número de nacimientos supera al de muertes y en el caso de Nicaragua la diferencia es importante, lo que quiere decir que la población está creciendo significativamente Teniendo una tasa de mortalidad bruta baja de 4.6 por cada mil habitantes, Tasa de mortalidad infantil: 18.1 por cada mil nacidos y Tasa bruta de nacimientos de 23.2 por cada mil habitantes.

Nicaragua es un país de población altamente urbana, 56% de los habitantes viven en áreas no rurales, esta tendencia se acentuó en los últimos años debido a la acelerada migración del campo.

El siguiente gráfico muestra la distribución poblacional por grupos de edades para el grupo 2014:

FIGURA 2. I
EDAD DE LA POBLACIÓN NICARAGÜENSE 2014.



Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo.

La población estimada de Nicaragua para el 2017 es de 6.30 millones de personas, 51 por ciento de género femenino y 49 de género masculino. Managua es la ciudad con mayor población en el país, con 1.4 millones de habitantes y se estima que para el año 2017 aumente a 1, 507,330 habitantes, representando el 24% de la población total del país.

Es el período de la evolución demográfica durante el cual el número de personas en edad potencialmente productivas es de 15 a 59 años, crece de manera sostenida en relación con las personas potencialmente inactivas los niños y niñas menores de 15 años y adultos mayores de 60 años. Se inició en 1970 y finalizará en el 2035. Desde 1990 la población en edad de trabajar ha crecido a casi dos millones de personas y en los próximos quince años se incorporará un millón trescientos mil jóvenes al mercado laboral; los cuales hoy son niños y niñas en edad escolar.

El comprador para la venta de motocicletas es mayormente del sexo masculino y con un rango de edad entre 20 hasta 39 años. El 33 % de la población se encuentra en este rango y el 43% estará ingresando gradualmente en este rango durante las 2 próximas décadas. En base a la variedad de edades se ve una oportunidad de un mercado suficiente para ser rentable. (Entrevista con gerente general de MOTINSA).

III.4 FACTORES CULTURALES

Geográficamente Nicaragua está dividida en tres regiones, el pacífico, atlántico y la zona central. Ésta división influye en las diferentes expresiones culturales. La cultura nicaragüense es distinta de cada región. Cada departamento del país se caracteriza por tener sus propias particularidades, Aunque hay comportamientos casi generalizados en la mayoría de la población.

Históricamente, y dadas la distribución de la población, concentrada en su mayoría en las zonas rurales, los nicaragüenses han utilizado medios de transporte de tracción animal, como las carretas jaladas por bueyes o caballos. En el área urbana es más frecuente el uso de vehículos automotores como medio de transporte: autobuses colectivos y taxis, la bicicleta también ha sido un medio de relativa importancia para gran parte de la población.

El uso de vehículos particulares entre los nicaragüenses ha incrementado en los últimos años, debido en gran parte al crecimiento económico que ha experimentado el país. En este contexto las motocicletas representan una excelente opción de transporte para los pobladores tanto de las áreas urbanas y rurales del país, ya que

son un medio relativamente económico, rápido y que permite acortar distancias y llegar a lugares de difícil acceso.

El uso de motocicletas era percibido hasta hace algunos años como una actividad exclusiva para hombres, con el pasar del tiempo esta percepción ha cambiado, ya que hoy en día muchas mujeres conducen este tipo de vehículos.

Analizando la interrelación de los factores Macro ambientales, (Económicos, políticos, demográficos y culturales), se puede afirmar que las condiciones económicas del país muestran un crecimiento positivo y una estabilidad la cual está atrayendo la inversión extranjera, disminuyendo el desempleo y ofreciendo a las familias nicaragüenses mejores condiciones de vida. El Factor político muestra que el gobierno está encaminando al país en el fortalecimiento y desarrollo para garantizar la prestación de servicio en materia de salud, educación, protección social, seguridad alimentaria y vivienda digna a los más pobres y estableciendo alianzas y convenios con países desarrollados; en el factor cultural el estilo de vida de los nicaragüenses con el paso de los años, ha cambiado debido a la transculturización y modernización de este siglo, en el factor demográfico la población ha aumentado, habiendo una migración de las zonas rurales hacia la ciudad de Managua para el mejoramiento del nivel de vida. Por lo anterior descrito se determina que la incidencia de los factores beneficiará al sector comercializador de motocicletas nuevas en el país.

IV. ANÁLISIS DEL SECTOR COMERCIALIZADOR DE MOTOCICLETAS NUEVAS DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA.

IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR

IV.1.1 CONDICIONES BÁSICAS DE DEMANDA Y OFERTA

Demanda

La elasticidad de precio de la demanda de motocicletas nuevas es relativamente inelástica, considerando que son productos muy importantes para los consumidores, no existen buenos productos sustitutos en el mercado y aunque el segmento de mercado que las compra pertenece principalmente a las clases media y media baja, las amplias facilidades de acceso al crédito disponibles en el país facilitan la adquisición del producto.

En relación a la amenaza de productos sustitutos, para las motocicletas no tiene buenos productos sustitutos. Algunos productos como las motocicletas de tres ruedas, popularmente llamadas “caponeras”, las bicicletas o las bicicletas con motor no representan una amenaza considerable.

En cuanto al tipo de mercadeo, las empresas distribuidoras de motocicletas nuevas ofrecen diferentes marcas, procedentes de diversos países, las de mayor presencia en el mercado son las de fabricación india, china, y japonesa; estas empresas comercializan más de 15 modelos de motocicletas entre los que se encuentran, mensajeras, de campo, montañera, de carrera, de fuerza, Shopper, scooter y para recreación. Se estudiaron los componentes de la mezcla de mercadeo para

este sector, es decir producto, precio, plaza, promoción, personas, proceso y productividad.

Los precios de este medio de transporte varían según el tipo de empresa y el segmento donde está destinada la venta del bien. Hay empresas, enfocadas en clientes con alto poder adquisitivo, en las que los precios oscilan entre los U\$ 2,500 hasta más de U\$ 5,000, y empresas orientadas al segmento de mercado de las clases media y media baja, en las que el rango de precios se encuentra entre los U\$ 700 hasta más de U\$ 1,5000.

Algunas empresas tienen diversas salas de ventas en sus sucursales en todo el país, además de ofrecer sus productos en cadenas de tiendas comercializadoras con presencia a nivel nacional como: El Gallo Mas Gallo, El Verdugo, Almacenes Trópigas, La Curacao, entre otras, mientras que hay empresas que ofrecen sus productos en una sala de venta ubicada en la propia empresa, que a su vez es el único local donde atienden a sus clientes, así mismo hay empresas que tienen convenios con distribuidores, también se realizan las entregas puerta a puerta.

La mayoría de las empresas invierten grandes cantidades de recursos en publicidad, pautando en medios de comunicación masivos, como televisión, radio y medios escritos, internet y relaciones públicas. Mientras otras empresas invierten en publicidad en algunos de estos medios, pero en menor proporción, con un enfoque en la promoción de ventas directa, entregando incentivos al consumidor como regalías consistentes en cascos de escaso valor comercial, mantenimiento mecánico por cierto periodo de tiempo, un galón de gasolina o el seguro gratis por un año.

Relacionado a las personas, los colaboradores dentro del sector poseen amplios conocimientos del producto. Las especificaciones varían según cada modelo de

motocicleta, por lo cual se requiere que el personal conozca de estas, para poder ofrecerlas al consumidor final. Un aspecto considerable es que la intensidad de los competidores incide en el requerimiento de un excelente servicio a los clientes para captarlos.

La productividad de las empresas en el sector, radica en lograr los mejores resultados, al menor costo posible sin afectar la calidad. Las motocicletas ofrecidas por las empresas deben ser de buena calidad, considerando que gran parte de las marcas que se venden son relativamente nuevas y requieren de ganar reconocimiento entre los consumidores.

En cuanto al proceso las empresas utilizan diferentes técnicas para fidelizar al cliente y brindar un mayor beneficio por medio de uso de tecnología más moderna, como los sistemas de facturación en la compra, que agilizan el tiempo de espera, la información brindada por los asesores de ventas en cuanto a los requisitos para obtención de la motocicletas y propiciando un excelente servicio posventa.

El método de compra es ocasional y poco frecuente, puesto que el consumidor realiza la compra de las Motocicletas una vez con las intenciones de utilizarla por un largo periodo de tiempo. La compra puede realizarse al crédito o al contado y es realizada por personas particulares o instituciones.

La demanda de motocicletas nuevas ha registrado un crecimiento sostenido promedio de un 10 al 20% anual en los últimos cinco años. En el año 2015 se vendieron 55,000 unidades y en el año 2016 las ventas totales sumaron 65,000 unidades, lo que representa un crecimiento equivalente al 18%.

La comercialización de motociclista presenta una demanda estable, pues es un producto que se adquiere durante todo el año y alcanza su mayor auge en el mes de diciembre de cada año.

Oferta

En el sector el principal insumo es la disponibilidad de motocicletas nuevas, salas de exhibición, personal calificado, horarios flexibles, ubicación estratégica y materiales de oficinas.

Las empresas comercializadoras de Motocicletas nuevas utilizan tecnología media para el desarrollo de sus actividades, sus operaciones pueden realizarse por medio de sistemas informatizados de control de inventarios y facturación, hacen uso de internet y teléfonos celulares como medio de comunicación e información.

La primera de motocicleta que entró a Nicaragua no tiene registro, ni datos alguno, se desconoce qué empresa fue la primera en importarlas y distribuirla. Se cree que las primeras motos se comercializaron en el país en los años 1955 a 1960 que fue cuando comenzó el desarrollo de la motocicleta Vespa en el mundo porque estaban dirigidas a los profesionales y a las mujeres, que podrían conducirla fácilmente en falda y zapatos de tacón, sin mancharse de barro o aceite del motor, como refleja la primera publicidad de la marca. Fue un concepto novedoso. Hablamos de las Vespas hechas en Italia en el tiempo de la posguerra, del seno del grupo de transportes de Enrico Piaggio y de la mano del ingeniero aeronáutico Corradino D'Ascanio, porque luego de la guerra de Nicaragua, en los años 90 la empresa Scooter King empezó a traer la Vespa fabricada en la India, la LML de esas son las que más se observan circulando hoy en día en Nicaragua.

En los años 1970 circulaban en Managua 2,500 motos de diversas marcas como la Honda, Kawasaki, JVC, la Triumph. Las más comunes y la que tenía más aceptación en el mercado era la Honda CB-100 que era una moto de estilo mensajera de alto rendimiento y por su versatilidad eran utilizadas en múltiples propósitos en el comercio de las panaderías para entrega de su producto también en trabajos de mensajería hasta de vehículo de esparcimiento. En los siguientes 45 años la motocicleta es el segmento que más crecimiento ha registrado en el país por ser un medio accesible al bolsillo del nicaragüense solo en la capital circulan 320 mil motocicletas. Actualmente se encuentran registradas 415, 200 motocicletas en el registro de la propiedad vehicular de seguir así esta tendencia en un par de años este segmento podría representar la mitad del parque automotor del

País declaraciones del comisionado general Roberto González Kraudy jefe de la Dirección de Seguridad Tránsito Nacional (DSTN).

Las motocicletas nuevas son un bien de consumo de larga duración debido a que el promedio de vida útil de las motocicletas es de cuatro a seis años.

En el sector no hay sindicalización dado que la mayoría de las empresas no cuenta con el personal mínimo requerido para establecer un sindicato.

IV.1.2. ESTRUCTURA DE MERCADO

El Número de vendedores que compiten en el mercado es de 16 empresas las que ofrecen motocicletas de diferentes modelos, precios y calidad, de las cuales trece se dedican únicamente a la comercialización de motocicletas, dos incluyen en su oferta vehículos automotores y una de ellas vende productos diversos no relacionados.

En relación a la distribución por tamaño de las empresas, basado en el volumen de ventas, se dividen en tres grupos: empresas grandes, empresas medianas, y pequeñas.

Con respecto a la distribución geográfica de los vendedores, algunas empresas tienen presencia a nivel nacional en las zonas urbanas y rurales del país por medio de sucursales y distribuidores autorizados. Existen también empresas que centran sus operaciones en su casa matriz ubicada en Managua y no tienen sucursales.

La diferenciación del producto dentro del sector es media, determinada por la marca, modelo, tamaño del motor y país de fabricación. Algunas empresas ofrecen marcas de prestigio internacional como BMW y Honda, además de marcas nuevas en el mercado nacional como Bajaj y Lifan. El modelo de las motocicletas es también un determinante de diferenciación, las empresas nacionales ofrecen una amplia gama de modelos, desde scooters, mensajeras, hasta montañeras, asimismo el tamaño del motor y el país de fabricación son características de diferenciación entre este tipo de vehículos.

Las barreras de entrada para este sector, son altas para las empresas enfocadas en clientes con alto poder adquisitivo, dado que los requerimientos de capital inicial son superiores a los U\$1,500,000.00, la alta diferenciación del producto, además de la curva de aprendizaje alcanzada por las empresas ya establecidas. En el grupo de empresas enfocadas en el segmento de mercado de las clases media y media

baja, las barreras de entrada son bajas, considerando que el capital inicial requerido es menor a U\$ 450,000.00, la diferenciación de las motocicletas en este grupo es baja y el fácil acceso a los canales de distribución.

Dada la naturaleza comercial de las empresas que conforman el sector comercializador de motocicletas nuevas, las barreras de salida son bajas. La infraestructura consiste principalmente en edificios de salas de ventas, almacenes, inventario es fácilmente convertible en efectivo, bajos costo por liquidación de personal.

Los costos fijos de las empresas del sector son en promedio menores que en las empresas de producción. El porcentaje de costos fijos equivale al 21% de los costos totales y se distribuyen principalmente en los siguientes rubros: Alquiler de locales y oficinas, sueldos, servicios básicos, gastos de oficina y gastos de administración.

Los costos variables representan el 79% del total de costos, el principal rubro dentro de los costos variables es la compra de motocicletas para la comercialización de las mismas, además de comisiones, viático, personal temporal.

Los compradores de motocicletas se distribuyen de la siguiente manera: los compradores particulares representan el 65%, mientras las instituciones del estado y las empresas privadas representan el 35% de los compradores.

Algunas de las empresas que compiten en el sector presentan integración vertical parcial, puesto que cuentan con distribuidores y salas de exhibición a nivel departamental las cuales son: Masesa, Euromoto S, A, Casa Cross, Grupo UMA, AKT.

En la mayoría de las empresas existe diversificación relacionada, puesto que además de ofrecer motocicletas venden productos dentro de la misma línea, tales como repuestos, accesorios, aceites y lubricantes, entre otros.

IV.1.3. CONDUCTA

En las estrategias de precios, en el sector utilizan diferentes estrategias, las empresas que ofertan variedad modelos como Casa Cross y Cruz Lorena, utilizan precio altos por el tipo de motocicletas que ofrecen a sus clientes de clase alta. Las empresas que venden pocos modelos de motocicletas como Enimosa, Masesa y Global Motos están compuesta por 9 empresa las cuales utilizan estrategia de precio bajo para el segmento de clase media baja.

No existen estrategias de producción en el sector dado que la motocicleta viene importada directamente desde la planta de fabricación de la compañía proveedora para ser ensamblada en el taller asignado y ser exhibida en la sala de venta.

La estrategia de promoción que utilizan las empresas para responder a su competencia de sus adversario es otorgando descuento en la compra de motos y regalos adicionales, chequeo mecánico, utilizan publicidad en los distintos medios de comunicación como radio, televisión, medios escritos dando a conocer las características y financiamiento de las motocicletas así como de la marca, otras estrategia es hacer presencia en todas las actividades empresariales como Ferias de exhibición, para captar clientes potenciales.

La inversión en planta es mediana, dado que las empresas cuentan con infraestructuras adecuadas salas de exhibición para venta de las motocicletas, solo realizan inversión en la compra de exhibidores, herramientas y accesorios de productos agregados como los casco y repuestos de la motocicletas.

Las empresas no realizan investigación, ya que no existe información acerca de estudios específicos que puedan ser utilizados de referencia para el sector en general, pero se considera que en las compañías proveedoras, reúnen a los equipos de ingenieros cualificados para la innovación en diseño, calidad y larga duración del producto incorporando equipos más sofisticados y ligeros para satisfacción del cliente.

Las tácticas legales en las empresas han suscrito convenios de exclusividad para la distribución de marcas específicas en el sector, sus proveedores tienen contratos y acuerdos legales de distribución en todo el territorio nacional, otras establecen alianzas comerciales, así como la exhibición en puntos de ventas.

IV.1.4. EJECUTORIA

El sector de comercialización de motocicletas nuevas en general muestra una estructura de atención y servicio al cliente eficiente, el personal en su mayoría son técnicos y profesionales con habilidades en el manejo de las motocicletas, establecen áreas específica para el proceso de consulta, facturación, despacho y entrega en cada establecimiento varían acorde a la estructura de la empresa.

El avance tecnológico es medio, las empresas tienen en su gran mayoría sistemas de facturación a través de pos y sistemas de facturación integrados a sus módulos de inventario y contabilidad lo que agiliza el procesamiento de la información y reportes de las empresas inmersas en la industria.

La tasa de inflación acumulada a diciembre del 2016 cerró en 3.13% y el salario real promedio de los trabajadores aumentó 6.7%, lo que representa buen ritmo en el crecimiento económico para el país. La población Nicaragüense cuenta con mayor poder adquisitivo lo cual se ve reflejado en la demanda de la compra de las motocicletas.

El desarrollo del sector ha generado modernización de los productos de alta calidad y tecnología especializada, el compromiso está orientado a brindar un excelente servicio a los compradores.

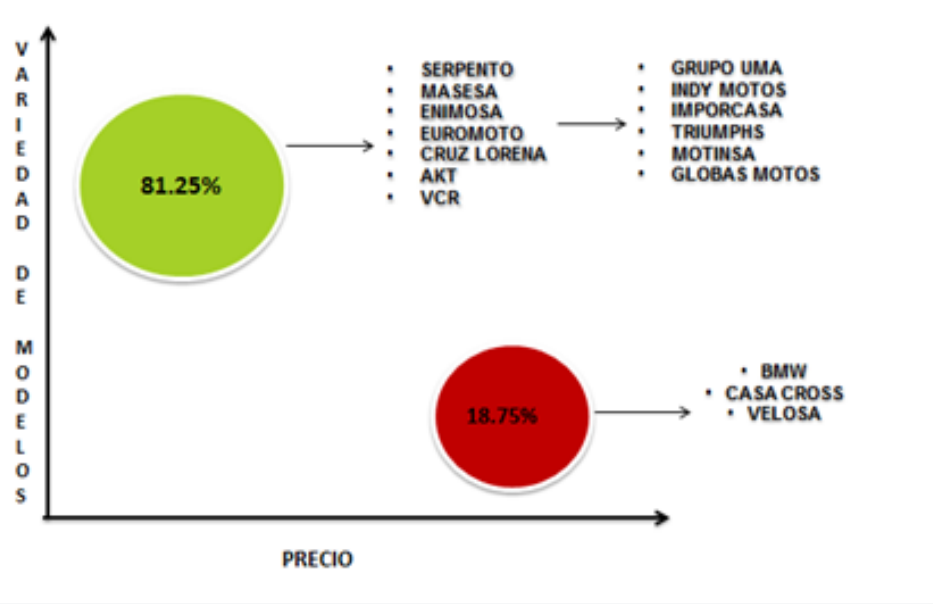
El crecimiento que alcanzado el sector durante los últimos años, no ha generado mayor participación del empleo en la población nicaragüense debido a que las empresas comercializadora de la motocicletas nuevas están integrada por 20 a 100 empleados estas estructuras organizacionales varían de acuerdo al tamaño de las empresas.

IV.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Dentro del sector comercializador de motocicletas nuevas en Nicaragua se identifican dos grupos estratégicos que se diferencian en la forma de competir. Uno de los grupos está compuesto por las empresas que centran su estrategia en la marca del producto, ofreciendo a los consumidores motocicletas de marcas reconocidas concentrado en modelos exclusivos. Los precios de las motocicletas en este grupo son superiores a los U\$ 2,000. El tamaño relativo de este grupo es del 18.25% y el segundo grupo estratégico compite con precios accesibles y

concentra su oferta en mayor variedad de modelos de motocicletas. Los precios de las unidades en este grupo son menores a los U\$ 2,000.00, estas empresas representan el 81.25% del sector

FIGURA 4.2.1
MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR COMERCIALIZADOR DE
MOTOCICLETAS NUEVAS



Fuente Elaboración Propia

El análisis de las fuerzas competitivas se realizó Tomando en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, y se enfocó en las empresas dentro del grupo estratégico que compite con precios accesibles, considerando únicamente a las empresas que tienen su casa matriz en la ciudad de Managua y no poseen sucursales para evitar sesgos en la información.

IV.2.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

Considerando las bajas barreras de entrada, la amenaza de nuevos ingresos es alta. No existen economías de escala, el acceso a los canales de distribución no es difícil, el requerimiento de capital relativamente bajo.

IV.2.2 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS EXISTENTES

Existe un bajo número de competidores en el sector, los costos fijos no representan un alto porcentaje de los costos totales, las empresas enfrentan bajos costo por cambiar de proveedores y el crecimiento de la demanda es alto. Al considerar todos estos factores se determina que la intensidad de la rivalidad es baja.

IV.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es baja dado que en el sector no se identifican productos con tendencia de mejoría en desempeño y precio, aunque la bicicleta a motor y motocicletas de tres ruedas se encuentran en la misma línea de productos no representan una amenaza de sustitución considerable. La propensión de los usuarios a sustituir las motocicletas es casi nula.

IV.2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es alto tomando en cuenta que los proveedores no están obligados a competir con productos sustitutos, así mismo los compradores no son clientes de gran importancia para los proveedores teniendo en cuenta que el tamaño del mercado es pequeño, y el volumen de las compras

nacionales no representan un alto porcentaje de las ventas totales de los Proveedores, además los productos ofrecidos por los proveedores son de vital importancia para el negocio de los compradores. Un factor determinante en cuanto al alto poder de negociación de los proveedores es que estos representan una amenaza considerable de integración vertical hacia adelante dada las bajas barreras de ingreso en el sector.

IV.2.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores en el sector es bajo, conviene subrayar que el tipo de compra que realizan es esporádico, ya que la durabilidad del producto propicia que no sea necesario adquirir constantemente un producto similar, los costos que enfrentan los compradores por cambiar de proveedor son prácticamente nulos a causa de la presencia de un considerable número de empresas que ofrecen el mismo producto, los compradores no están concentrados, no existen buenos productos sustitutos y las motocicletas representan un producto de gran importancia para los consumidores.

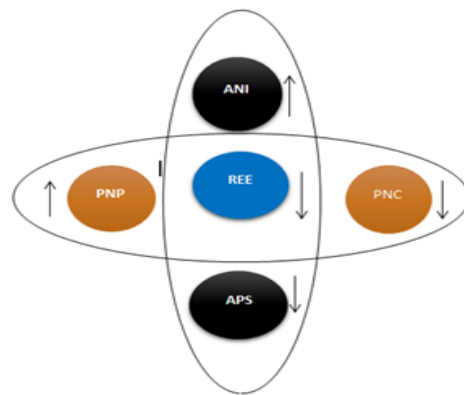
Con relación a la influencia de las acciones del gobierno, se determina que son beneficiosas para la industria. Las políticas económicas a largo plazo del gobierno se centran en el crecimiento económico sostenido además de incentivar la inversión nacional y extranjera.

A largo plazo se podrían presentar amenazas para el sector relacionadas con aspectos de carácter social, debido a un aumento considerable de los accidentes de tránsito en los últimos años, en los que principalmente se ven involucrados motorizados, aumentando el gasto público en salud, lo que puede motivar a las

autoridades gubernamentales a implementar medidas y regulaciones las que podrían incidir directamente en el sector.

Después de analizar todos los factores de las cinco fuerzas competitivas, se determina que la rentabilidad del sector es alta y la mayor apropiación de la rentabilidad queda dentro del mismo sector en el grupo estratégico estudiado y en los proveedores de las motocicletas, es decir en los fabricantes internacionales, los que establecen los precios de las motocicletas a los distribuidores nacionales.

FIGURA 4.2.2
DIAMANTE DE PORTER DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Elaboración Propia

V. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA MOTINSA

V.1 ANTECEDENTES

La empresa MOTINSA fue fundada el 23 de octubre del año 2003 por el Guatemalteco Eliso Sotelo Estrada, en el Distrito 1 de Managua Barrio 19 de Julio. Empezó como una empresa con 5 motos de la marca Lifan de fabricación china compradas directamente al fabricante Chongqing Yang Industrial con el objetivo

de aprovechar la demanda no satisfecha de motos que existía en el país. Desde entonces, la empresa creció por la demanda de motocicletas en el territorio porque personas de los departamentos viajaban a Managua para adquirir su motocicletas en la empresa, ya que esta ocupaba cada vez más espacio en el mercado nicaragüense, lo que llevó a la empresa a ampliar el producto y ofrecer otra marca de motocicletas, comenzando a importar motocicletas de la India marca Mahindra compradas directamente al fabricante Mahindra Two Wheelers limited. La empresa Poco a poco se fue expandiendo por el aumento en la adquisición de motocicletas, por ser un medio de transporte más económico en la población nicaragüense.

Esta nueva empresa comenzó con tres colaboradores, una persona hacía la función de vendedor cajero, recepcionista y contador, el mecánico hacía el trabajo de mensajero, comprador, cobrador y por las noches guarda de seguridad, Y el gerente era responsable de operaciones en la empresa. En 2006, la empresa ya contaba con 10 trabajadores: un gerente, una cajera, un contador, un mecánico, un cobrador, un vendedor, un mensajero, un guarda, conductor y el conserje.

V.2 DESEMPEÑO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

La empresa MOTINSA en su informe anual correspondiente al año 2016 refleja un aumento en las ventas de motocicletas en los últimos tres años, en el 2014 se vendieron 1,015 unidades, en comparación con el año 2015, en el cual se comercializaron 1,549 unidades, en el año 2016 se vendieron 1,722 . En base al informe se muestra que hubo un incremento promedio en las ventas del 32% anual.

En los últimos años se ha ampliado la oferta de motocicletas en la empresa, pasando de dos estilos básicos iniciales, mensajera y montañera a cuatro estilos nuevos con la incorporación de las motocicletas Motonetas y sport. Con lo cual el catálogo disponible incluye 33 modelos diferentes.

En el año 2014 se inició la remodelación de las instalaciones de la empresa efectuándose el acondicionamiento de las oficinas de la gerencia general, el área contable y atención al cliente, con la finalidad de prestar mejores condiciones al personal de trabajo y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

El aumento de las ventas y las operaciones generó la necesidad de contratar más personal para desempeñar las funciones requeridas. Hasta el año 2016 había 25 colaboradores.

V.3 SITUACIÓN ACTUAL

Durante el primer semestre del año 2017, las ventas realizadas han sido de 1,194 unidades en comparación al mismo periodo del año anterior, en cual se le vendieron 793 motocicletas, lo que refleja un aumento del 50.56% en la cantidad comercializadas.

A inicios del año 2017 se incorporaron las motocicletas estilo crucero y estilo shopper a la oferta de la empresa, dirigidos a los consumidores que prefieren un

vehículo de recreación, con un estilo moderno y atractivo, pero siempre dentro del mismo rango de precios.

Se realizó la remodelación total de la sala de exhibición de la empresa, se acondicionó la parte frontal para permitir a los clientes tener una amplia visión de los diferentes estilos de motocicletas ofrecidos, considerando el aumento de modelos disponibles para la venta.

Para el año 2017 la empresa cuenta con un personal conformado por 34 colaboradores. Las áreas que más nuevas contrataciones han requerido son las de ventas y el taller mecánico, al mismo tiempo se conformaron nuevas áreas de trabajo para organizar de manera más eficiente las operaciones.

V.4 PERSPECTIVAS

A mediano plazo se proyecta mantener una dinámica de ventas similar o incluso mayor a la de los últimos años, considerando el aumento sostenido de la demanda del periodo 2005 al 2016 en el mercado nacional y afianzar las ventas corporativas.

Se continuará trabajando en la inclusión de nuevos estilos de motocicletas a la línea de productos existentes en la actualidad, al mismo tiempo se continuará con la

promoción de los estilos crucero y shopper incluidos en la gama de productos en el año 2017, asimismo se procurará depurar la oferta de productos de baja rotación.

Se visiona la reubicación de la empresa a una zona de mayor actividad comercial en el centro de Managua, con instalaciones más amplias y modernas que las actuales, con proximidad geográfica a los grandes núcleos poblacionales de la ciudad y que agilice el proceso logístico, además de estudiar la posibilidad de abrir sucursales en los departamentos del país.

En relación a los recursos humanos se aspira a tener una mejor estructura organizacional que permita un mejor desempeño de los procesos de trabajo, y facilite el flujo de comunicación entre las áreas operativas de la empresa. Por otra parte se debe trabajar en la capacitación del personal de las áreas de atención al cliente y ventas. Además de incorporar nuevo personal de comercialización enfocado en las ventas corporativas.

V.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

La empresa es un grupo de actividades que se desempeñan en forma lógica y secuencial para diseñar, para producir, y llevar al mercado sus productos, desplegando un valor total derivado del valor que emplea cada actividad al emplear insumos, recursos humanos y tecnología para desempeñar su función hacia el cliente (Ventaja Competitiva, 2012).

Así mismo Porter (2012), propone que la configuración de las actividades de la cadena de valor se divide en actividades primarias actividades secundarias o de

apoyo. El indica que las actividades primarias se encuentran en la cadena logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, ventas y por ultimo servicios; las actividades de apoyo incluyen abastecimiento, desarrollo de tecnología, recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Antes del análisis de la cadena de valor se presentan la misión, y visión de la empresa, aunque es necesario en este apartado considerar los valores de la organización, la empresa MOTINSA no los tiene definidos.

Misión

Vender motocicletas de alta calidad al mejor precio junto con el servicio técnico e inventario de repuestos más completo en el mercado para la mayor satisfacción de nuestros clientes.

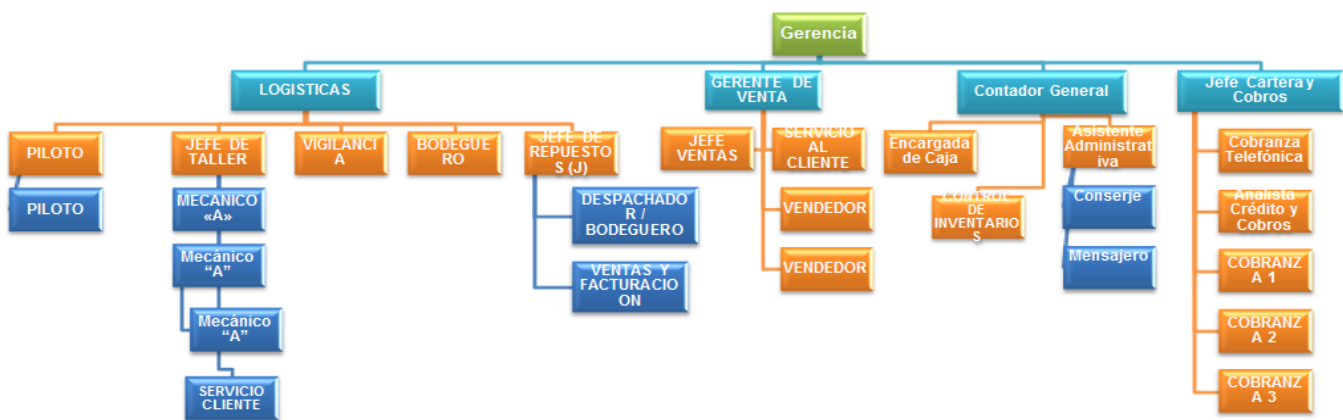
Visión

Lograr que todas las personas tengan acceso a un medio de transporte independiente de la mejor calidad y que cuenten con el apoyo de MOTINSA en todas sus necesidades motoristas.

Organigrama

En la actualidad la empresa Motinsa cuenta con un organigrama definido, en donde el máximo nivel de autoridad está en la gerencia general.

**FIGURA 5.1
ORGANIGRAMA EMPRESA MOTINSA 2017**



Fuente: informe anual Motinsa 2016.

Actividades Primarias.

Logística interna

La empresa tiene un contrato exclusivo de distribución a nivel nacional de las marcas Lifan y Mahindra. Una de las fábricas de motocicletas, CHONGQING YAME INDUSTRIAL CO, LIMITED está ubicada en la República Popular de China y la fábrica MAHINDRA TWO WHEELERS LIMITED está ubicada en la república de la India.

Para la internación de las motocicletas al país la empresa contrata los servicios de la agencia logística Almacenadora de Exportaciones, S.A, (ALMEXSA), la cual se responsabiliza del proceso de desaduanaje y traslado hasta el almacén de la empresa ubicado en Managua.

Las motocicletas son embaladas desde los países de origen en cajas de cartón, las que contienen las diferentes partes de estas. Las motocicletas se nacionalizan gradualmente en función de las necesidades de ventas, al ser recibidas en el almacén de la empresa, se procede a la revisión física de cada una de las motocicletas para la validación de la descripción según la factura de compra enviada por los proveedores. En caso de incidencias reseñables al respecto, se deben informar al gerente de logística. Luego de este proceso las cajas que contienen las partes se ubican en un espacio destinado para estas, estibándolas unas sobre otras, para estar disponibles al momento del despacho.

Después de la recepción de las motocicletas se procede al ensamblado de todas las motos que a la vez pasan al control de calidad al taller donde se revisa la falta de piezas, batería, aceite, sistema eléctrico, ácidos de batería y bujías; una parte de estas pasa a la sala de exhibición, y las restantes se trasladan a la bodega, donde esperan ser facturadas y enviadas a las respectivas centro de trabajo donde fueron adquiridos estos se llaman clientes corporativos. Al traslado de una muestra de estas hacia el taller, en donde son ensambladas y revisadas, para verificar que se encuentran en estado óptimo. Además de este paso se procede a cargar la cantidad de unidades recién recibidas en el sistema informatizado LBN para que puedan estar disponibles para la venta.

El proceso de logística interna dentro de la empresa es ágil, y continuo, no se presentan dificultades significativas que retrasen la entrega de las motocicletas al consumidor final.

Operaciones

Las motocicletas son ensambladas en el almacén según los requerimientos de ventas y distribución, estas son ubicadas en el área de exhibición. El proceso de ensamblaje se produce en cadena y es desempeñado por los cuatro mecánicos y es supervisado por el jefe de taller. El primer paso consiste en instalar los manubrios, posteriormente las patas de parqueo, después se instalan las llantas delanteras, llantas traseras, accesorios, utilizando herramientas manuales y equipo hidráulico para levantar el casquete de moto y compresor para la colocación de los pernos. Una vez efectuada la venta, se procede a colocar la batería y se rellena de combustible para probar el sistema eléctrico y verificar que funcione adecuadamente para después ser entregada al cliente. Al terminar el proceso de ensamblaje se realiza una revisión final, después de la cual se determina si las motocicletas están aptas para la venta.

Logística Externa

Al finalizar el proceso de ensamblaje, las motocicletas armadas se trasladan a una sección del almacén separada de las motocicletas no ensambladas, en donde se encuentran disponibles para la entrega al momento de ser vendidas. La entrega de las unidades vendidas a clientes corporativos puede ser entregada en el almacén de la empresa o pueden ser trasladadas hasta el destino indicado por el comprador, en este caso el traslado se realiza utilizando los vehículos propios de la empresa

destinados para tal fin. En el caso de las entregas a los clientes particulares, se realizan generalmente en la sala de exhibición, en donde se realiza una prueba del funcionamiento de estas por parte del comprador, quien determina si la motocicleta está en buenas condiciones y efectúa la compra.

La flota vehicular de la empresa está compuesta por tres camiones de con capacidad de carga de 2 y 3 toneladas, marca Hyundai, equipados para la distribución de las motocicletas, con capacidad máxima de trasladar 6 motocicletas ensambladas. El monitoreo de las rutas seguidas por los vehículos se realiza por medio de un sistema de control de flota que utiliza la tecnología Global Positioning System (GPS), servicio que es brindado por la empresa venta y monitoreo de servicio y rastreo s, a, (VSR).

Mercadotecnia y ventas

La empresa realiza campañas publicitarias, centradas en destacar los nuevos modelos de motocicletas y enfatizar en los mejores precios. Los medios publicitarios utilizados son: pautas en radio Sandino, radio La Primerísima, y radio Clásica, además de anuncios televisivos en los canales 8 Y 13 , publicaciones esporádicas en el periódico La Prensa, asimismo se realiza la distribución de catálogos al público en general y a los potenciales clientes corporativos. MOTINSA participa anualmente con una sala de exhibición y ventas en la Exposición Pecuaria del Istmo Centroamericano (EXPICA).

Se utilizan técnicas de publicidad en el punto de venta, procurando que esta sección de la empresa sea llamativa, para lo cual se procura la mejor distribución del espacio, la iluminación adecuada, la ubicación de motocicletas de manera que puedan ser apreciadas por los clientes, además la decoración con afiches y banners promocionales.

La empresa cuenta con un documento llamado estrategia operativa comercial y plan de marketing, que es publicado anualmente y presentado a todo el personal, pero el contenido es más un compendio evaluativo de las ventas del año anterior y resultados esperados para el siguiente año. El documento no en sí un plan estratégico, además no presenta objetivos claros sobre la publicidad o promoción.

Desde sus inicios la empresa ha logrado que las marcas de las motocicletas vendidas sean reconocidas a nivel nacional y los consumidores tengan una percepción positiva sobre estas.

El personal de ventas de la empresa está compuesto por una gerente de ventas y por cuatro vendedores. La gerente es responsable de la coordinación y ejecución de las actividades correspondientes a la comercialización de las motocicletas y los vendedores se encargan de ofrecer a los clientes los diferentes modelos y estilos de motocicletas disponibles, indicándoles sus precios y características.

Los vendedores reciben capacitaciones de actualización sobre los nuevos modelos y estilos de motocicletas de dos a tres veces en el año. Las capacitaciones son impartidas por personal enviado por los fabricantes.

En relación a las actividades de ventas de la empresa, estas se dividen en dos tipos: ventas individuales y ventas corporativas. Las ventas individuales, que son aquellas en las que el cliente busca una motocicleta para uso personal, se realizan en la sala de ventas de la empresa, en donde se encuentran cuatro vendedores, además se utiliza la modalidad de exhibiciones móviles mediante la cual el equipo de ventas se traslada a lugares de gran afluencia de personas y ofrece las motocicletas. Las ventas corporativas son las que se realizan a empresas privadas y entidades y por lo general requieren más de una motocicleta, este tipo de ventas puede realizarse en la sala de ventas de MOTINSA, o por medio de la visita de la gerente de ventas a las instalaciones de los compradores. No se cuenta con personal específico para las ventas corporativas.

Las ventas de las motocicletas pueden ser al contado o al crédito. Las ventas al contado se cancelan con cualquier forma de pago legal previo a la entrega del equipo. Para las ventas al crédito, el cliente debe tener buenas referencias crediticias, pagar el 25% de prima y pagar en cuotas quincenales el valor restante de la motocicleta con 33% de interés anual. En caso de que el plazo de pago sea de tres meses la prima es del 35% y el interés es 0%. La empresa cuenta con planes de financiamientos propios, es decir el cliente no debe solicitar un préstamo ante otra entidad para adquirir el producto.

La empresa no cuenta con salas de venta o de exhibición en los departamentos del país, aunque gran parte de sus clientes no son habitantes de la capital. Se hacen entregas a clientes fuera de Managua a petición de estos.

Servicios

El personal es instruido para brindar el mejor servicio posible al cliente, desde la primera visita de este, hasta el momento de la compra, e incluso después de realizada la adquisición de las motocicletas.

La empresa brinda garantía de seis meses a un año, según el modelo de motocicleta. La garantía cubre daños de fábrica. El sistema eléctrico tiene 1 mes de garantía. Se brinda el beneficio de realizar cuatro servicios de mantenimiento general, el primero a los 500 kilómetros el segundo 1200 kilómetros el tercero 1800 kilómetros y el cuarto a los 2500 kilómetros en el taller de la empresa después de adquirida la motocicleta. Para todos los modelos de motocicletas vendidos en MOTINSA se importan repuestos y accesorios originales disponibles para la venta.

Actividades de apoyo

Abastecimiento

El abastecimiento de las motocicletas disponibles para la venta en MOTINSA, está a cargo el gerente general, quien es también el representante legal de la empresa, basado en las ventas, determina la cantidad de unidades a solicitar a los fabricantes, considerando que el tiempo que transcurre desde la solicitud hasta la recepción en el almacén varía entre 40 a 60 días en promedio.

La propuesta de compra es elaborada por el gerente general quien procede a realizar la orden de pedido vía correo electrónico y llamadas telefónicas. Los únicos proveedores para la empresa son Mahindra Two Wheelers limited localizado en India, Chongqing Yang Industrial localizado en China.

Desarrollo tecnológico

Las motocicletas disponibles para la venta en la empresa son modernas y fabricadas bajo estándares internacionales de calidad, e incorporan en sus funciones los avances tecnológicos disponibles para la industria tales como CDI (Capacitor Discharge Ignition), es un sistema de encendido para motores tanto de dos tiempos (2T) como cuatro tiempos (4T) en el cual la función de interrumpir la corriente del primario de la bobina para generar por autoinducción la alta tensión necesaria en la bujía no se hace por medios.

La facturación y el control de inventarios de la empresa se realizan por medio del sistema contable LBN, el cual hasta el momento ha permitido realizar las operaciones de forma más eficiente. En todas las áreas de la empresa se cuenta con computadoras para facilitar el trabajo.

Administración de recursos humanos

La administración de los recursos Humanos de la empresa está a cargo de la asistente administrativa y auxiliar contable, quien es responsable de la selección,

contratación y de las orientaciones y coordinación de las tareas y funciones del personal según el puesto de trabajo.

La contratación del personal se realiza en coordinación de la asistente administrativa y el gerente general, quienes determinan los criterios de selección según el puesto vacante, y eligen al candidato más apropiado al puesto.

Infraestructura de la empresa

La administración general está a cargo del gerente general, apoyado en un equipo de responsables de las áreas funcionales quienes toman las decisiones de consideración y elaboran proyecciones de trabajo anuales basados en los resultados en ventas de los años anteriores con indicaciones generales para los procesos de ventas y mercadeo, sin embargo no se consideran otras áreas de trabajo, incluyendo los recursos humanos. La empresa no cuenta con un plan estratégico.

El gerente general de MOTINSA cuenta con amplia experiencia en la dirección de empresas del sector comercio, posee una excelente formación académica: licenciatura en administración de empresas y maestría en administración de empresas del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, (INCAE). El personal responsable de las áreas funcionales posee alto grado de experiencia laboral y su formación académica es principalmente técnica.

realizan reuniones de responsables de áreas con el gerente general una vez por semana y una vez al mes para lectura de informes de ventas, para compararlos con las proyecciones.

La empresa trabaja con capital social, proveniente de tres inversores nicaragüenses, además de financiamiento bancario para las operaciones y nuevas adquisiciones. No existe un plan financiero.

Los controles contables se realizan por un responsable de contabilidad y un auxiliar de contabilidad, quienes se encargan de los registros de transacciones diarias y de la preparación de los estados financieros de la empresa.

Para los asuntos legales se cuenta con los servicios de un asesor externo quien principalmente centra su trabajo en temas comerciales, como los contratos de compraventa y prenda comercial de las motocicletas.

V.6 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El organigrama

En el área de recursos humanos hay un principio básico: administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. Quién debe administrar a las personas es el gerente mismo (o supervisor, o líder del equipo) al que en ellas están subordinados. (Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato 2009.

No existe una unidad organizativa dentro de la empresa responsable de recursos humanos. Este uno de los principales problemas dado que las funciones no están determinadas.

Descripción de cargos y funciones

Actualmente la empresa no cuenta con descriptores de cargo y funciones que estén definidos para los colaboradores, las tareas desempeñada por cada trabajador son indicadas al momento de la contratación por la asistente administrativa, quien les brinda una explicación del trabajo que van a desempeñar de manera oral. Lo que ocasiona diferencias entre los colaboradores, puesto que algunas veces hay funciones que no están exactamente asignadas a un cargo en particular, y se dificulta determinar quién debe realizarlas.

Contratación

El proceso de contratación de la empresa abarca el reclutamiento y selección de personal. Ante la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, el gerente general y la asistente administrativa, publican un anuncio en un periódico de circulación nacional indicando el cargo requerido, se realizan entrevistas personales a los candidatos postulantes, las preguntas de las entrevistas son realizadas según el criterio de la asistente administrativa y no siguen un formato específico, además no se aplican pruebas de aptitud, matemáticas o informáticas.

La selección del personal se realiza basada en la experiencia según el currículum vitae y en las respuestas obtenidas en la entrevista con la asistente administrativa, cabe mencionar que la selección se enfoca en cubrir el puesto vacante más que en las competencias de la persona, Para los puestos de menor jerarquía la decisión de contratar es responsabilidad de la asistente administrativa, para los puestos de mayor jerarquía la decisión se toma en conjunto con el gerente general.

Una vez seleccionada la persona que ocupará el puesto vacante, se le informa de las condiciones de trabajo, es decir, horarios, salario y prestaciones, se dan orientaciones generales sobre las actividades a realizar en el cargo y se indica al nuevo colaborador quien será su jefe inmediato, quien coordinará sus actividades. No existe un proceso de inducción definido. Actualmente se trabaja en la elaboración de un reglamento interno de trabajo, pero este se encuentra en revisión por parte del Ministerio de Trabajo de Nicaragua para su aprobación.

Capacitación

La empresa no cuenta con métodos de evaluación de los desempeños establecidos, asimismo no hay metas, ni resultados esperados para las áreas de la empresa, ni para los cargos del personal. Solamente el área de Ventas cuenta con metas en relación a la cantidad de motocicletas que esperan vender durante un año.

La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones para el personal del área Contabilidad, Logística, Cartera y cobro. Únicamente los técnicos del taller y el

personal de ventas recibe seminarios de actualización de los modelos, estilos y características de las motocicletas.

VI. CONCLUSIONES

En base al análisis FODA, se presentan las conclusiones del análisis macro ambiental (oportunidades y amenazas), del análisis del sector (oportunidades y amenazas), y del análisis interno de la empresa (fortalezas y debilidades), (Ver anexo N°1,2).

Fortalezas

Posee un contrato exclusivo de distribución a nivel nacional de las marcas de prestigio LIFAN y MAHINDRA.

Larga trayectoria en el mercado con alto conocimiento en el sector.

Taller propio responsable de los servicios técnicos.

Amplia variedad de modelos y estilos de motocicletas para un mercado más exigente.

Asesoría y capacitación permanente por parte de los proveedores en relación a los nuevos modelos de motocicletas.

Oportunidades

Crecimiento rápido de la demanda de motocicletas

.

Aumento de la disponibilidad del financiamiento para los clientes potenciales.

Facilidad de establecer sucursales comercializadoras a nivel nacional.

Percepción positiva de los consumidores sobre el producto, como un medio de transporte económico.

No hay buenos productos sustitutos en el mercado.

Los factores macro ambientales del país son propicios para el sector de comercialización de motocicletas.

Debilidades

No se cuenta con salas de exhibición en el interior del país para ofertar el producto.

La ubicación geográfica donde se encuentra la empresa, no es una zona altamente comercial.

La empresa solicita un porcentaje de prima para otorgar el financiamiento de las motocicletas.

La empresa no ha desarrollado la integración vertical parcial.

La publicidad y promoción carece de objetivos.

La empresa no cuenta con un marco estratégico definido.

Deficiente administración de los recursos humanos.

La comunicación entre las áreas funcionales no es fluida.

Amenazas

Cambio en la percepción de los consumidores sobre el producto, como medio de transporte peligroso.

El gobierno podría implementar acciones perjudiciales al sector debido al aumento del parque de motocicletas en el país.

Alta amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector.

Creciente poder de negociación de los proveedores.

VII. PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, DE LA EMPRESA MOTORES INTERNACIONALES SOCIEDAD ANONIMA (MOTINSA)

VII.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional. Cada organización tiene su misión propia y específica. (Gestión del Talento Humano, Chiavenato 2009)

Misión

Vender motocicletas de alta calidad al mejor precio junto con el servicio técnico e inventario de repuestos más completo en el mercado para la mayor satisfacción de nuestros clientes.

La visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar.

Visión

Lograr que todas las personas tengan acceso a un medio de transporte independiente de la mejor calidad y que cuenten con el apoyo de MOTINSA en todas sus necesidades motoristas.

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. En realidad, los valores que define una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias. (Gestión del Talento Humano, Chiavenato 2009)

La empresa Motinsa actualmente no cuenta con valores definidos, por lo tanto, se presenta una propuesta, considerando la misión y visión de la empresa además de integrarlos con la identidad de la organización. (Anexo N° 8)

Políticas

La empresa no cuenta con políticas generales ni específicas para el desarrollo de sus actividades. Se requiere definir políticas para cada área de trabajo, incluyendo el área de recursos humanos, por lo tanto se presenta una propuesta de políticas para esta área, relacionadas a los valores propuestos para la empresa. (Ver anexo N°9)

VII.2 JUSTIFICACIÓN

Después de realizar el análisis interno de la empresa basado en la cadena de valor, específicamente en la función de recursos humanos, se presenta una propuesta de estructuración del área de recursos humanos dentro de la empresa Motinsa considerando lo siguiente:

La empresa ha incrementado su personal durante los últimos años, debido al aumento de las ventas, no se cuenta con procedimientos de reclutamiento y selección, no hay descripción de cargos, ni de funciones, no existen métodos de evaluación del desempeño y por lo tanto no se cuenta un programa de capacitaciones, todos estos aspectos propician que el trabajo no se realice de la mejor manera, generan conflictos entre el personal y retrasan los procesos, afectando la eficiencia y eficacia de la organización.

VII.3 OBJETIVO

Optimizar la administración de los recursos humanos de la empresa Motinsa, para evitar los conflictos laborales, acelerar los procesos y alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización que permitan aumentar la productividad.

VII. 4 ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

FIGURA 7.1
ORGANIGRAMA DE LA PROPUESTA DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: elaboración propia

VIII.5 ESTRATEGIAS

Las estrategias que se proponen en el área de recursos humanos de la empresa Motinsa son las siguientes:

Definir las funciones del área de recursos humanos para organizar la gestión del personal.

Definir procedimientos para la contratación de personal, que permitan incorporar a la empresa capital humano capacitado para los puestos vacantes.

Definir procedimientos y seleccionar una herramienta para precisar las funciones de los puestos de trabajo, que permita a los colaboradores desempeñarse eficientemente.

Designar procedimientos y un instrumento para la evaluación del desempeño, que permita identificar las necesidades de capacitación.

Diseñar un programa de capacitación con la finalidad de aumentar la productividad de los colaboradores.

VII.6 PROGRAMA DE ACCIONES

| Estrategia | Acciones | Responsabilidades | Periodo de Cumplimiento | Costo |
|---|--|---|-------------------------|---------------|
| Definir las funciones y procedimientos del área de recursos humanos para organizar la gestión del personal. | Definir las funciones del área de recursos humanos | Gerente de general en conjunto con los gerentes de áreas. | 15 días | - |
| | Habilitar un espacio para el desarrollo de las funciones de administración de RRHH | Gerente General | 1 semana | C\$22,700 |
| | Contratar al responsable del área de recursos humanos | Gerente General | Enero 2018 | C\$172,799.88 |

| Estrategia | Acciones | Responsabilidades | Periodo de Cumplimiento | Costo |
|--|--|--|-------------------------|-------|
| Definir procedimientos para la contratación de personal, que permitan incorporar a la empresa capital humano capacitado para los puestos vacantes. | Determinar los canales de comunicación para divulgar los puestos vacantes | Responsable de área de recursos humanos | Enero 2018 | - |
| | Crear una base de datos de los profesionales disponibles en el mercado de trabajo. | Responsable de área de recursos humanos | Continuo | - |
| | Elaborar un formato de entrevista y pruebas evaluativas para los candidatos | Gerente general y el Responsable de área de recursos humanos | Enero 2018 | - |
| | Definir los parámetros de evaluación y aprobación para contratar al candidato | Gerente general y el Responsable de área de recursos humanos | Enero 2018 | - |
| | Elaborar formato de contrato laboral para los nuevos colaboradores | Responsable de área de recursos humanos | Enero 2018 | - |

| Estrategia | Acciones | Responsabilidades | Periodo de Cumplimiento | Costo |
|---|--|---|-------------------------|---------------|
| Diseñar un programa de capacitación con la finalidad de aumentar la productividad de los colaboradores. | Identificar las necesidades de formación, actualización y fortalecimiento de competencias del personal | Responsable de área de recursos humanos | 15 días | - |
| | Definir un plan de capacitación para el personal | Responsable de área de recursos humanos | un mes | - |
| | Aplicar el plan de capacitación | Responsable del área de recursos humanos y especialistas externos | un mes | C\$ 30,000 |
| Establecer políticas de remuneración. | Diseñar un programa de inducción para los nuevos colaboradores | Responsable de área de recursos humanos | un mes | - |
| | Estipular una escala de remuneración basada en los resultados de las evaluaciones. | Gerente general, Responsable de área de recursos humanos | un mes | - |
| | Efectuar la entrega de las remuneraciones | responsable del área de recursos humanos y contador general | una semana | C\$ 20,000.00 |

| Estrategia | Acciones | Responsabilidades | Periodo de Cumplimiento | Costo |
|---|--|---|-------------------------|-------|
| Elaborar un manual de cargos y funciones para precisar los procedimientos y funciones de los puestos de trabajo, que permita a los colaboradores desempeñarse eficientemente. | Crear un manual de cargos y funciones que contenga la información necesaria de cada puesto de trabajo. | Responsable de área de recursos humanos y Gerentes de áreas | Tres meses | - |
| Definir e implantar un método para la evaluación del desempeño, que permita identificar las necesidades de capacitación. | Definir método de evaluación del desempeño del personal | Responsable de área de recursos humanos | un mes | - |
| | Aplicar evaluación del desempeño al personal | Responsable de área de recursos humanos y Gerente Áreas | Semestral | - |

VII.7 PRESUPUESTO

Los costos para la estructuración del área de recursos humanos en la empresa MOTINSA se dividen en costos de inversión inicial y costos de operación mensual.

Costos de inversión inicial

CUADRO NO 7.1
COSTOS DE INVERSIÓN INICIAL
(Cifras en córdobas)

| DESCRIPCIÓN | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|
| Instalaciones físicas | C\$ 7,000.00 | C\$ 7,000.00 |
| Mobiliario | | |
| 1 Escritorio | C\$ 3,000.00 | C\$ 3,000.00 |
| 3 Sillas | C\$ 900 | C\$ 2,700.00 |
| Equipos de computación | | |
| 1 computadora portátil | C\$ 10,000.00 | C\$ 10,000.00 |
| Total costos de inversión inicial | | C\$ 22,700.00 |

Fuente: elaboración propia

Descripción de los costos de inversión inicial:

Instalaciones físicas: El espacio destinado para el funcionamiento del área de recursos humanos estará ubicado dentro de las actuales instalaciones de la empresa, específicamente en la oficina de contabilidad. Se instalarán divisiones de material ligero para separar el espacio de la nueva oficina. En este espacio están instalados cables telefónicos, internet, energía eléctrica, aire acondicionado y servicios sanitarios.

Mobiliario: El mobiliario a utilizarse consistirá en un escritorio, tres sillas y una pizarra acrílica.

Equipo de computación: Se requerirá adquirir una computadora portátil, la cual se conectará a la impresora de la oficina de contabilidad para realizar el uso compartido entre los colaboradores de esa área.

Costos de operación mensual

CUADRO NO. 7.2
COSTOS DE OPERACIÓN MENSUAL
(Cifras en córdobas)

| DESCRIPCIÓN | TOTAL |
|-----------------------------------|------------------|
| Insumos y útiles de oficina | C\$ 500.00 |
| Salario del personal | C\$14,399.99 |
| Otros gastos | C\$ 1,000.00 |
| Total costos de operación mensual | C\$ 15,899.99 |

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los costos de operación mensual

Insumos y útiles de oficina: Se necesitaran, lapiceros, resaltadores, papel, folders, fasteners, engrapadoras, grapas, perforadoras etc.

Salario del personal: el salario del responsable del área de recursos humanos se describe a continuación

CUADRO NO. 7.3
PRESUPUESTO DE SALARIO MENSUAL
(Cifras en córdobas)

| Puesto: Responsable del área de Recursos Humanos | | | | | |
|---|------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|---------------|
| Sueldo | Aguinaldo | Cuota Patronal Inss | Vacaciones | Indemnización | Total |
| C\$ 10,000 | C\$ 833.33 | C\$ 1,900 | C\$ 833.33 | C\$ 833.33 | C\$ 14,399.99 |

Fuente: Elaboración propia

Otros gastos: Los datos del consumo de energía eléctrica, internet, teléfono y agua potable se presentan de forma aproximada ya que no existe un método para medirlos objetivamente.

VII.8 MECANISMOS DE CONTROL

El proceso de control de las acciones propuestas se realizará principalmente por el gerente general, quien será el responsable de coordinar junto con el responsable del área de recursos humanos la ejecución del plan de acción, al mismo tiempo se involucró a los gerentes de áreas de la empresa con la finalidad de realizar un proceso participativo e integral.

El control para las acciones se realizará de la siguiente manera:

Contratar al responsable del área de recursos humanos: la contratación se realizará por 3 meses, al final de este periodo el gerente general determinará si se han cumplido las expectativas y de ser positiva la valoración se procederá a realizar la contratación por un tiempo indefinido o de lo contrario iniciar el proceso de contratación de otra persona para el cargo.

Habilitar un espacio para el desarrollo de las funciones de administración de Recursos Humanos: La asistente administrativa evaluará personalmente que las mejoras e instalaciones realizadas cumplan los requisitos para facilitar el desempeño de las labores del responsable del área.

Definir las funciones del área de recursos humanos: El responsable de recursos humanos presentará un informe al gerente general con las funciones establecidas para el área de recursos humanos y el aprobará y hará sugerencias sobre cambios en caso de ser en necesario.

Determinar los canales de comunicación para divulgar los puestos vacantes: Una vez se realice una oferta de trabajo por los canales determinados, el responsable de recursos humanos deberá evaluar si los canales de comunicación seleccionados fueron los adecuados para atraer a los candidatos con el perfil requerido.

Crear una base de datos de los profesionales disponibles en el mercado de trabajo: La base de datos será actualizada cada tres meses, incluyendo la información de nuevos profesionales disponibles.

Elaborar un formato de entrevista y pruebas evaluativas para los candidatos: El formato de entrevistas deberá ser revisado una vez haya sido aplicado a los candidatos de los puestos vacantes, considerando si la información obtenida por medio de la entrevista fue asertiva para la selección del candidato. Esta revisión será realizada por el responsable de recursos humanos y el gerente general.

Determinar los parámetros de evaluación y aprobación para contratar al candidato: Los parámetros de evaluación y aprobación deberán ser evaluados cada seis meses con la finalidad de comprobar si su aplicación contribuye a la selección de candidatos aptos para los cargos vacantes. El responsable del área de recursos humanos tendrá a su cargo esta evaluación.

Elaborar formato de contrato laboral para los nuevos colaboradores: Una vez establecido el contrato Laboral, se realizará una revisión del contenido por parte del asesor legal y contador para evaluar si existe la necesidad de modificarlo o si se continuara utilizando el mismo formato.

Crear un formato general de descriptor de puesto, que contenga las tareas a cumplir, responsabilidad, relación de puestos, requisitos y ámbito de ejecución: Una vez creado el formato será presentado ante el Gerente general para su aprobación, el cual será entregado a cada uno de los colaboradores; posteriormente se evaluará su aplicación en coordinación entre el responsable de recursos humanos y los gerentes de áreas.

Elaborar formato de evaluación del desempeño del Recurso Humano: El formato de evaluación de desempeño debe realizarse de forma genérica y ser adaptado a cada área, esta acción debe ser desarrollada por el responsable de recursos humanos y los gerentes de las distintas áreas.

Establecer pruebas de conocimiento técnicas y administrativa de los procesos internos de la empresa: las pruebas de conocimiento deberán elaborarse de forma diferente para cada área de trabajo. Los gerentes de cada puesto en coordinación con el gerente de recursos humanos serán los responsables de este proceso.

Estipular una escala de remuneración basada en los resultados de las evaluaciones:

Las remuneraciones de resultado se realizaran por área, para determinar si los colaboradores cumplen con las funciones establecidas, que permita a cada área con mejores resultados sea recompensada, la cual serán valoradas por el gerente general, contador y responsable de recursos humanos.

Identificar las necesidades de formación, actualización y fortalecimiento de competencias del personal: La identificación será realizada por el responsable de recursos humanos, en base a los resultados de las pruebas de conocimiento técnico y las evaluaciones del desempeño, quien designará al encargado de impartir las capacitaciones.

Implementar plan de capacitación para el personal: El plan de capacitación debe diseñarse en base a objetivos, establecidos por el responsable de recursos humano en coordinación con los gerentes de áreas, al mismo tiempo deberá ser evaluado una vez haya sido ejecutado.

Diseñar un programa de inducción para los nuevos colaboradores: El programa de inducción será diseñado por el responsable de recursos humanos en conjunto con el gerente general de la empresa.

VII.9 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Los costos para la propuesta de estructuración del área de recursos humanos en la empresa motores internacionales sociedad anónima son:

Los costos de inversión inicial

Los costos de operación mensual

Los beneficios que se lograrán al estructurar el área de recursos humano serán diversos y serán de carácter cualitativo, dado que se realizará una propuesta de estructuración del área de recursos humanos cuyo funcionamiento no genera productos.

Los principales beneficios son:

Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto

Contratación de personal calificado en los cargos laborales.

Optimizar el tiempo y los recursos en las áreas funcionales de la empresa.

Al ampliar las fuentes de reclutamiento, se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos.

Personal motivado, a través de capacitación.

Asesoramiento profesional en relación a recursos humanos, a todas las unidades que integran la empresa.

Personal bien informado acerca de las funciones que deben desempeñar.

Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Banco Central de Nicaragua. (2017) Informe Anual 2016
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (2012) Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016
- Instituto Nacional de Estadísticas y censos (2006) VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005.
- Instituto Nacional de Estadísticas y censos. (2005). Clasificador Uniforme de Actividades Económicas de Nicaragua
- Instituto Nacional De Información De Desarrollo. (2016). Encuesta nacional de hogares sobre medición de nivel de vida – 2016
- Dirección general de servicios aduaneros. (2017). Estadísticas 2016
- Motores Internacionales sociedad anónima. (2015). Informe Anual 2014
- Motores Internacionales sociedad anónima. (2016). Informe Anual 2015
- Motores Internacionales sociedad anónima. (2017). Informe Anual 2016
- Chiavenato, Idalberto Gestión Del Talento Humano. segunda edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2009

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ FODA DE LA EMPRESA MOTINSA

| FORTALEZA | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un contrato exclusivo de distribución a nivel nacional de las marcas de prestigio LIFAN y MAHINDRA. 2. Larga trayectoria en el mercado con alto conocimiento en el sector. 3. Taller propio responsable de los servicios técnicos. 4. Amplia variedad de modelos y estilos de motocicletas para un mercado más exigente. 5. Asesoría y capacitación permanente por parte de los proveedores en relación a los nuevos modelos de motocicletas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento rápido del mercado de motocicletas. 2. Aumento de la disponibilidad del financiamiento para los clientes potenciales. 3. Facilidad de establecer sucursales comercializadoras a nivel nacional. 4. Percepción positiva de los consumidores sobre el producto, como un medio de transporte económico. 5. No hay buenos productos sustitutos en el mercado. 6. Los factores macro ambientales del país son propicios para el sector de comercialización de motocicletas. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con salas de exhibición en el interior del país para ofertar el producto. 2. La ubicación geográfica donde se encuentra la empresa, no es una zona altamente comercial. 3. La empresa solicita un porcentaje de prima para otorgar el financiamiento de las motocicletas. 4. La publicidad y promoción carece de objetivos. 5. La empresa no cuenta con un marco estratégico definido. 6. Deficiente administración de los recursos humanos. 7. La comunicación entre las áreas funcionales no es fluida. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio en la percepción de los consumidores sobre el producto, como medio de transporte peligroso. 2. El gobierno podría implementar acciones perjudiciales al sector debido al aumento del parque de motocicletas en el país. 3. Alta amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector. 4. Creciente poder de negociación de los proveedores. |

ANEXO 2

MATRIZ FODA INTEGRAL DE LA EMPRESA MOTINSA

| | | |
|---|--|---|
| <p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento rápido del mercado 2. Aumento de la disponibilidad del financiamiento para los clientes 3. Facilidad de establecer sucursales comercializadoras a nivel nacional. 4. Percepción positiva de los consumidores sobre el producto, como un medio de transporte económico. 5. No hay buenos productos sustitutos en el mercado. 6. Los factores macro ambientales del país son propicios para el sector de comercialización de motocicletas. | <p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un contrato exclusivo de distribución a nivel nacional de las marcas de prestigio LIFAN y MAHINDRA. 2. Larga trayectoria en el mercado con alto conocimiento en el sector. 3. Taller propio responsable de los servicios técnicos. 4. Amplia variedad de modelos y estilos de motocicletas para un mercado más exigente. 5. Asesoría y capacitación permanente por parte de los proveedores en relación a los nuevos modelos de motocicletas. | <p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con salas de exhibición en el interior del país para ofertar el producto. 2. La ubicación geográfica donde se encuentra la empresa, no es una zona altamente comercial. 3. La empresa solicita un porcentaje de prima para otorgar el financiamiento de las motocicletas. 4. La empresa no ha desarrollado la integración vertical parcial. 5. La publicidad y promoción carece de objetivos. 6. La empresa no cuenta con un marco estratégico definido. 7. Deficiente administración de los recursos humanos. 8. La comunicación entre las áreas funcionales no es fluida. |
| <p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento rápido del mercado 2. Aumento de la disponibilidad del financiamiento para los clientes 3. Facilidad de establecer sucursales comercializadoras a nivel nacional. 4. Percepción positiva de los consumidores sobre el producto, como un medio de transporte económico. 5. No hay buenos productos sustitutos en el mercado. 6. Los factores macro ambientales del país son propicios para el sector de comercialización de motocicletas. | <p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevos punto de ventas, aprovechando el crecimiento del mercado y la aceptación de la marca Mahindra y Lifan (F1, F2, F4, O1, O3, O4, O6) 2. Promocionar los modelos de motocicletas de recreación para un segmento de mercado joven, usando el financiamiento disponible (F1, F3, F5, O2, O4, O5) | <p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la ventas al trasladar la casa matriz a una zona altamente comercial (D1, D2, D4, O1, O3, O4, O6) 2. Realizar plan de mercadeo enfocado en un segmento de mercado determinado, considerando la percepción positiva sobre de los consumidores. (D2, D4, D5, O1, O3, O5, O6) |
| <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio en la percepción de los consumidores sobre el producto, como medio de transporte peligroso. 2. El gobierno podría implementar acciones perjudiciales al sector debido al aumento del parque de motocicletas en el país. 3. Alta amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector. 4. Creciente poder de negociación de los proveedores. | <p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar campañas de concientización de manejo seguro para minimizar los accidentes de tránsito (F2, A1, A2) Fidelizar a los clientes y atraer a nuevos mediante el prestigio de las Marcas exclusiva de la empresa (F1, F2, F4, A1, A3) Suscribir contrato para el suministro de producto a largo plazo con los proveedores (F1, F2, A4) | <p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Diseñar un plan integral para la capacitación del personal a fin lograr ventajías competitivas (D7, D8, A1, A3) Evaluar los requisitos de financiamiento para mitigar el aumento de la rivalidad entre competidores (D3, A3,) |

ANEXO 3

PROPUESTA DE VALORES PARA LA EMPRESA MOTINSA

Trabajo en equipo: Promover un equipo de trabajo homogéneo e interdepartamental.

Integridad y Ética: Promover un compromiso social y cumplir las normativas internas.

Servicio: Cumplir con los compromisos y ser responsables, poseer voluntad de servicio para los clientes.

Mejora continua: Renovar constantemente los procesos internos y los servicios brindados a los clientes.

Innovación: Sugerir nuevas ideas que permitan a la empresa lograr resultados mejores en sus procesos, métodos de trabajo y el aumento de las ventas y/o reducción de costos.

Sentido de urgencia: Realizar acción conforme al grado de importancia que tiene establecido en las actividades y asuntos relevantes para la organización, su misión y resultados.

ANEXO 4

PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MOTINSA

1. Política de Ingreso

Se incorporará como parte de la empresa profesionales de calidad, cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias de la organización, a través de procedimientos técnicos y transparentes.

2. Política de Capacitación

La empresa capacitará a sus colaboradores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de sus funciones, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos.

3. Política de Remuneraciones

La empresa incorporará al personal de la mayor potencial, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos que consideren las realidades existentes en los diferentes mercados profesionales. Además, retendrá a dicho personal mediante incentivos económicos.

4. Política de Calidad de vida laboral

La empresa Motinsa deberá mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armonicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.

ANEXO 5

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MOTINSA

Contratación: Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos. comprende el reclutamiento y selección.

Reclutamiento: consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Selección: Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Inducción: Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.

Organización y planificación del personal: consiste en diseñar los puestos de trabajo y definir funciones y responsabilidades.

ANEXO 6
PROPUESTA DE FORMATO PARA LA EVALUACION
DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA

| Evaluación del desempeño | | | | |
|---|---|-------------|-----------------|-----------------|
| Nombre y apellido | | | | |
| Puesto | | | | |
| fecha | | | | |
| evaluador | | | | |
| Evalúe del 1 al 5 las siguientes parámetros | | | | |
| 1: malo | 2: regular | 3: bueno | 4: muy bueno | 5: excelente |
| Desempeño laboral | | | | |
| 1 | responsabilidad | | | |
| 2 | Exactitud y calidad del trabajo | | | |
| 3 | Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas | | | |
| 4 | Productividad- volumen y cantidad de trabajo | | | |
| 5 | Orden y claridad del trabajo | | | |
| 6 | Planificación del trabajo | | | |
| 7 | Documentación que genera | | | |
| 8 | Reporta avances de actividades | | | |
| 9 | Capacidad de delegar tareas | | | |
| 10 | Capacidad de realización | | | |
| 11 | Comprensión situación | | | |
| 12 | Sentido común | | | |
| 13 | Cumplimiento de los procedimientos existentes | | | |
| 14 | Grado de conocimiento funcional | | | |
| 15 | Grado de conocimiento técnico | | | |
| | Factor humano/actitudinal | | | |
| 16 | Actitud hacia la empresa | | | |
| 17 | Actitud hacia superior/res | | | |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| 18 | Actitud hacia los compañeros | |
| 19 | Actitud hacia el cliente | |
| 20 | Cooperación con el equipo | |
| 21 | Capacidad de aceptar criticas | |
| 22 | Capacidad de generar sugerencias constructivas | |
| 23 | Presentación personal | |
| 24 | predisposición | |
| 25 | puntualidad | |
| habilidades | | |
| 26 | Iniciativa | |
| 27 | creatividad | |
| 28 | Adaptabilidad(temas, grupos, funciones) | |
| 29 | Respuesta bajo presión | |
| 30 | Capacidad de manejar múltiples funciones | |
| 31 | Coordinación y liderazgo | |
| 32 | Potencialidad- capacidad de aprendizaje | |
| 33 | carisma | |
| 34 | Compromiso hacia el equipo | |
| 35 | Manejos de conflictos | |
| 36 | Manejo y optimización del grupo | |
| 37 | Relación con el cliente | |
| 38 | Planificación y coordinación | |
| 39 | Toma de decisiones | |
| Comentarios de la evaluación | | |

ANEXO 7 FORMATO DE DESCRIPCION DE CARGO

| DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO | | |
|--|---------------------------|--------|
| 1. Descripción Del Cargo | | |
| 1.1. Identificación | | |
| Nombre del cargo | | |
| Área a la que pertenece | | |
| Cargo del jefe directo | | |
| 1.2. Función Principal: | | |
| | | |
| 1.3. Funciones Específicas | | |
| Actividades / Tareas | | |
| <input type="checkbox"/> | | |
| <input type="checkbox"/> | | |
| <input type="checkbox"/> | | |
| 1.4. Coordinación | | |
| Coordina con (cargo o área) | Para (actividad) | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.5. Supervisión | | |
| Supervisa a | Supervisado por | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.6. En Caso De Ausencia | | |
| Reemplaza a | Es reemplazado por | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.7. Relaciones Con Otros Puestos | | |
| Ascendido de | Puede ascender a | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.8. Condiciones De Trabajo | | |
| <input type="checkbox"/> Lugar físico: | | |
| <input type="checkbox"/> Horario de trabajo: | | |
| 2. Especificación Del Cargo | | |
| 2.1. Requisitos Generales | | |
| <input type="checkbox"/> Estudios: | | |
| <input type="checkbox"/> Especialidad: | | |
| <input type="checkbox"/> Experiencia: | | |
| <input type="checkbox"/> Edad: | | |
| <input type="checkbox"/> Sexo: | | |
| 2.2. Requisitos Personales | | |
| PERFIL DEL CARGO | | |
| competencias | Nivel Esperado | |
| | Mínimo | Máximo |
| | | |
| | | |
| | | |