

Área de Conocimiento de Ingeniería y Afines.

Plan Estratégico para Incrementar el Posicionamiento y Diversificación de la Empresa Repuestos Baltodano S. A. en el periodo 2023 – 2027.

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Br. Agustín
Mauricio Avilés
Medina
Carnet: 2016-1030U

Br. Giosnara
Josmaryth Rodríguez
Mejía
Carnet: 2018-0421U

Tutor:

Br. Kenneth Winston
Téllez García
Carnet: 2018-0408U

MSc. Miguel
Baltodano
Peña

20 de junio del 2024
Managua, Nicaragua



Área de Conocimiento de
Ingeniería y Afines

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario del **ÁREA DEL CONOCIMIENTO DE INGENIERÍA Y AFINES** hace constar que:

AVILÉS MEDINA AGUSTÍN MAURICIO

Carné: 2016-1030U Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, en el año 2022 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciocho días del mes de marzo del año dos mil veinte y cuatro.

Atentamente,



Msc. Augusto César Palacios Rodríguez
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



Teléfono: (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso.
Managua, Nicaragua.



luis.chavarria@fti.uni.edu.ni
www.uni.edu.ni



Área de Conocimiento de
Ingeniería y Afines

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario del **ÁREA DEL CONOCIMIENTO DE INGENIERÍA Y AFINES** hace constar que:

TÉLLEZ GARCÍA KENNETH WINSTON

Carné: **2018-0408U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, en el año 2022 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciocho días del mes de marzo del año dos mil veinte y cuatro.

Atentamente,

Msc. Augusto César Palacios Rodríguez
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



Teléfono: (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso.
Managua, Nicaragua.



luis.chavarria@fti.uni.edu.ni
www.uni.edu.ni



Facultad de
Tecnología de
la Industria

Managua, 28 de septiembre de 2022

Brs. Agustín Mauricio Avilés Medina

Giosnara Josmaryth Rodríguez Mejía

Kenneth Winston Téllez García

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado **Plan Estratégico para incrementar el Posicionamiento y Diversificación de la Empresa Repuestos Baltodano S.A en el periodo 2023-2027**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **ing. Miguel Angel Baltodano Peña** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,


MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde

Decano



C/c Archivo

LCHV/art



(505) 2240 1853 - (505) 2248 6879
(505) 2251 8271 - (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso,
Managua, Nicaragua

Managua, 13 de marzo de 2024.

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde.
Director de área de Conocimiento de Ingeniería y Afines
Su despacho.

Estimado MSc. Chavarría:

Por medio de la presente, le informo que he revisado y aprobado entrega de tesis del tema monográfico: **"Plan Estratégico para Incrementar el Posicionamiento y Diversificación de la Empresa Repuesto Baltodano S.A. en el periodo 2023 - 2027"** elaborado por los bachilleres:

Br. Agustín Mauricio Avilés Medina. 2016-1030U.

Br. Giosnara Josmaryth Rodríguez Mejía. 2018-0421U.

Br. Kenneth Winston Téllez García. 2018-0408U.

Ya que han cumplido con los requisitos necesarios de culminación de estudios dispuestos por el área de Conocimiento de Ingeniería y Afines.

Sin más a que referirme me despido de usted deseándole éxito en su gestión diaria, esperando una respuesta positiva ante esta misiva.



MSc. Miguel Ángel Baltodano Peña.

Tutor Externo.

REPUESTOS BALTODANO S, A.

RUC: 0011811610043T

13 de marzo de 2024

MSc. Luis Alberto Chavarria Valverde.

Director de área de Conocimiento de Ingeniería y Afines

Su despacho.

Mediante la presente me dirijo a usted, en representación de la empresa **REPUESTOS BALTODANO S, A**, hago constar que en respuesta a la solicitud de colaboración de los Br. Agustín Mauricio Avilés Medina, Br. Giosnara Josmaryth Rodriguez Mejia y Br. Kenneth Winston Tellez Garcia en la realización de un **Plan estratégico para incrementar el Posicionamiento y Diversificación de la Empresa en el periodo 2023 – 2027**, han cumplido con los análisis correspondientes contribuyendo con datos estadísticos a la elección de la mejor Planificación estratégica para el futuro de la compañía, empleando su ventaja competitiva para posicionar la marca en el mercado de repuestos automotrices. Por consiguiente, ratifico que han cumplido satisfactoriamente con la elaboración de dicho plan.

Agradeciendo la Contribución, me despido deseando éxito en sus labores.

Cordialmente.



Miguel Angel Baltodano Solis

Propietario REPUESTOS BALTODANO S, A

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por su misericordia y voluntad de permitirme llegar a culminar una de mis metas, por guiarme y acompañarme a lo largo de mi vida, Dios es y siempre será ese pilar fundamental, fuerte e inconmovible. Eben-ezer, hasta aquí nos ha ayudado Jehová.

Agradezco a mis amados padres, hermanas y a todos mis familiares que estuvieron presentes a lo largo de esta trayectoria educativa, por motivarme e inculcarme a siempre dar lo mejor de mí, esforzarme y nunca rendirme por más difícil que sea la situación.

También agradezco de manera especial y sincera a mis compañeros de tesis Kenneth Winston Téllez García y Giosnara Josmaryth Rodríguez Mejía, porque Dios permitió que formáramos este maravilloso grupo para culminar nuestros estudios, agradeciendo de antemano la amistad y el compañerismo que hemos formado. Por otra parte, gracias a mis amigos, compañeros y profesores de esta alma máter, por cada una de sus enseñanzas, conocimientos y experiencias brindadas en esta hermosa etapa llena de aprendizaje, la cual llevaré en lo más profundo de mi corazón.

Por último y no menos importante, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Miguel Ángel Baltodano Peña por creer en nosotros académicamente, brindarnos de su apoyo, conocimientos, experiencias, motivarnos y retarnos con la finalidad de explotar y conocer nuestras habilidades, sumado a esto, a pesar de casi ser profesionales por siempre instarnos a seguir siendo estudiantes para enriquecer cada día nuestros conocimientos.

“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia” – Isaías 41:10.

Agustín Mauricio Avilés Medina.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme sabiduría y fuerza guiándome siempre por el camino correcto para alcanzar mis metas, acompañarme a lo largo de la carrera permitiéndome culminar una de las etapas más relevantes de mi vida. Por constantemente levantarme en cada tropiezo y ser mi fortaleza en cada adversidad.

Agradezco a mis amados y excelentes padres Donald Remberto Rodríguez Rodríguez y Gioconda María Mejía Serrano por ser siempre el apoyo incondicional en mi vida, ellos son los que con su infinito amor me han impulsado a ser mejor cada día, ha esmerarme y no dar marcha atrás en las dificultades, por todo el esfuerzo y sacrificio que han realizado durante esta trayectoria educativa.

También agradezco a mi Abuelita Josefa Lucila Serrano García por todo el amor y ser ejemplo de salir adelante sin importar los golpes de la vida, a mi hermano Giosnald Alexandre Rodríguez Mejía que es una parte primordial de mi vida.

Le agradezco muy profundamente a mi tutor de Tesis MSc. Miguel Ángel Baltodano Peña por su dedicación paciencia, brindándonos tus conocimientos y consejos para crecer como profesionales y como personas, por instarnos a aprovechar nuestro potencial mediante el trabajo duro, la dedicación y la perseverancia en la búsqueda del conocimiento. Gracias por tu amabilidad y disposición para ayudarnos en todo momento.

Agradecer a mis compañeros de tesis Agustín Mauricio Avilés Medina y Kenneth Winston Téllez García por formar parte de este excelente equipo de trabajo, fomentando el compañerismo y trabajo en equipo, de la oportunidad de culminar esta etapa con ustedes.

Giosnara Josmaryth Rodríguez Mejía

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por permitirme alcanzar uno de los logros más significativos de mi vida, así como por todas las bendiciones que destinó para mí a lo largo de todos los años en los que me preparó para poder llegar a este momento. Dios ha sido, es y siempre será mi roca y mi fortaleza.

Agradezco a mis padres, hermano y abuela por ser los pilares que me motivaron e inspiraron a dar lo mejor y a nunca rendirme por más difícil que el camino se torne.

Agradezco por los amigos, compañeros y profesores con los que compartí vivencias y experiencias que me dejaron recuerdos memorables, los cuales llevaré en mi corazón hasta el último de mis días.

Gracias Agustín Mauricio Avilés Medina y Giosnara Josmaryth Rodríguez Mejía por ser las personas que Dios permitió que estuvieran a mi lado para culminar nuestros estudios, a pesar de las vicisitudes y diferencias, me mostraron que siempre podemos trabajar en equipo por un bien mayor para alcanzar nuestras metas.

Gracias Miguel Baltodano Peña por tus enseñanzas y por haber compartido tu conocimiento y experiencia, las cuales fueron parte importante para poder culminar nuestros estudios y saber superar los retos que se presentaron a lo largo del proceso.

“Esfuérzate y sé valiente. No temas ni desmayes, que yo soy el Señor tu Dios, y estaré contigo por dondequiera que vayas” – Josué 1:9.

Kenneth Winston Téllez García

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES.	2
III.	JUSTIFICACIÓN.	3
IV.	OBJETIVOS.	4
4.1.	Objetivo General.	4
4.2.	Objetivos Específicos.	4
V.	MARCO TEÓRICO.....	5
5.1.	Estrategia.	5
5.2.	Planeación.....	5
5.2.1.	Planeación Estratégica.	5
5.2.2.	Plan Estratégico.....	6
5.2.3.	Análisis Estratégico.....	6
5.2.3.1.	Formulación Estratégica.....	8
5.2.3.2.	Implantación de la Estrategia.	8
5.2.4.	Cuadro de Mando Integral.	10
5.3.	Cadena de Suministro.	14
5.3.1.	Fases de la Cadena de Suministro.	14
5.3.1.1.	Fase de Aprovisionamiento.	15
5.3.1.2.	Fase de Producción.	15
5.3.1.3.	Fase de Distribución / Comercialización.	15
5.3.2.	Modelo SCOR.....	16
5.3.2.1.	Procesos de Negocios.	16
5.3.2.2.	Planificación.	17
5.3.2.3.	Abastecimiento.....	18
5.3.2.4.	Producción.	18
5.3.2.5.	Entrega.....	18
5.3.2.6.	Gestión de Retornos.	19
5.3.2.7.	Niveles de Detalle.	19
5.3.3.	Modelo CANVAS.	20
5.3.3.1.	Los 9 módulos del modelo CANVAS.....	21

5.3.4. Cadena de Valor.....	22
5.3.4.1. ¿Para qué Sirve la Cadena de Valor?.....	23
5.4. Ventaja competitiva.....	23
5.4.1. Tipos.....	24
5.4.1.1. Costos Relativamente más Bajos.....	24
5.4.1.2. Diferenciación.....	24
5.4.2. Competencia.....	24
5.4.3. Estrategia Competitiva.....	24
5.4.4. Análisis Estructural de los Sectores Industriales.....	24
5.4.4.1. Respecto a las Necesidades de los Compradores.....	25
5.4.4.2. Respecto al Balance Oferta / Demanda.....	25
5.4.5. Valor.....	26
5.4.6. La Cadena de Valor en Relación con la Ventaja Competitiva.....	26
5.4.6.1. Actividades de Valor.....	26
5.4.6.2. Margen.....	26
5.4.6.3. Eslabones dentro de la Cadena de Valor.....	27
5.5. Evaluación Estratégica.....	27
5.5.1. Análisis FODA.....	27
5.5.1.1. Diseño FODA.....	28
5.5.1.2. Matriz FODA.....	29
5.5.2. Fuerzas de Porter.....	30
5.5.2.1. Riesgo de que Entren más Participantes.....	31
5.5.2.2. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales....	32
5.5.2.3. Presión Proveniente de los Productos Sustitutos.....	32
5.5.2.4. Poder de Negociación de los Compradores.....	32
5.5.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores.....	32
5.5.3. Análisis PESTEL.....	32
5.5.3.1. Estratos del Entorno de una Empresa.....	33
5.5.3.2. Macro entorno.....	33
5.5.3.3. Objetivo.....	33
5.5.3.4. Variables Macroeconómicas.....	33

5.5.3.5. Variables Políticas.....	33
5.5.3.6. Variable Económica.	33
5.5.3.7. Variable Sociocultural.....	33
5.5.3.8. Variable Tecnológica.....	33
5.5.3.9. Variable Ecológica.....	34
5.5.3.10. Variable Legal.....	34
5.6. Estudio de Mercado.....	34
5.6.1. Encuesta.....	34
5.6.2. Oferta.....	35
5.6.2.1. Determinación de la Oferta.....	35
5.6.3. Demanda.	35
5.6.3.1. Determinación de la Demanda.	35
5.6.3.2. Demanda Insatisfecha.....	36
5.6.3.3. Demanda Satisfecha.	36
5.6.4. Mercado.....	37
5.6.4.1. Segmentación de Mercado.....	37
5.6.4.2. Mercado Meta.	38
5.7. Estudio Técnico.....	38
5.7.1. Gestión de inventarios.	38
5.7.1.1. Inventario.....	38
5.7.1.2. Función de los inventarios.....	39
5.7.1.3. Sistema de inventarios.	40
5.7.1.4. Tipos de sistemas de inventarios.	40
5.7.2. Estructura Organizativa.	42
5.7.2.1. Tipos de estructuras organizativas.....	42
5.7.3. Organigrama.....	43
5.7.3.1. Clasificación.	44
5.7.4. Diagramas de flujo.	45
5.7.5. Localización.	46
5.7.5.1. Macro localización.....	46
5.7.5.2. Microlocalización.....	46

5.7.5.3.	Método cualitativo por puntos.....	46
5.7.5.4.	Método de Brown y Gibson.	47
5.7.6.	Aspectos legales.....	47
5.8.	Estudio Financiero.....	48
5.8.1.	Determinación de los Costos.	48
5.8.1.1.	Costos Administrativos.	48
5.8.1.2.	Costos de Ventas.	48
5.8.1.3.	Costos Financieros.....	49
5.8.1.4.	Inversión Inicial.....	49
5.8.1.5.	Activos Tangibles.	49
5.8.1.6.	Activos Intangibles.	49
5.8.1.7.	Capital del Trabajo.	50
5.8.2.	Punto de Equilibrio.....	50
5.8.3.	Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	51
5.8.4.	Valor Presente Neto.....	51
5.8.5.	Tasa Interna de Rendimiento.....	51
5.8.6.	Análisis de Sensibilidad.	52
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO.	53
6.1.	Tipo de Investigación.....	53
6.2.	Diseño de Investigación.	53
6.3.	Tipo de Información.....	54
6.4.	Población y Muestra.	55
6.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
6.6.	Sistematización de la Información.....	56
VII.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	57
7.1.	Análisis Externo.....	57
7.1.1.	Análisis de la Competencia.....	57
7.1.2.	Análisis PESTEL.....	65
7.1.2.1.	Aspecto Político.....	65
7.1.2.2.	Aspecto Económico.....	66
7.1.2.3.	Aspecto Sociocultural.....	69

7.1.2.4.	Aspecto Tecnológico.....	73
7.1.2.5.	Aspecto Ecológico.....	74
7.1.2.6.	Aspecto Legal.....	76
7.1.2.7.	Conclusiones del PESTEL.	76
7.2.	Análisis Interno.....	80
7.2.1.	Modelo CANVAS.	80
7.2.1.1.	Segmento de Cliente.....	80
7.2.1.2.	Propuesta de valor.	80
7.2.1.3.	Canales de distribución.	81
7.2.1.4.	Relación con los clientes.	81
7.2.1.5.	Fuentes de ingreso.....	81
7.2.1.6.	Recursos claves.	81
7.2.1.7.	Actividades claves.....	82
7.2.1.8.	Socios claves.	82
7.2.1.9.	Estructura de costos.....	82
7.2.1.10.	Conclusiones del CANVAS.....	83
7.2.2.	Análisis FODA.....	85
7.2.2.1.	Fortalezas.....	85
7.2.2.2.	Debilidades.....	86
7.2.2.3.	Oportunidades.....	87
7.2.2.4.	Amenazas.	90
VIII.	ESTUDIO DE MERCADO.	93
8.1.	Definición de repuesto automotriz.	93
8.2.	Misión.....	93
8.3.	Visión.....	93
8.4.	Valores	93
8.5.	Logotipo.....	94
8.6.	Tamaño de la muestra.....	95
8.7.	Proyección del parque vehicular.	95
8.8.	Análisis de la encuesta.....	98
8.8.1.	Edad.	98

8.8.2.	Psicografía.....	99
8.8.3.	Fallas Vehiculares.....	100
8.8.4.	Periodo de Compra.....	101
8.8.5.	Local de Compra.....	102
8.8.6.	Nivel de Aceptación Compra Online.	103
8.8.7.	Motivo de Compra.....	104
8.8.8.	Medio de Contacto.....	105
8.8.9.	Obtención de Información.....	106
8.8.10.	Asesoría Técnica.....	107
8.8.11.	Nivel de Aceptación de Asesoría Técnica.	108
8.8.12.	Precio de Asesoría Técnica.....	108
8.8.13.	Delivery.....	109
8.8.14.	Servicio Post Venta.	110
8.9.	Cuantificación de la Demanda.....	111
8.10.	Cuantificación y Proyección de la Demanda Potencial.....	115
8.11.	Análisis y Proyección de la Oferta.	116
8.12.	Proyección balance Oferta – Demanda.....	117
8.13.	Conclusión del Estudio de Mercado.	118
IX.	ESTUDIO TÉCNICO.....	119
9.1.	Objetivos Estratégicos.....	119
9.2.	Formulación de Estrategias.....	120
9.2.1.	Estrategia 1 Tienda en Línea con Asesoría Gratuita.	120
9.2.2.	Estrategia 2 Tienda en Línea con Asesoría Especializada Remunerada.....	121
9.2.3.	Estrategia 3 Desarrollo de Aplicación de Comercio.	122
9.3.	Estrategias Empresariales.....	123
9.3.1.	Estrategia 1 Tienda en Línea con Asesoría Gratuita.	123
9.3.1.1.	Marketing.....	123
9.3.1.2.	Estrategias Corporativas.	124
9.3.1.3.	Estrategias Funcionales.	126
9.3.1.4.	Estrategias Competitivas.....	127

9.3.1.5.	Plan de Acción.	129
9.3.1.6.	Estructura Organizativa.	130
9.3.1.7.	Funciones de los Puestos de Trabajo.	131
9.3.1.8.	Personal Administrativo.	135
9.3.1.9.	Personal de Ventas.	137
9.3.1.10.	Mano de Obra.	138
9.3.1.11.	Diagrama de Procesos Interno.	148
9.3.1.12.	Localización.	150
9.3.1.13.	Cuadro de Mando Integral.	154
9.3.1.14.	Método SLP.	156
9.3.1.15.	Recursos Operativos.	161
9.3.2.	Estrategia 2 Tienda en Línea con Asesoría Especializada Remunerada.	165
9.3.2.1.	Marketing.	165
9.3.2.2.	Estrategias Corporativas.	166
9.3.2.3.	Estrategias Funcionales.	168
9.3.2.4.	Estrategias Competitivas.	170
9.3.2.5.	Plan de acción.	171
9.3.2.6.	Estructura Organizativa.	173
9.3.2.7.	Funciones de los Puestos de Trabajo.	174
9.3.2.8.	Personal Administrativo.	177
9.3.2.9.	Personal de Venta.	179
9.3.2.10.	Mano de obra.	180
9.3.2.11.	Diagrama de Procesos Interno.	186
9.3.2.12.	Localización.	188
9.3.2.13.	Cuadro de Mando Integral.	192
9.3.2.14.	Método SLP.	194
9.3.2.15.	Recursos Operativos.	199
9.3.3.	Estrategia 3 Desarrollo de Aplicación de Comercio.	203
9.3.3.1.	Marketing.	203
9.3.3.2.	Estrategias Corporativas.	206

9.3.3.3.	Estrategias Funcionales.	207
9.3.3.4.	Estrategias Competitivas.	208
9.3.3.5.	Plan de Acción.	210
9.3.3.6.	Estructura Organizativa.	211
9.3.3.7.	Funciones de los Puestos de Trabajo.	212
9.3.3.8.	Personal Administrativo.	215
9.3.3.9.	Personal de Venta.	216
9.3.3.10.	Mano de Obra.	217
9.3.3.11.	Diagrama de Procesos Interno.	222
9.3.3.12.	Localización.	224
9.3.3.13.	Cuadro de Mando Integral.	227
9.3.3.14.	Método SLP.	230
9.3.3.15.	Recursos Operativos.	234
X.	ESTUDIO FINANICERO.....	238
10.1.	Demanda.	238
10.1.1.	Resumen de Demandas Anuales.	238
10.2.	Precios.	239
10.2.1.	Deslizamiento de la Moneda.	239
10.2.2.	Proyección de la Inflación.	239
10.2.3.	Precios de Compra Antes de Impuestos.	241
10.2.4.	Impuestos por Repuestos Importados.	242
10.2.4.1.	Precios de Compra Netos.	244
10.2.4.2.	Precios de Compra Anual Proveedores Nacionales.	244
10.2.4.3.	Precios de Compra Anual Proveedores Internacionales.	244
10.2.5.	Precios de Ventas.	245
10.2.5.1.	Precios de Venta Anual Proveedores Nacionales.	245
10.2.5.2.	Precios de Venta Anual Proveedores Internacionales.	246
10.3.	Servicio de Asesoría Especializada.	246
10.3.1.	Demanda de la Asesoría Especializada.	246
10.3.2.	Precio de la Asesoría Especializada.	247
10.4.	Ingresos.	248

10.4.1.	Ingresos Año 2023.	251
10.4.2.	Ingresos por Empresas.....	252
10.4.2.1.	Ventas Mediante Aplicación de Comercio.	252
10.4.2.2.	Ingresos por Empresa Año 2023.	252
10.4.3.	Resumen de Ingresos Totales.....	254
10.5.	Costos.	254
10.5.1.	Costos de Energía Eléctrica.	255
10.5.2.	Costos de Agua.	256
10.5.3.	Costos de Compra.....	257
10.5.3.1.	Costos de Compra Año 2023.....	257
10.5.3.2.	Resumen Costos de Compra Anuales.....	258
10.5.4.	Costos Administrativos.	258
10.5.5.	Costos de Ventas.	259
10.5.5.1.	Combustible.....	259
10.5.5.2.	Costos de Ventas Anual.	268
10.5.6.	Costos de Publicidad.....	269
10.5.6.1.	Resumen Costos de Publicidad Anuales.....	270
10.5.7.	Costos de Equipos de Protección Personal.....	270
10.5.7.1.	Costos de EPP Año 2023.	270
10.5.7.2.	Resumen Costos de Equipos de Protección Personal Anual.	271
10.5.8.	Resumen de Costos Operativos.....	271
10.6.	Capital de Trabajo.	273
10.7.	Inversión Inicial.....	274
10.8.	Depreciación.	274
10.8.1.	Depreciación Estrategia 1 y 2.....	275
10.8.1.1.	Reinversiones.	277
10.8.1.2.	Depreciación Total.....	281
10.8.2.	Depreciación Estrategia 3.....	282
10.8.2.1.	Reinversiones.	283
10.8.2.2.	Depreciación Total.....	288
10.9.	Amortización.....	288

10.9.1.	Amortización Año 2023.....	288
10.9.2.	Resumen Amortizaciones Anuales.....	289
10.10.	Recuperación de Activos Totales.....	289
10.10.1.	Recuperación de Activo Circulante.....	289
10.10.2.	Recuperación de Activo Fijo.....	290
10.10.3.	Tabla Resumen de Recuperación de Activos Totales.....	290
10.11.	Préstamo.....	290
10.11.1.	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	290
10.11.2.	Tasa de Inflación.....	291
10.11.3.	Premio al Riesgo.....	291
10.11.4.	Tarifario de los Bancos.....	291
10.11.5.	Préstamo Estrategia 1.....	292
10.11.5.1.	TMAR Mixta Estrategia 1.....	293
10.11.6.	Préstamo Estrategia 2.....	293
10.11.6.1.	TMAR Mixta Estrategia 2.....	293
10.11.7.	Préstamo Estrategia 3.....	294
10.11.7.1.	TMAR Mixta Estrategia 3.....	294
10.12.	Flujos de Caja.....	294
10.12.1.	Estrategia 1.....	295
10.12.1.1.	Valor Presente Neto.....	297
10.12.1.2.	Tasa Interna de Retorno.....	297
10.12.1.3.	Periodo de Recuperación.....	298
10.12.2.	Estrategia 2.....	300
10.12.2.1.	Valor Presente Neto.....	301
10.12.2.2.	Tasa Interna de Retorno.....	302
10.12.2.3.	Periodo de Recuperación.....	302
10.12.3.	Estrategia 3.....	303
10.12.3.1.	Valor Presente Neto.....	305
10.12.3.2.	Tasa Interna de Retorno.....	306
10.12.3.3.	Periodo de Recuperación.....	306
10.12.4.	Tabla Comparativa de Indicadores Financieros.....	306

XI.	COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	309
XII.	CONCLUSIONES.....	315
XIII.	RECOMENDACIONES.....	316
XIV.	CANVAS PROPUESTO CON LA ESTRATEGIA ELEGIDA.....	317
XIII.	ANEXOS.....	318
XIV.	BIBLIOGRAFÍA.....	488

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases del Plan Estratégico.....	10
Ilustración 2. Perspectivas del cuadro de Mando integral.....	12
Ilustración 3. Modelo Estándar de la cadena de suministro.....	14
Ilustración 4. Proceso de Negocio.	17
Ilustración 5. Plantilla para el Lienzo del Modelo de Negocio.....	22
Ilustración 6. Cadena de Valor.....	23
Ilustración 7. Matriz FODA.....	29
Ilustración 8. Las Cinco Fuerzas Competitivas.	31
Ilustración 9. Comportamiento relevante - Repuestos Baltodano S, A.	62
Ilustración 10. Promedio del Comportamiento del Mercado de Repuestos.	62
Ilustración 11. Mediana del Comportamiento del Mercado de Repuestos.....	63
Ilustración 12. Moda del Comportamiento del Mercado de Repuestos.....	63
Ilustración 13. Comparación Promedio Mercado y Repuestos Baltodano S. A.	64
Ilustración 14. Comparación Repuestos Baltodano S. A. y Almacén del Repuesto.	64
Ilustración 15. Comparación Repuestos Baltodano S. A. y RACASA Repuestos Automotrices.....	65
Ilustración 16. Producto Interno Bruto.	66
Ilustración 17. Índice de precios al consumidor.	67
Ilustración 18. Índice Mensual de la Actividad Económica.	68
Ilustración 19. Fases del Plan Estratégico.....	84
Ilustración 20. Análisis FODA.	92
Ilustración 21. Logotipo de la Empresa.....	94
Ilustración 22. Gráfico de correlación - Proyección de parque vehicular.	97
Ilustración 23. Edad de los Encuestados.....	98
Ilustración 24. Marca de Vehículos de los Encuestados.....	99
Ilustración 25. Fallas Vehiculares.	100
Ilustración 26. Periodo de Compra.	101
Ilustración 27. Local de Compra.	102
Ilustración 28. Nivel de Aceptación de Compra.	103

Ilustración 29. Motivo de Compra.	104
Ilustración 30. Medio de Contacto.	105
Ilustración 31. Medio de Obtención de Datos.	106
Ilustración 32. Necesidad de Asesoría Técnica.	107
Ilustración 33. Nivel de Aceptación de Asesoría Técnica.	108
Ilustración 34. Disposición de Pago de Asesoría Técnica.	109
Ilustración 35. Nivel de Aceptación de Delivery.	110
Ilustración 36. Servicios Post Venta Preferidos por los Propietarios.	111
Ilustración 37. Proyección Demanda Total.	114
Ilustración 38. Proyección Demanda Potencial.....	115
Ilustración 39. Canal de Distribución.	124
Ilustración 40. Estructura Organizativa Año 2023.....	130
Ilustración 41. Estructura Organizativa Año 2027.....	131
Ilustración 42. Gráfico de correlación - Proyección de salario mínimo.	143
Ilustración 43. Gráfico de correlación - Proyección de salario más bajo.....	144
Ilustración 44. Diagrama de Proceso Atención al Cliente y Compra de Repuestos.	148
Ilustración 45. Diagrama de Proceso de Entrega de Pedido.	149
Ilustración 46. Matriz SLP.....	158
Ilustración 47. Diagrama de Bloque Adimensional.	160
Ilustración 48. Distribución de Planta - Tienda en Línea con Asesoría Gratuita.	161
Ilustración 49. Canal de Distribución.	166
Ilustración 50. Estructura Organizativa Año 2023.....	173
Ilustración 51. Estructura Organizativa Año 2027.....	173
Ilustración 52. Diagrama de Proceso Atención al Cliente y Compra de Repuestos.	186
Ilustración 53. Diagrama de Proceso Entrega de Pedido.	187
Ilustración 54. Matriz SLP.	196
Ilustración 55. Diagrama de Bloque Adimensional	198
Ilustración 56. Distribución de Planta.....	199

Ilustración 57. Funcionalidad del Delivery.	204
Ilustración 58. Crecimiento Mediante la Afiliación.....	205
Ilustración 59. Aceptación de Comisión.....	205
Ilustración 60. Nivel de Comisión.....	206
Ilustración 61. Estructura Organizativa Año 2023.....	211
Ilustración 62. Estructura Organizativa Año 2027.....	211
Ilustración 63. Diagrama de Proceso de Compra y Entrega de Repuestos. ...	223
Ilustración 64. Matriz SLP.....	231
Ilustración 65. Diagrama de Bloque Adimensional.	233
Ilustración 66. Distribución de Planta.....	234
Ilustración 67. Diagrama de Dispersión – Logaritmo Natural IPC Transporte.	240
Ilustración 68. Modelo de Negocio propuesto.....	317

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala Precio de Cotización.....	60
Tabla 2. Escala de Calidad.	60
Tabla 3. Escala Capacidad de Respuesta.	61
Tabla 4. Escala de Accesibilidad.....	61
Tabla 5. Escala Promociones / Descuentos.....	61
Tabla 6. Parque Vehicular por Tipo de Vehículo Managua 2021.....	95
Tabla 7. Datos históricos y Proyección del Parque Vehicular de Managua.	96
Tabla 8. Edad de los Encuestados.....	98
Tabla 9. Marca de Vehículos de los Encuestados.	99
Tabla 10. Fallas Vehiculares.....	100
Tabla 11. Periodo de Compra.	101
Tabla 12. Local de Compra.....	102
Tabla 13. Nivel de Aceptación de Compra.....	103
Tabla 14. Motivo de Compra.....	104
Tabla 15. Medio de Contacto.	105
Tabla 16. Medio de Obtención de Datos.....	106
Tabla 17. Necesidad de Asesoría Técnica.....	107

Tabla 18. Nivel de Aceptación de Asesoría Técnica.	108
Tabla 19. Disposición de Pago de Asesoría Técnica.	109
Tabla 20. Nivel de Aceptación de Delivery.	109
Tabla 21. Servicio Post Venta.	110
Tabla 22. Demanda por Frecuencia - Año 2023.	112
Tabla 23. Demanda por Fallas Vehiculares - 3 Meses.	112
Tabla 24. Demanda por Fallas Vehiculares - 6 Meses.	112
Tabla 25. Demanda por Fallas Vehiculares - 1 Año.	113
Tabla 26. Demanda por Fallas Vehiculares - Más de 1 Año.	113
Tabla 27. Proyección Demanda Total.	114
Tabla 28. Tabla Resumen Demanda Total.	114
Tabla 29. Proyección Demanda Potencial.	115
Tabla 30. Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado.	116
Tabla 31. Absorción Demanda Potencial.	117
Tabla 32. Demanda Insatisfecha.	117
Tabla 33. Plan de Acción.	129
Tabla 34. Funciones de los Puestos de Trabajo.	131
Tabla 35. Horas Laborales Efectivas Anuales.	136
Tabla 36. Atención de Pedidos por Hora.	136
Tabla 37. Gestores de Compra.	137
Tabla 38. Personal de Venta.	137
Tabla 39. Personal de Manejo.	138
Tabla 40. Grados e intensidades para rango salarial.	139
Tabla 41. Factores y Grados de Evaluación para la Mano de Obra.	140
Tabla 42. Resumen de Evaluación de Factores de los Puestos de Trabajo. ...	140
Tabla 43. Rango Salarial Año 2023.	141
Tabla 44. Rangos Salariales y Sueldos Año 2023.	141
Tabla 45. Proyecciones del salario mínimo.	142
Tabla 46. Proyecciones del Salario más bajo.	144
Tabla 47. Planilla Año 2023.	145

Tabla 48.	Planilla Año 2027.	146
Tabla 49.	Evolución Planilla.	147
Tabla 50.	Costos del Sector de Localización.	150
Tabla 51.	Resultados del Factor Objetivo del Sector de Ubicación.....	150
Tabla 52.	Índice de Importancia Relativa.	151
Tabla 53.	Calificación del Sector de Ubicación - Vías de Acceso.	152
Tabla 54.	Calificación del Sector de Ubicación - Comercialización.....	152
Tabla 55.	Calificación del Sector de Ubicación - Seguridad.....	152
Tabla 56.	Calificación de Factores Subjetivos por Sector de Ubicación.	153
Tabla 57.	Medida de Preferencia de Localización.....	153
Tabla 58.	Indicadores Perspectiva Financiera.	154
Tabla 59.	Indicadores Perspectiva Clientes.	155
Tabla 60.	Indicadores Perspectiva de Procesos Internos.	155
Tabla 61.	Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	156
Tabla 62.	Códigos de Actividades Relacionadas.	156
Tabla 63.	Cantidad de Códigos para Actividades Relacionadas.....	157
Tabla 64.	Hoja de Trabajo.....	159
Tabla 65.	Equipos y Gastos Tecnológicos.	162
Tabla 66.	Muebles y Equipos de Oficina.....	162
Tabla 67.	Flota Vehicular.	163
Tabla 68.	Equipos de Protección Personal.	163
Tabla 69.	Suministros de Oficina.	163
Tabla 70.	Plan de Acción.	172
Tabla 71.	Funciones de los Puestos de Trabajo.	174
Tabla 72.	Horas Laborales Efectivas Anuales.....	178
Tabla 73.	Atención de Pedidos por Hora.	178
Tabla 74.	Gestores de Compra.	179
Tabla 75.	Personal de Venta.....	179
Tabla 76.	Personal de Manejo.	180
Tabla 77.	Resumen de Evaluación de Factores de los Puestos de Trabajo. ...	181
Tabla 78.	Proyecciones del salario más bajo.	182

Tabla 79. Planilla año 2023.....	183
Tabla 80. Planilla Año 2027.	184
Tabla 81. Evolución Planilla Anual.	185
Tabla 82. Costos del Sector de Localización.	188
Tabla 83. Resultado del Factor Objetivo del Sector de Ubicación.	188
Tabla 84. Índice de Importancia Relativa.	189
Tabla 85. Calificación del Sector de Ubicación - Vías de Acceso.	189
Tabla 86. Calificación del Sector de Ubicación - Comercialización.....	190
Tabla 87. Calificación del Sector de Ubicación - Seguridad.....	190
Tabla 88. Calificación de Factores Subjetivos por Sector de Ubicación.	190
Tabla 89. Medida de Preferencia de Localización.....	191
Tabla 90. Indicadores Perspectiva Financiera.	192
Tabla 91. Indicadores Perspectiva Clientes.	193
Tabla 92. Indicadores Perspectiva de Procesos Internos.	193
Tabla 93. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	194
Tabla 94. Códigos de Actividades Relacionadas.	194
Tabla 95. Cantidad de Códigos para Actividades Relacionadas.....	195
Tabla 96. Hoja de Trabajo.....	197
Tabla 97. Equipos y Gastos Tecnológicos.	200
Tabla 98. Muebles y Equipos.	200
Tabla 99. Flota Vehicular.	201
Tabla 100. Equipos de Protección Personal.	201
Tabla 101. Suministros de Oficina.	201
Tabla 102. Plan de Acción.	210
Tabla 103. Funciones de Puestos de Trabajo.....	212
Tabla 104. Horas Laborales Efectivas Anuales.....	215
Tabla 105. Atención de Pedidos por Hora.	216
Tabla 106. Personal de Venta.....	216
Tabla 107. Personal de Manejo.	217
Tabla 108. Resumen de Evaluación de Factores de los Puestos de Trabajo. .	218
Tabla 109. Proyecciones del Salario más bajo.	219

Tabla 110. Planilla Año 2023.	220
Tabla 111. Planilla Año 2027.	221
Tabla 112. Evolución Planilla.	222
Tabla 113. Costo del Sector Localización.	224
Tabla 114. Resultado del Factor Objetivo del Sector Ubicación.	224
Tabla 115. Índice de Importancia Relativa.	225
Tabla 116. Calificación del Sector de Ubicación - Vías de Acceso.	225
Tabla 117. Calificación del Sector de Ubicación - Comercialización.	226
Tabla 118. Calificación del Sector de Ubicación - Seguridad.	226
Tabla 119. Calificación de Factores Subjetivos por Sector de Ubicación.	226
Tabla 120. Medida de Preferencia de Localización.	227
Tabla 121. Indicadores de Perspectiva Financiera.	228
Tabla 122. Indicadores de Perspectiva Clientes.	228
Tabla 123. Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos.	229
Tabla 124. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	229
Tabla 125. Código de Actividades Relacionadas.	230
Tabla 126. Cantidad de Códigos por Actividad.	230
Tabla 127. Hoja de Trabajo.	232
Tabla 128. Equipos Tecnológicos.	235
Tabla 129. Equipos de Protección Personal.	235
Tabla 130. Flota Vehicular.	235
Tabla 131. Muebles y Equipos de Oficina.	236
Tabla 132. Suministros de Oficina.	236
Tabla 133. Resumen Demanda Anual.	238
Tabla 134. Deslizamiento Anual en la Tasa de Cambio.	239
Tabla 135. Datos Históricos del índice de Precio al Consumidor - Transporte.	240
Tabla 136. Proyección del índice de Precio al Consumidor - Transporte.	241
Tabla 137. Resumen de Precios de Compra.	241
Tabla 138. Impuestos por Repuestos Importados.	242
Tabla 139. Impuestos por Comprar a Proveedores Nacionales.	243
Tabla 140. Impuesto por Comprar a Proveedores Extranjeros.	243

Tabla 141.	Precios de Compra - Proveedores Nacionales.	244
Tabla 142.	Precios de Compra - Proveedores Internacionales.	244
Tabla 143.	Porcentaje de Ganancias.	245
Tabla 144.	Precios de Ventas - Proveedores Nacionales.	245
Tabla 145.	Precios de Ventas - Proveedores Internacionales.	246
Tabla 146.	Demanda de Asesoría Especializada.	247
Tabla 147.	Determinación de Precio por Servicio de Asesoría Especializada.	247
Tabla 148.	Precios Anuales por Servicio de Asesoría Especializada.	248
Tabla 149.	Conteo Total - Muestra Cliente 1.	249
Tabla 150.	Conteo Total - Muestreo Cliente 2.	250
Tabla 151.	Porcentaje de Compra a Proveedores.	250
Tabla 152.	Ingresos Totales – Año 2023.	251
Tabla 153.	Ingresos por Servicio de Asesoría Especializada Remunerada.	251
Tabla 154.	Porcentaje de Ventas Mediante Aplicación de Comercio.	252
Tabla 155.	Ingresos por Empresa.	252
Tabla 156.	Ingresos Neto Mediante Aplicación de Comercio.	253
Tabla 157.	Ingresos por Comisión.	253
Tabla 158.	Resumen Ingresos Totales.	254
Tabla 159.	Consumo Anual de Energía Eléctrica - 2023.	255
Tabla 160.	Costos Totales Anuales del Servicio de Energía Eléctrica.	255
Tabla 161.	Costo de Consumo de Agua Potable – Año 2023.	256
Tabla 162.	Costos Totales Anuales por Consumo de Agua Potable.	257
Tabla 163.	Costos de Compra - Año 2023.	257
Tabla 164.	Resumen Costos de Compra Anuales.	258
Tabla 165.	Resumen Costos Administrativos Anuales.	258
Tabla 166.	Precio del Combustible Anual por Galón.	259
Tabla 167.	Mapa de Compra de Repuestos a Proveedores Nacionales.	260
Tabla 168.	Mapa de Entregas Vía Delivery.	260
Tabla 169.	Información Flota Vehicular.	262
Tabla 170.	Cantidad de Repuestos por Cotización.	263
Tabla 171.	Demanda Anual por Vehículo de Entrega.	263

Tabla 172. Cantidad de Repuestos Anuales - Hino 300 de 3.5 Toneladas.....	264
Tabla 173. Cantidad de Pedidos Anuales - Hino 300 de 3.5 Toneladas.....	264
Tabla 174. Costo del Combustible Anual - Hino 300 de 3.5 Toneladas.....	264
Tabla 175. Cantidad de Repuestos Anuales – Yamaha YD110.....	265
Tabla 176. Cantidad de Pedidos Anuales – Yamaha YD110.....	265
Tabla 177. Costo del Combustible Anual - Yamaha YD110.....	266
Tabla 178. Visitas Anuales Estrategia 1 y 2 – Toyota Yaris.....	266
Tabla 179. Costo del Combustible Anual Estrategia 1 y 2 – Toyota Yaris.	266
Tabla 180. Visitas Anuales Estrategia 3 – Toyota Yaris.....	267
Tabla 181. Costo del Combustible Anual Estrategia 3 – Toyota Yaris.	267
Tabla 182. Proporción de Combustible sobre el Costo Total Anual - Estrategia 1.	267
Tabla 183. Proporción de Combustible sobre el Costo Total Anual - Estrategia 2.	268
Tabla 184. Proporción de Combustible sobre Costo Total Anual - Estrategia 3.	268
Tabla 185. Resumen de Costos de Ventas Anuales.....	269
Tabla 186. Costos de Publicidad - Año 2023.	269
Tabla 187. Resumen Costos de Publicidad Anuales.	270
Tabla 188. Costos de Equipos de Protección Personal – Todas las Estrategias.	271
Tabla 189. Resumen Costos de Equipos de Protección Personal Anuales.	271
Tabla 190. Costos Operativos Anuales - Estrategia 1.....	271
Tabla 191. Costos Operativos Anuales - Estrategia 2.....	272
Tabla 192. Costos Operativos Anuales - Estrategia 3.....	272
Tabla 193. Capital de Trabajo.....	273
Tabla 194. Inversiones Iniciales.....	274
Tabla 195. Bienes Tangibles - Depreciable a 5 Años.	275
Tabla 196. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 5 Años.....	276
Tabla 197. Bienes Tangibles - Depreciable a 10 Años.	276
Tabla 198. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 10 Años.....	276

Tabla 199. Bienes Tangibles - Depreciable a 2 Años.	276
Tabla 200. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 2 Años.....	276
Tabla 201. Reinversión Año 2024 – Depreciable en 5 Años.....	277
Tabla 202. Depreciación de Reinversión Año 2024 – Depreciable en 5 Años.	277
Tabla 203. Reinversión Año 2024 - Depreciable en 2 Años.....	278
Tabla 204. Depreciación de Reinversiones Año 2024 - Depreciables en 2 Años.	278
Tabla 205. Reinversión Año 2025 – Depreciable en 5 Años.....	278
Tabla 206. Depreciación de Reinversión Año 2025 – Depreciable en 5 Años.	278
Tabla 207. Reinversión Año 2025 - Depreciable en 2 Años.....	279
Tabla 208. Depreciación de Reinversiones Año 2025 - Depreciables en 2 Años.	279
Tabla 209. Reinversión Año 2026 - Depreciable a 5 Años.....	279
Tabla 210. Depreciación de Reinversión Año 2026 - Depreciables a 5 Años..	279
Tabla 211. Reinversión Año 2026 - Depreciable en 2 Años.....	280
Tabla 212. Depreciación de Reinversiones Año 2026 - Depreciables en 2 Años.	280
Tabla 213. Reinversión Año 2027 - Depreciable a 5 Años.....	280
Tabla 214. Depreciación de Reinversión Año 2027 - Depreciables a 5 Años..	280
Tabla 215. Reinversión Año 2027 - Depreciable en 2 Años.....	281
Tabla 216. Depreciación de Reinversiones Año 2027 - Depreciables en 2 Años.	281
Tabla 217. Reinversiones de Bienes Tangibles Anuales.	281
Tabla 218. Depreciación Total.	281
Tabla 219. Bienes Tangibles - Depreciable a 5 Años.	282
Tabla 220. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 5 Años.....	282
Tabla 221. Bienes Tangibles - Depreciable a 10 Años.	283
Tabla 222. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 10 Años.....	283
Tabla 223. Bienes Tangibles - Depreciable a 2 Años.	283
Tabla 224. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 2 Años.....	283
Tabla 225. Reinversión Año 2024 - Depreciable a 2 Años.....	284

Tabla 226. Depreciación de Reinversión Año 2024 - Depreciable a 2 Años....	284
Tabla 227. Reinversión Año 2024 - Depreciable a 5 Años.....	284
Tabla 228. Depreciación de Reinversión Año 2024- Depreciable a 5 Años.....	284
Tabla 229. Reinversión Año 2025 – Depreciable en 5 Años.....	285
Tabla 230. Depreciación de Reinversión Año 2025 - Depreciable en 5 Años..	285
Tabla 231. Reinversión Año 2025- Depreciable en 2 Años.....	285
Tabla 232. Depreciación de Reinversiones Año 2025 - Depreciables en 2 Años.	285
Tabla 233. Reinversión Año 2026 – Depreciable en 5 Años.....	286
Tabla 234. Depreciación de Reinversión Año 2026 - Depreciable en 5 Años..	286
Tabla 235. Reinversión Año 2026 - Depreciable en 2 Años.....	286
Tabla 236. Depreciación de Reinversiones Año 2026 - Depreciables en 2 Años.	286
Tabla 237. Reinversión Año 2027 - Depreciable a 5 Años.....	287
Tabla 238. Depreciación de Reinversión Año 2027 - Depreciables a 5 Años..	287
Tabla 239. Reinversión Año 2027 - Depreciable en 2 Años.....	287
Tabla 240. Depreciación de Reinversiones Año 2027- Depreciables en 2 Años.	287
Tabla 241. Reinversiones de Bienes Tangibles Anuales.	288
Tabla 242. Depreciación Total.	288
Tabla 243. Amortización - Año 2023.	288
Tabla 244. Amortizaciones Anuales.....	289
Tabla 245. Recuperación de Activo Circulante.	289
Tabla 246. Recuperación de Activo Fijo.....	290
Tabla 247. Recuperación de Activos Totales.	290
Tabla 248. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	291
Tabla 249. Tasa de Inflación.....	291
Tabla 250. Premio al Riesgo.....	291
Tabla 251. Tarifario de los Bancos.....	292
Tabla 252. Préstamo.....	292
Tabla 253. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta.	293

Tabla 254. Préstamo.....	293
Tabla 255. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta.	293
Tabla 256. Préstamo.....	294
Tabla 257. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta.	294
Tabla 258. Flujo de Caja - Sin Financiamiento.....	295
Tabla 259. Flujo de Caja - Con Financiamiento.	296
Tabla 260. Valor Presente Neto.....	297
Tabla 261. Tasa Interna de Retorno.	298
Tabla 262. Periodo de Recuperación - Sin Financiamiento.	298
Tabla 263. Periodo de Recuperación - Con Financiamiento.....	299
Tabla 264. Flujo de Caja - Sin Financiamiento.....	300
Tabla 265. Flujo de Caja - Con Financiamiento.	300
Tabla 266. Valor Presente Neto.....	302
Tabla 267. Tasa Interna de Retorno.	302
Tabla 268. Periodo de Recuperación - Sin Financiamiento.	303
Tabla 269. Periodo de Recuperación - Con Financiamiento.....	303
Tabla 270. Flujo de Caja - Sin Financiamiento.....	304
Tabla 271. Flujo de Caja - Con Financiamiento.	304
Tabla 272. Valor Presente Neto.....	305
Tabla 273. Tabla Comparativa de los Indicadores Financieros.	307
Tabla 274. Tabla Comparativa de los Indicadores Financieros.	307
Tabla 275. Comparación de Estrategias.	309

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Regresión Exponencial Parque Vehicular.	95
Ecuación 2. Muestreo Aleatorio Simple para una Población Finita.	97
Ecuación 3. Días laborales.....	135
Ecuación 4. Horas totales efectivas.	135
Ecuación 5. Repuestos por hora.	136
Ecuación 6. Puntaje Máximo de mano de obra.	139
Ecuación 7. Constante Aritmética.	139

Ecuación 8. Gradiente para la Amplitud de Rangos Salariales.	141
Ecuación 9. Regresión Exponencial Salario Mínimo.	142
Ecuación 10. Regresión Exponencial Salario Mas Bajo.	143
Ecuación 11. Cálculo de Factores Objetivos.	150
Ecuación 12. Cálculo de Factores Subjetivos.	151
Ecuación 13. Medida de Preferencia de Localización.	153
Ecuación 14. Cantidad de Códigos por Actividad.	157
Ecuación 15. Regresión Exponencial.	240
Ecuación 16. Ingresos Totales.	250
Ecuación 17. Costos Totales.	254
Ecuación 18. Capital de Trabajo.	273
Ecuación 19. Depreciación.	275
Ecuación 20. Amortización.	288
Ecuación 21. Recuperación de Activos.	289
Ecuación 22. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.	290
Ecuación 23. Valor Presente Neto.	297
Ecuación 24. Tasa Interna de Retorno.	298

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo. 1. Matriz de Competidores.	318
Anexo. 2. Tipología Vehicular.	321
Anexo. 3. Escala Homologada.	321
Anexo. 4. Comportamiento Relevante - Almacén del Repuesto Automotriz	322
Anexo. 5. Comportamiento Relevante - Gerald Repuestos.	322
Anexo. 6. Comportamiento Relevante - Impresa Repuestos Montoya.	323
Anexo. 7. Comportamiento Relevante - MATEPSA.	323
Anexo. 8. Comportamiento Relevante - RACASA Repuestos Automotrices. ..	324
Anexo. 9. Comportamiento Relevante - Recam de Nicaragua.	324
Anexo. 10. Comportamiento Relevante - Repuestos Almir.	325
Anexo. 11. Comportamiento Relevante - Repuestos Automotrices Cardoza. .	325

Anexo. 12. Comportamiento Relevante - Repuestos Automotrices Resadom S.A.	326
Anexo. 13. Comportamiento Relevante - Repuestos Estrada.....	326
Anexo. 14. Comportamiento Relevante - Repuestos La Estrella.....	327
Anexo. 15. Comportamiento Relevante - Repuestos Managua S.A. (REMASA).	327
Anexo. 16. Ranking Doing Business.....	328
Anexo. 17. Parque Vehicular Año 2022.....	329
Anexo. 18. Encuesta Aplicada.....	330
Anexo. 19. Interfaz de la Aplicación donde se realizó la Encuesta.....	333
Anexo. 20. Encuesta Aplicada Sobre Afiliación a App Móvil.	334
Anexo. 21. Respuestas de Encuesta Sobre Afiliación.....	334
Anexo. 22. Demanda por Frecuencia Año 2024.....	335
Anexo. 23. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2024 - Frecuencia 3 Meses.	335
Anexo. 24. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2024 - Frecuencia 6 Meses.	336
Anexo. 25. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2024 - Frecuencia 1 Año. ..	336
Anexo. 26. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2024 - Frecuencia Más de 1 Año.....	337
Anexo. 27. Demanda por Frecuencia Año 2025.....	337
Anexo. 28. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2025 - Frecuencia 3 Meses.	337
Anexo. 29. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2025 - Frecuencia 6 Meses.	338
Anexo. 30. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2025 - Frecuencia 1 Año. ..	338
Anexo. 31 Demanda por Fallas Vehiculares Año 2025 - Frecuencia Más de 1 Año.....	339
Anexo. 32. Demanda por Frecuencia Año 2026.....	339
Anexo. 33. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2026 - Frecuencia 3 Meses.	339

Anexo. 34. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2026 - Frecuencia 6 Meses.	340
Anexo. 35. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2026 - Frecuencia 1 Año. ..	340
Anexo. 36. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2026 - Frecuencia Más de 1 Año.	341
Anexo. 37. Demanda por Frecuencia Año 2027.	341
Anexo. 38. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2027 - Frecuencia 3 Meses.	341
Anexo. 39. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2027 - Frecuencia 6 Meses.	342
Anexo. 40. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2027 - Frecuencia 1 Año. ..	342
Anexo. 41. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2027 - Frecuencia Más de 1 Año.	343
Anexo. 42. Asignación de Grados y Puntos - Estrategia 1.	344
Anexo. 43. Asignación de Grados y Puntos - Estrategia 2.	348
Anexo. 44. Asignación de Grados y Puntos - Estrategia 3.	352
Anexo. 45. Tabla de Retenciones de Ley Año 2023 - Estrategia 1.....	356
Anexo. 46. Tabla de Retenciones de Ley Año 2023 - Estrategia 2.....	357
Anexo. 47. Tabla de Retenciones de Ley Año 2023 - Estrategia 3.....	358
Anexo. 48. Tabla de Retenciones de Ley Año 2024 - Estrategia 1.....	359
Anexo. 49. Tabla de Retenciones de Ley Año 2024 - Estrategia 2.....	360
Anexo. 50. Tabla de Retenciones de Ley Año 2024 - Estrategia 3.....	361
Anexo. 51. Tabla de Retenciones de Ley Año 2025 - Estrategia 1.....	362
Anexo. 52. Tabla de Retenciones de Ley Año 2025 - Estrategia 2.....	363
Anexo. 53. Tabla de Retenciones de Ley Año 2025 - Estrategia 3.....	364
Anexo. 54. Tabla de Retenciones de Ley Año 2026 - Estrategia 1.....	365
Anexo. 55. Tabla de Retenciones de Ley Año 2026 - Estrategia 2.....	366
Anexo. 56. Tabla de Retenciones de Ley Año 2026 - Estrategia 3.....	367
Anexo. 57. Tabla de Retenciones de Ley Año 2027 - Estrategia 1.....	368
Anexo. 58. Tabla de Retenciones de Ley Año 2027 - Estrategia 2.....	369
Anexo. 59. Tabla de Retenciones de Ley Año 2027 - Estrategia 3.....	370

Anexo. 60.	Planilla mensual 2023 - Estrategia 1.	371
Anexo. 61.	Planilla mensual 2023 - Estrategia 2.	372
Anexo. 62.	Planilla mensual 2023 - Estrategia 3.	373
Anexo. 63.	Planilla mensual 2024 - Estrategia 1.	374
Anexo. 64.	Planilla mensual 2024 - Estrategia 2.	375
Anexo. 65.	Planilla mensual 2024 - Estrategia 3.	376
Anexo. 66.	Planilla mensual 2025 - Estrategia 1.	377
Anexo. 67.	Planilla mensual 2025 - Estrategia 2.	378
Anexo. 68.	Planilla mensual 2025 - Estrategia 3.	379
Anexo. 69.	Planilla mensual 2026 - Estrategia 1.	380
Anexo. 70.	Planilla mensual 2026 - Estrategia 2.	381
Anexo. 71.	Planilla mensual 2026 - Estrategia 3.	382
Anexo. 72.	Planilla mensual 2027 - Estrategia 1.	383
Anexo. 73.	Planilla mensual 2027 - Estrategia 2.	384
Anexo. 74.	Planilla mensual 2027 - Estrategia 3.	385
Anexo. 75.	Planilla Anual 2023 - Estrategia 1.....	386
Anexo. 76.	Planilla Anual 2023 - Estrategia 2.....	387
Anexo. 77.	Planilla Anual 2023 - Estrategia 3.....	388
Anexo. 78.	Planilla Anual 2024 - Estrategia 1.....	389
Anexo. 79.	Planilla Anual 2024 - Estrategia 2.....	390
Anexo. 80.	Planilla Anual 2024 - Estrategia 3.....	391
Anexo. 81.	Planilla Anual 2025 - Estrategia 1.....	392
Anexo. 82.	Planilla Anual 2025 - Estrategia 2.....	393
Anexo. 83.	Planilla Anual 2025 - Estrategia 3.....	394
Anexo. 84.	Planilla Anual 2026 - Estrategia 1.....	395
Anexo. 85.	Planilla Anual 2026 - Estrategia 2.....	396
Anexo. 86.	Planilla Anual 2026 - Estrategia 3.....	397
Anexo. 87.	Planilla Anual 2027 - Estrategia 1.....	398
Anexo. 88.	Planilla Anual 2027 - Estrategia 2.....	399
Anexo. 89.	Planilla Anual 2027 - Estrategia 3.....	400
Anexo. 90.	Cotización de Alquiler de Módulos.....	401

Anexo. 91.	Cotización Laptop HP.	401
Anexo. 92.	Cotización Licencia de Sistema Informático.	401
Anexo. 93.	Cotización Celulares.	402
Anexo. 94.	Cotización Plan Telefónico.	402
Anexo. 95.	Cotización Servicio de Internet y Televisión.	403
Anexo. 96.	Cotización Mouse.	403
Anexo. 97.	Cotización Impresora.	404
Anexo. 98.	Cotización Escritorio Ejecutivo.	404
Anexo. 99.	Cotización Escritorio Sencillo.	405
Anexo. 100.	Cotización Juego Completo Mesa de Juntas.	405
Anexo. 101.	Cotización Sillón Ejecutivo.	406
Anexo. 102.	Cotización Sillas para Personal.	406
Anexo. 103.	Cotización Sillas para Visitas.	407
Anexo. 104.	Cotización Teléfonos para Oficina.	407
Anexo. 105.	Cotización Dispensador de Agua.	408
Anexo. 106.	Cotización Aire Acondicionado.	408
Anexo. 107.	Cotización Abanico.	408
Anexo. 108.	Cotización Microondas.	409
Anexo. 109.	Cotización Mini Refrigeradora.	409
Anexo. 110.	Cotización Televisor.	409
Anexo. 111.	Cotización Cafetera.	410
Anexo. 112.	Cotización Pizarra Grande.	410
Anexo. 113.	Cotización Camión Hino 300 3.5 Toneladas.	411
Anexo. 114.	Cotización Toyota Yaris.	413
Anexo. 115.	Cotización Motocicleta Yamaha YD110.	413
Anexo. 116.	Cotización Equipos de Protección Personal.	414
Anexo. 117.	Cotización Papel Bond.	415
Anexo. 118.	Cotización Libreta.	415
Anexo. 119.	Cotización Maskingtape.	415
Anexo. 120.	Cotización Tijera.	416
Anexo. 121.	Cotización Borrador.	416

Anexo. 122.	Cotización Agenda.....	416
Anexo. 123.	Cotización Carpetas de Manila.	417
Anexo. 124.	Cotización Engrapadora.	417
Anexo. 125.	Cotización Grapa Estándar.....	417
Anexo. 126.	Cotización Lápiz Mecánico.	418
Anexo. 127.	Cotización Carpetas de Manila.	418
Anexo. 128.	Cotización Pega en Barra.	418
Anexo. 129.	Cotización Lapicero.	419
Anexo. 130.	Cotización Resaltador.....	419
Anexo. 131.	Cotización Marcador Acrílico.	419
Anexo. 132.	Cotización Corrector.	420
Anexo. 133.	Cotización Saca Grapa.	420
Anexo. 134.	Cotización Clamps.....	420
Anexo. 135.	Cotización Clips.	421
Anexo. 136.	Cotización Borrador de Pizarra.....	421
Anexo. 137.	Cotización Mousepad.	421
Anexo. 138.	Cotización Tinta Negra.	422
Anexo. 139.	Cotización Tinta Amarilla.	422
Anexo. 140.	Cotización Tinta Magenta.	422
Anexo. 141.	Cotización Tinta Cyan.....	423
Anexo. 142.	Cotizaciones Fallas de Motor – Repuestos Baltodano S.A.....	423
Anexo. 143.	Cotizaciones Alternador - Repuestos Baltodano S.A.....	429
Anexo. 144.	Cotizaciones Fricciones / Frenos - Repuestos Baltodano S.A.....	430
Anexo. 145.	Cotizaciones Amortiguadores - Repuestos Baltodano S.A.....	433
Anexo. 146.	Cotizaciones Embragues - Repuestos Baltodano S.A.....	434
Anexo. 147.	Cotizaciones Otros Tipos de Repuestos - Repuestos Baltodano S.A.	438
Anexo. 148.	Ingresos Anuales Totales.	464
Anexo. 149.	Costo Promedio del Agua por Metro Cúbico.	464
Anexo. 150.	Tarifa Binomia sin Medición Horaria Estacional y Cargo por Potencia.	465

Anexo. 151.	Tarifa Alambrado Público.	466
Anexo. 152.	Costos Operativos - Estrategia 1.	467
Anexo. 153.	Costos Operativos - Estrategia 2.	467
Anexo. 154.	Costos Operativos - Estrategia 3.	468
Anexo. 155.	Capital de Trabajo.	468
Anexo. 156.	Inversión Inicial.	469
Anexo. 157.	Precio Anuales de Recursos Operativos (Córdobas).	469
Anexo. 158.	Precios Anuales de Recursos Operativos (Dólares).	471
Anexo. 159.	Tabla de Depreciación - Ley de Concertación Tributaria.	474
Anexo. 160.	Depreciación Total.	474
Anexo. 161.	Reinversiones Anuales Totales.	475
Anexo. 162.	Amortizaciones Anuales Totales.	475
Anexo. 163.	Recuperación de Activo Circulante.	475
Anexo. 164.	Recuperación de Activo Fijo.	475
Anexo. 165.	Recuperación de Activo Total.	475
Anexo. 166.	Tarifario Banpro.	476
Anexo. 167.	Tarifario BDF.	476
Anexo. 168.	Préstamo - Estrategia 1.	477
Anexo. 169.	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento - Estrategia 1.	477
Anexo. 170.	Préstamo - Estrategia 2.	478
Anexo. 171.	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento - Estrategia 2.	478
Anexo. 172.	Préstamo - Estrategia 3.	479
Anexo. 173.	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento - Estrategia 3.	479
Anexo. 174.	Flujo de Caja Sin Financiamiento - Estrategia 1.	480
Anexo. 175.	Flujo de Caja Sin Financiamiento - Estrategia 2.	481
Anexo. 176.	Flujo de Caja Sin Financiamiento - Estrategia 3.	482
Anexo. 177.	Flujo de Caja Con Financiamiento - Estrategia 1.	483
Anexo. 178.	Flujo de Caja Con Financiamiento - Estrategia 2.	484
Anexo. 179.	Flujo de Caja Con Financiamiento - Estrategia 3.	485
Anexo. 180.	Periodo de Recuperación - Estrategia 1 Sin Financiamiento.	486
Anexo. 181.	Periodo de Recuperación - Estrategia 2 Sin Financiamiento.	486

Anexo. 182.	Periodo de Recuperación - Estrategia 1 Con Financiamiento.	487
Anexo. 183.	Periodo de Recuperación - Estrategia 2 Con Financiamiento.	487

I. INTRODUCCIÓN.

La industria automotriz es el conjunto de organizaciones dedicadas al diseño, desarrollo, manufactura y venta de automóviles, repuestos y servicios afines. Esta industria es uno de los pilares importantes para el desarrollo empresarial por su relación con los servicios de transporte (procesos logísticos) y mantenimiento de flotas vehiculares. En un país, esta industria facilita medios de transporte para la circulación de bienes y personas, posibilitando el intercambio de mercancías para el desarrollo de las actividades económicas.

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), durante el año 2022, se invirtieron aproximadamente, 41.7 Millones de dólares, en importaciones de: partes, accesorios y repuestos de equipos de transporte. En el país existen alrededor de 35 empresas dedicadas al rubro automotriz, como Hyundai, KIA Motors, Casa Pellas, entre otros.

En el año 2018, con la crisis socio – política que atravesó el país, y posteriormente la situación de la pandemia del Covid-19 en 2020, la empresa Repuesto Baltodano ha experimentado bajas en sus ventas y recorte en sus operaciones. Los dueños de la empresa manifiestan que requieren adecuarse al nuevo contexto del mercado nicaragüense y abrir nuevos canales que le permitan poder retomar el crecimiento en ventas y asegurar sostenibilidad para el negocio.

En este contexto, es necesario aplicar herramientas de gestión empresarial, que buscan apoyar al diseño, formulación e implementación de estrategias de negocio destinadas a conseguir mejores resultados, asegurando un crecimiento sostenible. Los pilares en los que debe basar la estrategia empresarial para Repuestos Baltodano son: a) Planificación, para establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo y acciones para alcanzarlos, b) Indicadores de rendimiento, que puedan medir el grado de cumplimiento de los objetivos, c) Tecnología, para automatizar procesos, y d) Determinación de los recursos necesarios para la operación y su debida alineación con los objetivos de la empresa.

II. ANTECEDENTES.

Según el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) en Nicaragua, el parqueo vehicular es de 1,045,677 vehículos; la ciudad de Managua concentra el 44,31 % de los vehículos a nivel nacional, Managua es un municipio conocido por las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de los sectores económicos del país.

En la década de 1980 se funda la empresa Repuestos Baltodano S. A., conocida inicialmente como Multipuestos Baltodano Solís, fundada por su dueño/propietario actual, Miguel Ángel Baltodano Solís, con una tienda central ubicada en el sector de repuestos automotrices del Mercado Oriental. La empresa, a través de los años se fue posicionando como un líder en la venta de repuestos en el mercado nacional de repuestos automotrices, siendo inclusive una de las primeras empresas en importar repuestos desde Panamá.

En el año 2010, por la mala situación económica causada por la crisis inmobiliaria, la empresa vendió la tienda principal y disminuyó su estructura. La nueva estrategia era manejar las ventas por entregas o delivery, y enfocándose en repuestos para camiones pesados de transporte de mercancía. Sus principales fueron empresas alimenticias que buscaban repuestos para su flota de entregas.

En 2018 el país atravesó por una crisis sociopolítica, que arrasó la economía nacional, implicó que sus principales clientes redujeran el presupuesto para reparaciones, afectando directamente las ventas de los repuestos automotrices.

En el año 2020 se presentó la situación de la pandemia del Covid-19 afectando a todos los sectores económicos del país, llevando al país a tomar decisiones como cierre de aeropuertos, al cambio de la modalidad de trabajo de presencial a virtual, perdiendo la afluencia del tránsito vehicular a nivel nacional y bajando la tasa de reparaciones vehiculares.

III. JUSTIFICACIÓN.

En 2020, con la crisis del COVID-19, los principales clientes de Repuestos Baltodano S. A. se vieron afectados económicamente y frenaron las compras de repuestos, algunos redujeron su flota vehicular por la disminución de las ventas en el país.

El estudio monográfico pretende brindar estrategias y alternativas para incrementar el posicionamiento en el mercado de la empresa Repuestos Baltodano S. A. mediante el diseño de un plan estratégico, donde se definirán los lineamientos, pautas y/o directrices a seguir para cumplir los objetivos propuestos mediante la utilización eficiente de recursos, herramientas de evaluación y la toma de decisiones orientadas a la gestión eficaz de la empresa.

Se desea proponer un plan estratégico para establecer un modelo de negocio que defina claramente lo que ofrecerá al mercado, cómo se hará y a qué clientes se dirigirá, de la misma manera, se propondría una estructura organizacional con roles y responsabilidades claras en los procesos de la empresa, para liderar el mercado de repuestos bajo una estrategia de diferenciación del resto de empresas dedicadas a este rubro.

Adicionalmente, es necesario definir la dirección en la que se debe conducir la empresa a futuro, pudiendo anticipar escenarios desfavorables y aprovechando las fortalezas y oportunidades, así como, trabajando en las debilidades y mitigación de las amenazas antes de que sucedan, que le permita a la organización ser proactiva y mantenerse al día con las tendencias cambiantes del mercado, manteniendo márgenes de rentabilidad estable que asegure la continuidad de la empresa.

IV. OBJETIVOS.

4.1. Objetivo General.

- Diseñar un plan estratégico de posicionamiento y diversificación de la empresa Repuestos Baltodano S. A. para el periodo 2023 – 2027.

4.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de Repuestos Baltodano S. A. mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Formular estrategias de diferenciación y posicionamiento en el mercado de repuestos automotrices.
- Determinar la opción más viable para la empresa considerando la evaluación de la rentabilidad de la inversión.

V. MARCO TEÓRICO.

5.1. Estrategia.

“La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual”. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos”. (Münch, 2008).

“La estrategia organizacional es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización”. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

5.2. Planeación.

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 5).

5.2.1. Planeación Estratégica.

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro (Serna, 1994, pág. 55).

Según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 9), hacer una planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas,

analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben comprender en un periodo razonable. La única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administrar estratégicamente la organización.

5.2.2. Plan Estratégico.

“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Chesterton, 2013, pág. 14).

“Podemos definir que entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Dess & Lumpkin, 2021, pág. 19).

“El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, ya que es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización”. (Chiavenato & Sapiro, 2017). Existen 3 etapas fundamentales al realizar un plan estratégico:

5.2.3. Análisis Estratégico.

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

a. Analizar los Propósitos y los Objetivos Organizativos.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos

para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

b. Analizar el Entorno.

Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. Proporcionamos dos niveles de entorno:

- **Entorno General.**

Compuesto de varios elementos que denominaremos como factores: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Análisis PESTEL). En los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

- **Entorno Sectorial o Entorno Competitivo.**

Que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

c. Análisis Interno.

Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa pueden constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

d. Valorar los Activos Intangibles de la Empresa.

El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o tangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventaja competitiva y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

5.2.3.1. Formulación Estratégica.

La formulación de una empresa se desarrolla en varios niveles:

1. Estrategias Corporativas.

La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en 2 preguntas:

- a. ¿En qué negocios deberíamos competir?
- b. ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

2. Estrategia Competitiva o a Nivel de Unidad de Negocio.

Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

3. Estrategias Operativas.

Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello utilizaremos el análisis de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

5.2.3.2. Implantación de la Estrategia.

Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya

establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como sus proveedores, clientes y socios aliados.

a. Conseguir un Control Eficaz de la Estrategia.

Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

b. Crear Diseños Eficaces.

Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con sus estrategias.

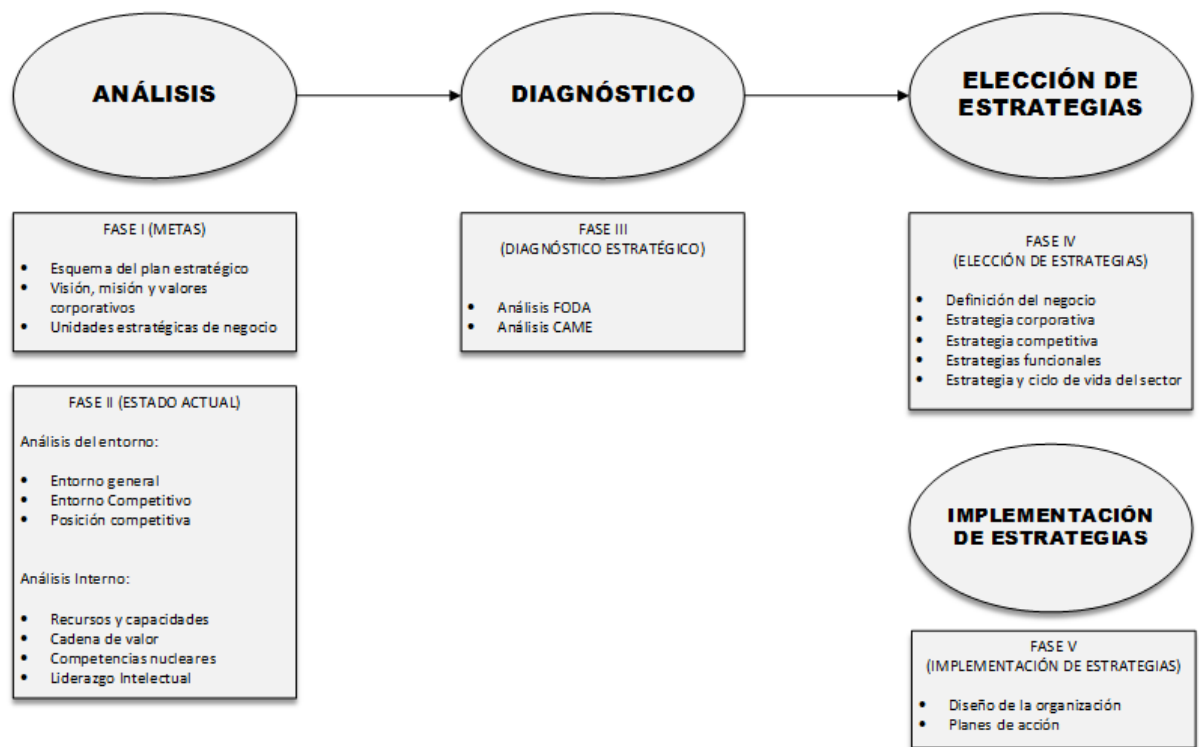
c. Crear una Organización Inteligente y Ética.

Una estrategia de liderazgo eficaz debe indicarse a establecer una dirección, diseñar la organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

d. Fomentar el Aprendizaje Corporativo y la Creación de Nuevas Estrategias.

El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

Ilustración 1. Fases del Plan Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Cuadro de Mando Integral.

Según (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2005), El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una metodología de gestión, que traduce la estrategia en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia.

El CMI analiza la cadena de creación de valor de la organización en base a cuatro perspectivas diferentes, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación.

a. Financieras.

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el

crecimiento de ventas o generación de flujo de efectivo se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

b. Clientes.

Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

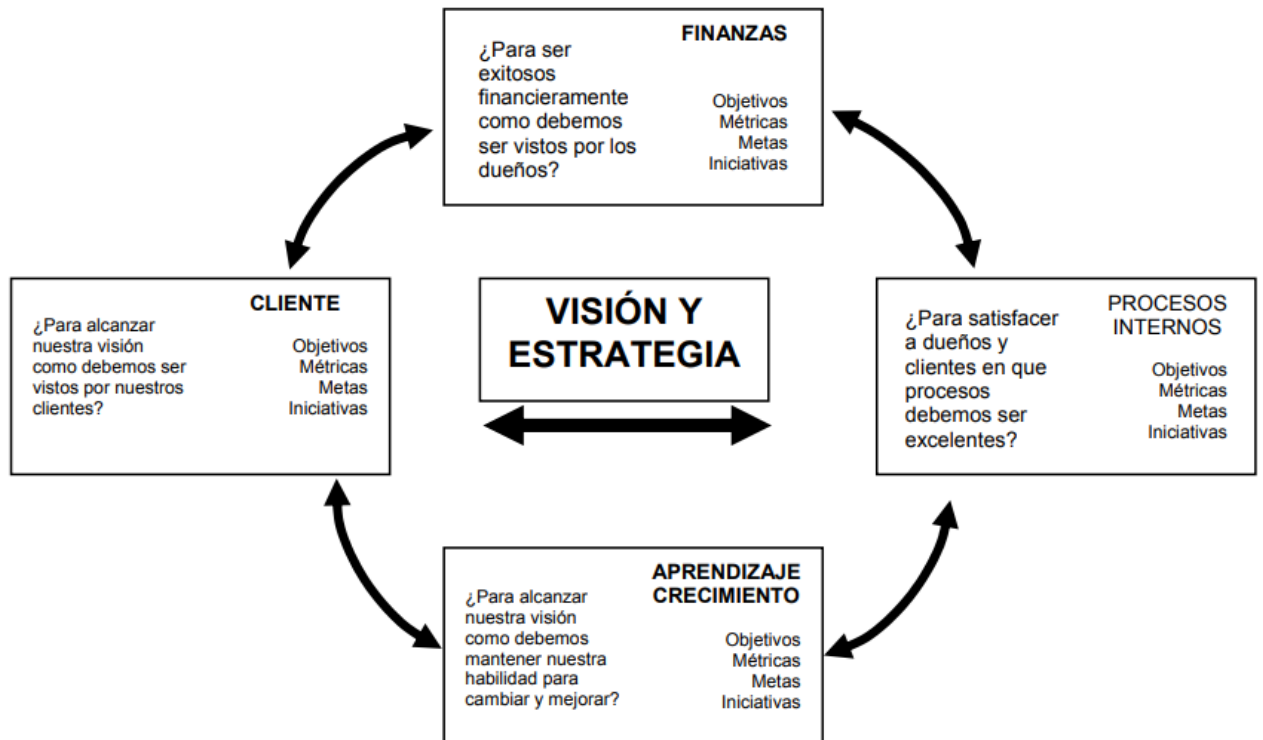
c. Procesos internos.

se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

d. Formación y crecimiento.

Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Ilustración 2. Perspectivas del cuadro de Mando integral.



Fuente: Elaboración Propia.

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

a. Objetivos estratégicos.

Los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, visión y modelo de negocio de la organización.

b. Indicadores y sus metas.

Las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos previamente establecidos.

c. Iniciativas, Acciones estratégicas.

Los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.

d. Recursos.

Los medios para llevar a cabo las iniciativas, acciones estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.

e. Responsables.

Cada objetivo e iniciativa debe ser asignada a un responsable que debe velar por su cumplimiento. (Kaplan & Norton, 1992)

- **Herramientas.**

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado). Según su naturaleza, se encuentran indicadores que miden:

- 1. La eficacia.**
- 2. La eficiencia.**
- 3. La economía.**
- 4. La efectividad.**
- 5. La excelencia.**
- 6. El entorno.**

(Kaplan & Norton, 2005)

5.3. Cadena de Suministro.

Logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor (Ballou, 2004, pág. 7).

Se puede entender como cadena de suministro al conjunto de procesos presentes en una empresa orientados a la planificación, ejecución y control del intercambio de los recursos físicos, económicos y la información presente desde los proveedores hasta el servicio postventa. Pasando por los procesos de producción y/o de prestación de servicios propios de la misma. (Coavas, 2000, pág. 2)

Ilustración 3. Modelo Estándar de la cadena de suministro.



Fuente: Elaboración Propia.

5.3.1. Fases de la Cadena de Suministro.

(Pires & Carretero, 2007) mencionan que, de forma general, la cadena de suministro, vista desde una concepción de sus eslabones primarios, está compuesta por 3 fases: fase de aprovisionamiento, comprende los lugares donde se obtienen las materias primas, las cuales se gestionan entre los puntos de adquisición (proveedores iniciales) y las plantas de procesamiento; fase de producción, mediante la cual los materiales son transformados para convertirlos

en producto terminado y fase de distribución, donde se traslada el producto final hasta los lugares de venta para ser almacenado y posteriormente adquirido por el consumidor.

5.3.1.1. Fase de Aprovisionamiento.

Esta fase es la encargada de surtir de materiales a aquellas empresas que tendrán la tarea de procesarlos. Durante este eslabón de la cadena de suministro ocurre el proceso de abastecimiento de materia prima, insumos y materiales en general de la empresa, es decir, en estese realizan las actividades dirigidas a asegurar la obtención de materiales de alta calidad y bajo costos, los cuales fluirán en la fase siguiente de la cadena para posteriormente ser transformados en un producto de valor para el cliente (Pires & Carretero, 2007).

5.3.1.2. Fase de Producción.

La fase de producción de la cadena de suministro incluye todas las empresas encargadas de realizar una transformación a la materia prima en los diferentes productos destinados a los clientes. En esta fase se concentra el conjunto de actores sociales que desarrollan los procesos productivos. Incluye la planeación y organización de los factores de producción, acceso a insumos y recursos, cosecha, traspaso del producto además de la descripción y análisis de los procesos y actividades relativas al proceso productivo (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008).

5.3.1.3. Fase de Distribución / Comercialización.

“La piedra angular de todo negocio es la comercialización, a través de ella los productores y fabricantes exitosos logran incrementar su competitividad en el mercado” (Martínez & Moyano, 2011). En este sentido, la fase de comercialización consiste en la identificación de los canales y niveles de comercialización en los diferentes mercados de clientes, así como, la ubicación de los productos en las plazas correspondientes.

5.3.2. Modelo SCOR.

El modelo SCOR (Supply-Chain Operations Reference) o de Referencia Operativa para la Cadena de Suministro, se considera como el primer modelo de referencia construido para describir, comunicar, evaluar y mejorar el desempeño de la Supply Chain Management (SCM – Gestión de la Cadena de Suministro), en la industria en general.

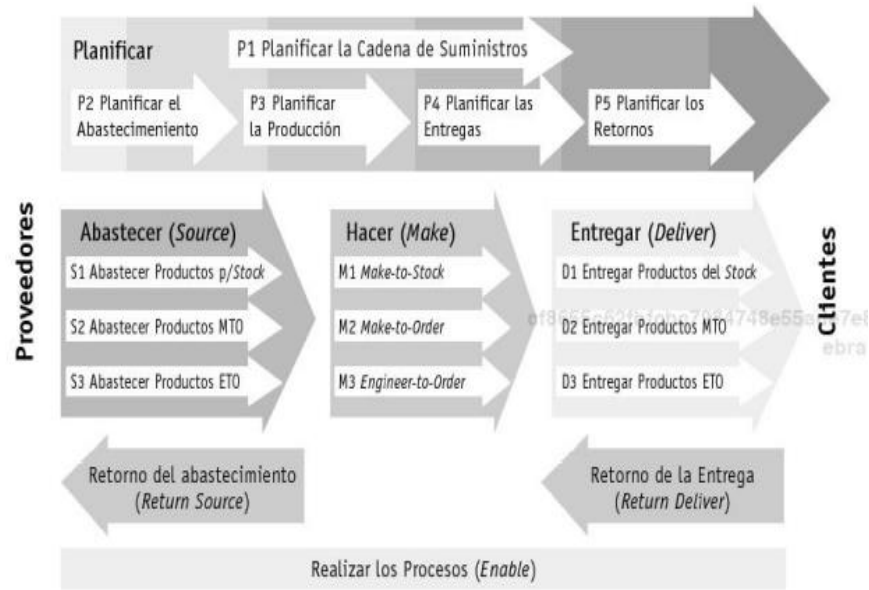
El modelo de referencia de operaciones es una herramienta de aplicación estándar para las distintas cadenas de abastecimiento. No sólo estandariza las definiciones necesarias para el lenguaje común dentro de la cadena; sino que, además, mediante un conjunto de procesos estructurados permite enlazar proveedores, productores y distribuidores hacia el cliente final. Es decir, permite el diseño y la mejora de la cadena de suministros de la que son parte distintas empresas y las enfoca hacia el cliente. (Ballou, 2004).

5.3.2.1. Procesos de Negocios.

El modelo está compuesto por cinco procesos de negocios básicos, que son: planificar, abastecerse, producir, entregar y gestionar retornos. Tal como aparece ilustrado en la siguiente figura. Todos estos procesos pueden ser tratados de forma genérica pero también se pueden ajustar a la realidad particular de las empresas que trabajan con los siguientes sistemas productivos:

- Producción para almacén (Sistema MTS – Make To Stock).
- Producción por encargo o bajo pedido (Sistema MTO – Make To Order).
- Montaje por encargo (Sistema ATO – Assemble To Order).

Ilustración 4. Proceso de Negocio.



5.3.2.2. Planificación.

Es el proceso que abarca toda la extensión de la cadena de suministro, tanto en cuanto a la planificación de la demanda y del suministro, como a la planificación de la infraestructura a lo largo de la cadena de suministro.

a. Primer Aspecto.

Se preocupa de cuestiones como: acceso a las fuentes de suministro; agregación y priorización de las necesidades de las demandas; la planificación de inventarios; determinación de la capacidad a medio plazo, para todos los productos, canales de distribución y/o atención, etc.

b. Segundo Aspecto.

Se preocupa de cuestiones tales como: ¿Qué cosas deben hacerse internamente o si es mejor comprarlas fuera?, la configuración de la cadena de suministro, la definición de capacidad a largo plazo, la planificación maestra de producción, etc.

De forma general este proceso de negocio se encarga de la planificación referente a cuestiones de los otros cuatro procesos, o sea, la planificación de cómo abastecerse, producir, entregar y gestionar los retornos. (Pires & Carretero, 2007)

5.3.2.3. Abastecimiento.

Es el proceso que cuida de la adquisición de los materiales y de la infraestructura necesaria para dar soporte a esta actividad. Su ámbito de acción se extiende desde el punto de origen de la cadena de suministro hasta la empresa considerada como focal, o sea, representa toda la etapa “hacia adentro” de la cadena de suministro. De forma que se cuidaría tanto de cuestiones como la obtención, recepción, inspección y almacenaje del material, como también de la certificación de calidad del proveedor, de la logística de abastecimiento, de los contratos de los proveedores, etc. (Pires & Carretero, 2007).

5.3.2.4. Producción.

Es el proceso que se ocupa de la ejecución y de la infraestructura de producción propiamente dicha y tiene su campo de acción localizado en el ámbito interno de la empresa considerada.

Así pues, se ocupa tanto de cuestiones como la solicitud y recepción de materiales, producción y evaluación de los productos, embalaje, almacenaje y envío de los productos, así como de la gestión de los cambios en los procesos productivos, gestión de los recursos y equipos, gestión del control de calidad, programación de la producción y gestión de capacidad (Pires & Carretero, 2007).

5.3.2.5. Entrega.

Según (Pires & Carretero, 2007), es el proceso más amplio y se extiende desde la empresa considerada hasta el consumidor final, o sea, contempla todas las cuestiones que envuelven los canales de distribución (actividad hacia afuera) de la empresa. En este proceso están localizados algunos subprocesos importantes de la gestión de la cadena de suministro, como:

a. Gestión de la Demanda.

Integra la previsión de ventas, recolección de datos en los puntos de ventas, promociones de los productos, mediciones de la satisfacción de los clientes, ejecución de la respuesta eficiente al consumidor (ECR), etc.

b. Gestión de los Pedidos.

Comprende la entrada y atención de los pedidos, elaboración de presupuestos, configuración de los productos, creación y mantenimiento de la base de datos de los clientes, etc.

c. Gestión de los Almacenes / Depósitos de Productos Terminados.

Incluye la recepción y almacenaje de los productos terminados, recolección y embalaje, expedición de productos, consolidación de los pedidos, etc.

d. Gestión del Transporte.

Engloba la gestión de todo el transporte de los productos en la fase de distribución.

e. Infraestructura de Entrega.

Abarca la definición de las reglas de distribución, la gestión del inventario en los canales de distribución, etc.

5.3.2.6. Gestión de Retornos.

Es el proceso que presenta un sentido inverso a los demás en la cadena de suministro y contiene a su vez, dos diferentes etapas.

a. Primera Etapa.

Se ocupa del retorno de productos en la cadena de distribución (desde el consumidor final hasta la empresa considerada).

b. Segunda Etapa.

Se ocupa del retorno de los materiales del proceso de abastecimiento (desde la empresa hasta el punto de origen de la cadena de suministro).

5.3.2.7. Niveles de Detalle.

El modelo SCOR está dividido en cuatro niveles de detalles sucesivos; los tres primeros son los referentes a los niveles de desagregación del proyecto y el cuarto al proceso de la implementación (Pires & Carretero, 2007).

a. Nivel 1.

Nivel superior o de tipos de procesos: Define el campo de acción y el contenido del modelo de referencia, así como también se encarga de definir ampliamente cada uno de los cinco procesos de negocio básicos del modelo.

También es el punto donde la empresa traza sus objetivos de desempeño y competitividad relativos a la cadena de suministro.

b. Nivel 2.

De configuración o de categorías por procesos: en este nivel la empresa puede ser “configurada a medida”. El modelo permite configurar tanto la cadena de suministro real como la ideal a través de la selección de estas categorías de procesos.

c. Nivel 3.

De los elementos de proceso – descomposición de los procesos: permite seleccionar las informaciones que la empresa necesita para planificar y alcanzar sus objetivos, detallando los procesos de información de cada categoría de proceso. En otras palabras, el nivel 3 es donde la empresa define su capacidad de competir con éxito en los mercados en los que eligió actuar.

d. Nivel 4.

De implementación – o descomposición de los elementos dentro de cada proceso: está enfocado hacia la implementación de las prácticas definidas (de forma exclusiva) para la empresa. En este nivel se definen las prácticas que persiguen la obtención de ventajas competitivas y/o adaptación a las nuevas condiciones del entorno del negocio.

5.3.3. Modelo CANVAS.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder & Pigneur, 2018).

5.3.3.1. Los 9 módulos del modelo CANVAS.

- ***Segmentos de mercado (SM):***

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

- ***Propuesta de valor (PV):***

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.

- ***Canales (C):***

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

- ***Relaciones con Cliente (RCI):***

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

- ***Fuentes de ingreso (FI):***

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

- ***Recursos claves (RC):***

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.

- ***Actividades clave (AC):***

Las acciones que la empresa debe realizar para ofrecer su propuesta de valor.

- ***Asociaciones Claves (AsC):***

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

- ***Estructura de costes (EC):***

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

Ilustración 5. Plantilla para el Lienzo del Modelo de Negocio

Asociaciones clave 	Actividades clave 	Propuestas de valor 	Relaciones con clientes 	Segmentos de mercado 
	Recursos clave 		Canales 	
Estructura de costes 		Fuentes de ingresos 		

Fuente Elaboración Propia.

5.3.4. Cadena de Valor.

“La serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 47).

La cadena de valor de una empresa es tan fuerte como su eslabón más débil. El éxito depende de qué tan bueno sea el desempeño de cada departamento al hacer su trabajo de añadir valor del cliente y también de cómo coordina la empresa las actividades de varios departamentos. Entonces, de manera ideal, las diferentes funciones de la empresa deberían efectuarse en armonía para producir valor para los clientes. (Armstrong & Kotler, 2013).

Ilustración 6. Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4.1. ¿Para qué Sirve la Cadena de Valor?

Esta herramienta sirve para visualizar las actividades más importantes de una empresa y sus vínculos con sus proveedores y clientes. Utilizando esta herramienta usted puede reflexionar sobre la criticidad de las actividades primarias de la empresa (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio) y las actividades de soporte (aprovisionamientos, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, infraestructura de la empresa): ¿Qué actividades se realizan de forma adecuada en mi organización?; ¿En qué somos buenos?; ¿En qué no somos buenos?; ¿Qué actividades absorben más recursos?; ¿Qué actividades contribuyen a crear más valor para el cliente?; ¿Tendría sentido subcontratar alguna actividad que realizamos en la actualidad?

5.4. Ventaja competitiva.

“La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991)

5.4.1. Tipos.

La empresa puede poseer dos tipos de ventajas competitivas:

5.4.1.1. Costos Relativamente más Bajos.

“Es la capacidad de proporcionar al comprador un valor similar al que le proporcionan los competidores, pero realizando las actividades de modo eficaz”. (Porter M. E., 2006)

5.4.1.2. Diferenciación.

“Es la capacidad de realizar las actividades a un costo similar, pero de una forma original que genera más valor para el comprador que el que le proporcionan los competidores y, por lo tanto, permite un precio superior”. (Porter M. E., 2006).

5.4.2. Competencia.

“Determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.3. Estrategia Competitiva.

“Es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. Trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.4. Análisis Estructural de los Sectores Industriales.

“Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

“Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector – elementos del retorno y de la inversión –”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.4.1. Respecto a las Necesidades de los Compradores.

“La *amenaza de entrada* determina la probabilidad de que empresas nuevas entrarán en un sector industrial y competirán por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolo aumentando los costos de competencia”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

“El *poder de los compradores* determina el grado en el que retienen la mayor parte del valor creado para ellos mismos, dejando a las empresas de un sector industrial sólo retornos modestos”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

“La *amenaza de sustitutos* determina el grado en el que algunos otros productos pueden cubrir las mismas necesidades del comprador, y así coloca un techo sobre la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el producto de un sector industrial”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

“El *poder de los proveedores* determina el grado al que el valor creado para los compradores será apropiado para los proveedores antes que para las empresas en sector industrial”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

“La *intensidad de la rivalidad* determina el grado al que las empresas que ya están en el sector industrial se competirán el valor que crean para los compradores entre ellos mismos, pasándolos a los compradores en precios menores o disipándolos en costos de competencia más altos”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.4.2. Respecto al Balance Oferta / Demanda.

“La estructura del sector industrial determina que tan rápido los *nuevos competidores* añaden nueva oferta. La altura de las *barreras de entrada* es la base de la probabilidad de que nuevos incursionistas entren en un sector industrial y bajen los precios.

La *intensidad de la rivalidad* juega un papel principal en determinar si las empresas existentes expandirán agresivamente su capacidad o si elegirán el sostener la utilidad". (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.5. Valor.

"Es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona". (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

"El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto". (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.6. La Cadena de Valor en Relación con la Ventaja Competitiva.

"La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores". (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

"La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las *actividades de valor* y del *margen*". (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.6.1. Actividades de Valor.

"Las actividades de valor son las actividades distintas físicas y tecnológicamente que desempeña una empresa, por medio de estos, la empresa crea un producto valioso para sus compradores". (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.6.2. Margen.

"El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor". (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.4.6.3. Eslabones dentro de la Cadena de Valor.

“Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. Pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación”. (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

Según, (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991), los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas: la misma función puede ser desempeñada de diferentes formas:

1. El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas.
2. Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.
3. Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991).

5.5. Evaluación Estratégica.

5.5.1. Análisis FODA.

Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. “El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto – mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras” (Pedrós & Milla, 2012, pág. 110)

Según (Serna, 1994), el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades ya anticiparse de las amenazas.

5.5.1.1. Diseño FODA.

El análisis FODA consta de dos perspectivas.

a. Perspectiva Interna.

Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

b. Perspectiva Externa.

Mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

- 1.** Identificar los cambios claves en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno general y competitivo”.
- 2.** Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
- 3.** Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- 4.** Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

5.5.1.2. Matriz FODA.

a. Fortalezas y Debilidades.

(Serna, 1994), define las fortalezas como “Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” de igual manera define las Debilidades como “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

b. Oportunidades y Amenazas.

Conforme a (Serna, 1994), las oportunidades son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada” y las amenazas como “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”.

c. ¿Para qué Sirve el Análisis FODA?

Sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (Fortalezas y debilidades), como los factores externos (Oportunidades y Amenazas). Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables (Sánchez, 2020).

Ilustración 7. Matriz FODA.

ANÁLISIS FODA		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Enumerar las de mayor impacto FCE		Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	DO	DA

Fuente: (Serna, 1994)

5.5.2. Fuerzas de Porter.

De acuerdo con (Porter M. , 1987), en cualquier sector industrial, que produzca un producto o un servicio, las 2 reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas.

1. La entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre los competidores existentes
3. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. El poder de negociación de los proveedores.

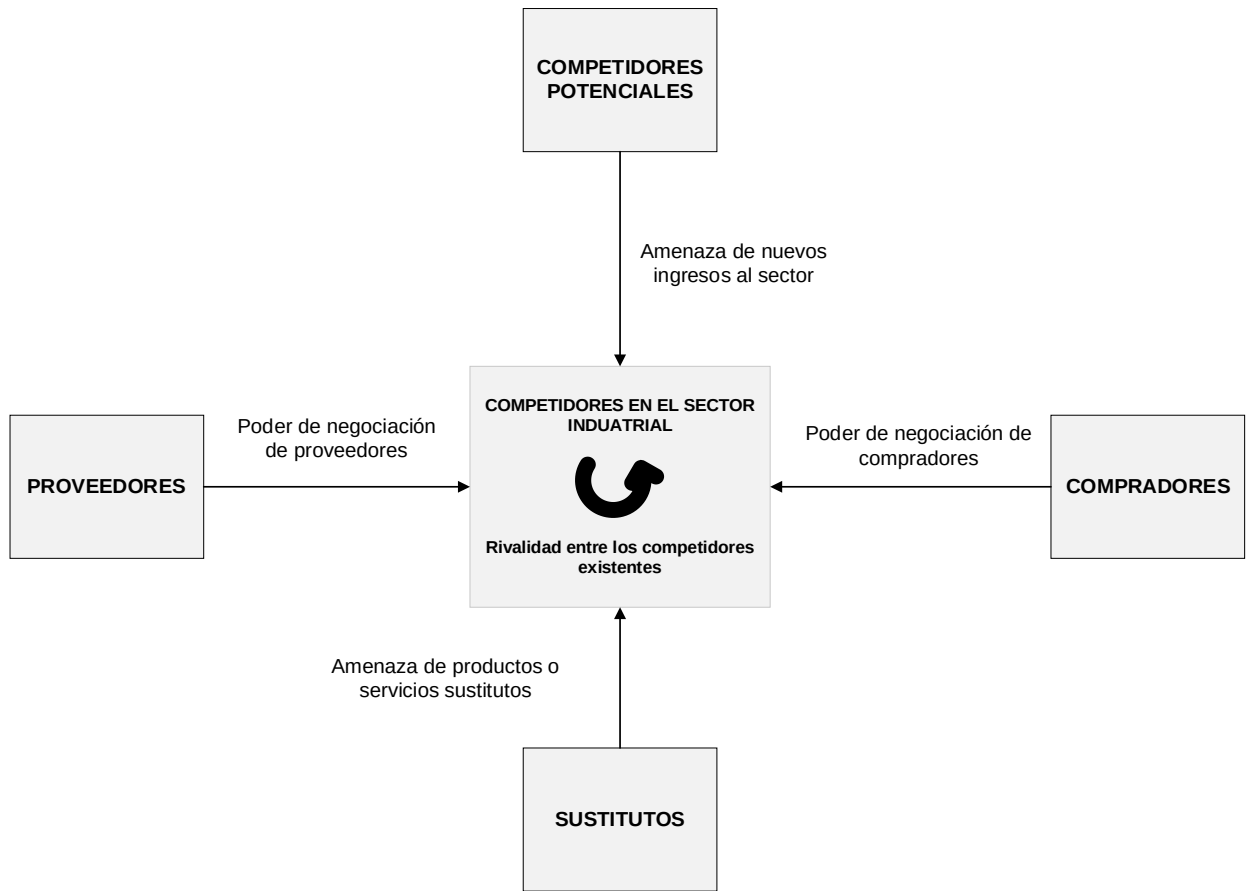
Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos.

Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad amplificada.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; las fuerzas más poderosas predominan, son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias (Michael, 1997).

Ilustración 8. Las Cinco Fuerzas Competitivas.



Fuente:Elaboración Propia.

5.5.2.1. Riesgo de que Entren más Participantes.

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación de mercado y a menudo, grandes recursos. Ellos pueden hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

5.5.2.2. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales.

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

5.5.2.3. Presión Proveniente de los Productos Sustitutos.

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

5.5.2.4. Poder de Negociación de los Compradores.

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando se enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en la relación con la industria global.

5.5.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

5.5.3. Análisis PESTEL.

“El análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal)” (Steffens, 2017).

5.5.3.1. Estratos del Entorno de una Empresa.

“El entorno de una empresa puede dividirse en tres estratos: los competidores y el mercado, la industria, y el Macro entorno” (Steffens, 2017).

5.5.3.2. Macro entorno.

“Último estrato que reagrupa el conjunto de las variables que ejercen una influencia en la mayoría de las empresas, independientemente de su ámbito” (Steffens, 2017).

5.5.3.3. Objetivo.

“El primer objetivo del modelo PESTEL es la identificación de los cambios macroeconómicos ineludibles que podrían tener un gran impacto en el desarrollo de una empresa” (Steffens, 2017).

5.5.3.4. Variables Macroeconómicas.

5.5.3.5. Variables Políticas.

“Determina la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria como, por ejemplo, políticas fiscales o la imposición de un nuevo impuesto o tasa” (VECDIS, 2021).

5.5.3.6. Variable Económica.

“Determina el desempeño de una economía, y cómo ésta impacta directamente a una organización analizando los efectos que puede tener a largo plazo, como lo son, la tasa de inflación, la tasa de interés, el PIB, entre otros” (VECDIS, 2021).

5.5.3.7. Variable Sociocultural.

“Son aquellos que tienen que ver con la realidad social del lugar dónde se ubica la empresa, tales como, el estilo de vida, nivel educativo, religión, hábitos de consumo, entre otros” (VECDIS, 2021).

5.5.3.8. Variable Tecnológica.

“Identifican aquellas innovaciones tecnológicas disruptivas que pueden afectar a las operaciones de la industria y el mercado de manera favorable o desfavorable, como la automatización o la investigación y el desarrollo” (VECDIS, 2021).

5.5.3.9. Variable Ecológica.

“Incluyen todo aquello que influye o está determinado por el entorno circundante como, por ejemplo, el clima, la ubicación geográfica, la contaminación del agua, la gestión de residuos, entre otros”. (VECDIS, 2021).

5.5.3.10. Variable Legal.

“Tiene una doble vertiente, ciertas leyes afectan el entorno empresarial en un determinado país, mientras que hay ciertas políticas que las empresas mantienen por sí mismas. En base a esto, se traza una serie de estrategias determinadas derivadas de legislaciones concretas, tales como, leyes del consumidor, estándares de seguridad, leyes laborales, entre otros”. (VECDIS, 2021).

5.6. Estudio de Mercado.

Según (Sapag, Sapag, & Sapag, 2008), el estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y la demanda, o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y los procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial.

El mismo análisis puede realizarse para explicar la política de distribución del producto final. La cantidad y calidad de los canales que se seleccionan afectarán el calendario de desembolsos del proyecto. La importancia de este factor se manifiesta al considerar su efecto sobre la relación oferta-demanda del proyecto.

5.6.1. Encuesta.

El método más ampliamente utilizado para la recopilación de datos primarios es el método mejor estudiado para la recopilación de información descriptiva. Una empresa que desea conocer comportamientos de compra, preferencias, actitudes o conocimiento de las personas, con frecuencia puede averiguarlo haciéndoles preguntas de manera directa (Armstrong & Kotler, 2013).

5.6.2. Oferta.

“El término oferta se puede definir como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a ofrecer a determinados precios” (Sapag, Sapag, & Sapag, 2008).

5.6.2.1. Determinación de la Oferta.

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, etc. (Urbina, 2010, pág. 41)

5.6.3. Demanda.

“Los deseos humanos respaldados por el poder de compra” (Armstrong & Kotler, 2013).

5.6.3.1. Determinación de la Demanda.

El análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. (Urbina, 2010, pág. 15)

La cantidad demandada se asocia con distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la real.

El objetivo principal que se pretende alcanzar con el análisis de la demanda es determinar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto o servicio resultante del proyecto pueda participar efectivamente en ese mercado.

La demanda se puede clasificar desde sus distintos puntos de vista; así, en relación con su oportunidad, con su necesidad, con su temporalidad, con su destino y con su permanencia. (Sapag, Sapag, & Sapag, 2008).

a. En Relación con su Oportunidad.

La demanda puede ser de tipo insatisfecha cuando la producción y oferta no alcanzan a cubrir los requerimientos del mercado.

b. De Acuerdo con su Necesidad.

La demanda puede ser básica o suntuaria. La demanda necesaria básica se refiere aquella comunidad que requiere ineludiblemente para mantenerse y desarrollarse.

c. En Relación con su Destino.

Existe la demanda continua y la demanda cíclica o estacional.

d. De Acuerdo con su Destino.

La demanda puede clasificarse como de bienes finales (los que son adquiridos para ser consumidos directamente) o de bienes intermedios, (los que son requeridos para ser utilizados en la elaboración de otros bienes). Según (Urbina, 2010), en relación con su oportunidad, existen dos tipos:

5.6.3.2. Demanda Insatisfecha.

En la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos de mercado.

5.6.3.3. Demanda Satisfecha.

En la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere. Se pueden reconocer dos tipos de demanda satisfecha.

a. Satisfecha Saturada.

La que ya no puede soportar una mayor cantidad del bien o servicio en el mercado, pues se está usando plenamente. Es muy difícil encontrar esta situación en un mercado real.

b. Satisfecha no Saturada.

Es la que se encuentra aparentemente satisfecha, pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas mercadotécnicas, como las ofertas y la publicidad.

5.6.4. Mercado.

“Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (Armstrong & Kotler, 2013).

5.6.4.1. Segmentación de Mercado.

“Dividir un mercado en grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características, comportamientos y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados” (Armstrong & Kotler, 2013). Las principales variables de segmentación para los mercados de consumos:

a. Segmentación Geográfica.

División de un mercado en diferentes unidades geográficas tales como países, estados, regiones, municipios, ciudades o incluso, vecindarios.

b. Segmentación Demográfica.

Divide el mercado en segmentos como base en variables como la edad, etapa de ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación.

c. Segmentación Psicográfica.

Dividir el mercado en diferentes segmentos con base en las clases sociales, estilos de vida o características de personalidad.

d. Segmentación Conductual.

División de un mercado en segmentos con base en el conocimiento del consumidor, sus actitudes o respuestas hacia un producto.

5.6.4.2. Mercado Meta.

“Conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender” (Armstrong & Kotler, 2013).

5.7. Estudio Técnico.

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.

En particular, con el estudio técnico se determinarán los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se precisará su disposición en planta, la que a su vez permitirá hacer una dimensión de las necesidades de espacio físico para su normal operación, en consideración con las normas y principios de la administración de la producción.

Una de las conclusiones de este estudio es que deberá definirse la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto. (Sapag, Sapag & Sapag Chain 2008).

5.7.1. Gestión de inventarios.

5.7.1.1. Inventario.

“El inventario es un cúmulo de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer las demandas de los clientes.” (Schroeder, Goldstein, & Rungtusanatham, 2011).

Según (Prado, 1992) Existen 4 tipos básicos de inventarios definidos por la función que desempeñan:

1. Inventarios de fluctuación:

Estos son inventarios que se llevan por que la cantidad y ritmo de las ventas y de producción no se pueden predecir con exactitud. Los pedidos pueden tener un cierto promedio por semana para un artículo, pero habrá semanas en que las ventas lleguen a elevarse.

2. Inventarios de anticipación:

Son hechos con anterioridad a las épocas de mayor venta o programas de promoción comercial o un período de cierre de la planta. Inventarios de tamaño de lote.

Con frecuencia, los artículos se consiguen o fabrican en cantidades mayores a las que se necesitan en el momento, puesto que es imposible o impráctico fabricar o comprar en las mismas cantidades que se venderán; el inventario resultante es el de tamaño de lote.

3. Inventarios de transportación:

Existen porque el material debe moverse de un lugar a otro. El inventario depositado en camión y que se va a entregar a un almacén puede estar en camión hasta en días. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existen únicamente en función del tiempo de transporte.

4. Inventario de protección o especulación:

Se caracterizan por la fluctuación en sus precios pueden obtener ahorros significativos comprando grandes cantidades llamadas inventarios de protección, cuando los precios están bajos.

5.7.1.2. Función de los inventarios.

Según (Holanda, 2003) La función básica de los inventarios, sean éstos de materias primas, material semiprocesado o productos terminados, es mantener relativamente independientes las siguientes actividades:

- ✓ Compra de materias primas.

- ✓ Producción.
- ✓ Ventas.

5.7.1.3. Sistema de inventarios.

Un sistema de inventario es el conjunto de políticas y controles que vigilan los niveles del inventario y determinan aquellos a mantener, el momento en que es necesario reabastecerlo y qué tan grandes deben ser los pedidos. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

5.7.1.4. Tipos de sistemas de inventarios.

1. ABC.

El esquema de clasificación ABC divide las piezas de un inventario en tres grupos: volumen de dólares alto (A), volumen de dólares moderado (B) y volumen de dólares bajo (C). El volumen en dinero es una medida de la importancia; una pieza de bajo costo, pero de alto volumen puede ser más importante que una pieza cara, pero de bajo volumen.

La estrategia ABC divide esta lista en tres grupos según el valor: las piezas A constituyen casi 15% más alto de las piezas, las piezas B 35% siguiente y las piezas C el último 50%. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

2. Modelo básico.

Para (Holanda, 2003) En lo que se refiere a los inventarios de materias primas, el problema básico a resolver es el siguiente:

- Cuando comprar la materia prima.
- Qué cantidad.

De tal manera que se minimice la suma de todos los costos relevantes (en el modelo básico sólo "Cp" y "Cm" son relevantes). Obviamente, estas decisiones están relacionadas porque si compramos cantidades grandes, éstas serán compradas con poca frecuencia, y viceversa.

El modelo básico (también llamado modelo "clásico") de inventarios de materias primas requiere los siguientes supuestos:

- La tasa de demanda (consumo) de la materia prima es constante.
- Siempre se pide la misma cantidad "Q".
- La cantidad "Q" se entrega de una sola vez.
- El tiempo de entrega del proveedor es conocido y constante.
- No hay faltantes ni sobrantes.
- No hay descuentos por cantidad.
- Independencia: la política de compras de un material no depende de las políticas de los otros.
- No hay limitación de recursos (por ejemplo, dinero, espacio, etc.). Estos supuestos no son totalmente independientes.

3. Modelo Q.

Los modelos de cantidad de pedido fijo tratan de determinar el punto específico, R, en que se hará un pedido, así como el tamaño de éste, Q. El punto de pedido, R, siempre es un número específico de unidades. Se hace un pedido de tamaño Q cuando el inventario disponible (actualmente en existencia o en pedido) llega al punto R. La posición del inventario se define como la cantidad disponible más la pedida menos los pedidos acumulados. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

4. Modelo P.

El sistema de cantidad de pedido fija supone el rastreo continuo del inventario disponible y que se hará un pedido al llegar al punto correspondiente. En contraste, los modelos de periodo fijo estándar suponen que el inventario sólo se cuenta en el momento específico de la revisión. Es posible que una demanda alta haga que el inventario llegue a cero justo después de hacer el pedido. Esta condición pasará inadvertida hasta el siguiente periodo de revisión; además, el nuevo pedido tardará en llegar. Por lo tanto, es probable que el inventario se agote durante todo el periodo de revisión, T, y el tiempo de entrega, L. Por consiguiente, el inventario de seguridad debe ofrecer una protección contra las existencias

agotadas en el periodo de revisión mismo, así como durante el tiempo de entrega desde el momento en que se hace el pedido hasta que se recibe. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

5.7.2. Estructura Organizativa.

La estructura organizacional se refiere a la forma de desarrollar las distintas actividades de la organización. Los departamentos o áreas de un proyecto se pueden estructurar por funciones, por producto, por mercado o matricialmente. (Sapag, Sapag & Sapag Chain 2008).

5.7.2.1. Tipos de estructuras organizativas.

1. Estructura simple:

La estructura simple es la más antigua y la más común de las formas organizativas. La mayoría de las organizaciones son muy pequeñas y tienen una sola línea de productos, o una línea de productos muy estrecha en la cual el director-propietario toma casi todas las decisiones.

La estructura simple es altamente informal y la coordinación de las tareas se realiza a través de la supervisión directa. La toma de decisiones se encuentra muy centralizada, existe poca especialización de las tareas, pocas reglas y regulaciones y un sistema de evaluación y recompensa informal.

2. Estructura funcional:

La estructura funcional se organiza en torno a los inputs o actividades requeridas para elaborar productos o servicios, como el marketing, operaciones, finanzas, I+D, etc. Centralizada y altamente especializada, esta estructura es la más adecuada cuando se ofrece una línea de productos limitada en un segmento de mercado determinado, y las necesidades de los stakeholders externos son relativamente estables.

3. Estructura divisional:

La estructura divisional organiza las actividades según los outputs del sistema organizativo, como los productos, clientes o regiones geográficas. Cuando una

empresa aplica una estrategia de desarrollo de productos, amplía la oferta de su línea e interactúa con más clientes, distribuidores y proveedores.

4. Estructura matricial:

Se trata de una estructura que combina elementos de las formas funcional y de producto/mercado. Este tipo de estructuras son consideradas por algunos como el paso de transición entre la forma funcional y la estructura de grupos producto/mercado. Las estructuras de matriz del proyecto son muy comunes en los entornos competitivos turbulentos e inciertos, en los que la coordinación entre los diferentes departamentos funcionales es de vital importancia, y las exigencias de los stakeholders externos son diversas y cambiantes.

5. Estructura de red:

Algunas organizaciones, especialmente las grandes empresas de servicios integrados utilizan la estructura de red o telaraña. La estructura de red es muy descentralizada y se organiza en grupos de clientes o de regiones geográficas. Una estructura de red representa una telaraña de unidades independientes, con poca o ninguna jerarquía formal que organice y controle sus relaciones.

6. Estructura a nivel corporativo:

A medida que las organizaciones crecen y buscan diferentes oportunidades de negocio, la complejidad y los problemas administrativos ejercen presión para dividirla en unidades más manejables. Como parte del proceso del proceso de implantación de la estrategia corporativa, los directivos deben estructurar y alinear las diferentes unidades de negocio. (Pedrós & Milla, 2005).

5.7.3. Organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” (Franklin, 1998).

5.7.3.1. Clasificación.

1. Por su naturaleza.

a. *Micro administrativos:*

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o alguna de las unidades que la conforman.

b. *Macro administrativos:*

Involucran a más de una organización.

c. *Meso administrativos:*

Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

2. Por su ámbito.

a. *Generales:*

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

b. *Específicos:*

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

3. Por su contenido.

a. *Integrales:*

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

b. *Funcionales:*

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

c. De puestos, plazas y unidades:

Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

4. Por su presentación.

a. Verticales:

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

b. Horizontales:

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

c. Mixtos:

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

d. De bloque:

Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

5.7.4. Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer

mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados. (Franklin, 1998).

5.7.5. Localización.

El análisis de las posibles localizaciones para elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideren factibles.

El análisis de la ubicación del proyecto puede realizarse con distintos grados de profundidad, que dependen del carácter de factibilidad, pre factibilidad o perfil del estudio. Independientemente de ello, es necesario realizar dos etapas: la selección de una macro localización y, dentro de esta, la de la micro localización definitiva. (Sapag, Sapag & Sapag Chain 2008).

5.7.5.1. Macro localización.

“La macro localización es la localización general del proyecto, es decidir la zona general en donde se instalará la empresa o negocio, la localización tiene por objeto analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, con el fin de determinar el lugar donde se obtenga la máxima ganancia.” (Sapag, Sapag & Sapag Chain 2008).

5.7.5.2. Microlocalización.

“Es el estudio que se hace con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para elaborar el proyecto, en el cual se va a elegir el punto preciso, dentro de la macrozona, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio, este dentro de la región, y en ésta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido.” (Sapag, Sapag & Sapag Chain 2008).

5.7.5.3. Método cualitativo por puntos.

Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual

a 1, depende fuertemente del criterio y la experiencia del evaluador. (Sapag Chain & Sapag Chain 2008).

5.7.5.4. Método de Brown y Gibson.

Una variación del método anterior es propuesta por Brown y Gibson, en el cual combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo. El método consta de cuatro etapas:

- Asignar un valor relativo a cada factor objetivo FO_i para cada localización optativa viable.
- Estimar un valor relativo de cada factor subjetivo FS_i
- Para cada localización optativa viable.
- Combinar los factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa para obtener una medida de preferencia de localización MPL.
- Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de localización.

(Sapag Chain & Sapag Chain 2008).

5.7.6. Aspectos legales.

La actividad empresarial y los proyectos que de ella se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán.

El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial resulta fundamental para la preparación eficaz de los proyectos, no solo por las inferencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer las disposiciones legales a fin de incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes costos, que posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente. (Sapag Chain & Sapag Chain 2008).

5.8. Estudio Financiero.

Ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elabora los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial (Urbina, 2010).

5.8.1. Determinación de los Costos.

Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia utilización, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual (Urbina, 2010).

5.8.1.1. Costos Administrativos.

Los costos que provienen de realizar la función de administración en la empresa. Sin embargo, tomados en un sentido amplio, no sólo significan los sueldos del gerente o director general y de los contadores, auxiliares, secretarias, así como los gastos generales de oficina (Urbina, 2010).

5.8.1.2. Costos de Ventas.

En ocasiones el departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. En este sentido vender no significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia. Mercadotecnia abarca, entre otras muchas actividades, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; el estudio de la estratificación del mercado; las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado; la adecuación de la publicidad que realiza la empresa; la tendencia de las ventas, etc.

Como se observa, un departamento de mercadotecnia puede constar no sólo de un gerente, una secretaria, vendedores y choferes, sino también de personal altamente capacitado y especializado, cuya función no es precisamente vender (Urbina, 2010).

5.8.1.3. Costos Financieros.

Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlo a un área específica (Urbina, 2010).

5.8.1.4. Inversión Inicial.

Comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo (Urbina, 2010).

5.8.1.5. Activos Tangibles.

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, a los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas (Urbina, 2010).

5.8.1.6. Activos Intangibles.

Se entiende por activo intangible al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos pre – operativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, internet, agua, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa (Urbina, 2010).

5.8.1.7. Capital del Trabajo.

Desde el punto de vista contable el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante (Urbina, 2010).

5.8.2. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos. Si los costos de una empresa sólo fueran variables, no existiría problema para calcular el punto de equilibrio (Urbina, 2010).

En primer lugar, hay que mencionar que ésta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que sólo es una importante referencia para tomar en cuenta; además, tiene las siguientes desventajas:

1. Para su cálculo no se considera la inversión inicial que da origen a los beneficios proyectados, por lo que no es una herramienta de evaluación económica.
2. Es difícil delimitar con exactitud si ciertos costos se clasifican como fijos o como variables, y esto es muy importante, pues mientras los costos fijos sean menores se alcanzará más rápido el punto de equilibrio. Por lo general se entiende que los costos fijos son aquellos independientes del volumen de producción, y que los costos directos o variables son los que varían directamente con el volumen de producción; aunque algunos costos, como salarios. y gastos de oficina, pueden asignarse a ambas categorías. En el caso práctico presentado al final del capítulo se clasifican los costos y se calcula el punto de equilibrio.
3. Es inflexible en el tiempo, esto es, el equilibrio se calcula con unos costos dados, pero si éstos cambian, también lo hace el punto de equilibrio. Con la situación tan inestable que existe en muchos países, y sobre todo en México, esta herramienta se vuelve poco práctica para fines de evaluación.

5.8.3. Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.

Para formarse cualquier empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: sólo de personas físicas (inversionistas), de éstas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito (bancos) o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos.

Así que la TMAR sin inflación es la tasa de ganancia anual que solicita ganar el inversionista para llevar a cabo la instalación y operación de la empresa. Como no se considera inflación, la TMAR es la tasa de crecimiento real de la empresa por arriba de la inflación. Esta tasa también es conocida como premio al riesgo, de forma que en su valor debe reflejar el riesgo que corre el inversionista de no obtener las ganancias pronosticadas y que eventualmente vaya a la bancarrota (Urbina, 2010).

5.8.4. Valor Presente Neto.

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Lo que equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero (Urbina, 2010).

5.8.5. Tasa Interna de Rendimiento.

Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR: si ésta es mayor que la TMAR, acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable (Urbina, 2010)

5.8.6. *Análisis de Sensibilidad.*

Se denomina análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta (cuán sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto. El proyecto tiene una gran cantidad de variables, como son los costos totales, divididos como se muestra en un estado de resultados, ingresos, volumen de producción, tasa y cantidad de financiamiento, etc. El AS no está encaminado a modificar cada una de estas variables para observar su efecto sobre la TIR. De hecho, hay variables que al modificarse afectan automáticamente a las demás o su cambio puede ser compensado de inmediato (Urbina, 2010).

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1. Tipo de Investigación.

El presente trabajo monográfico tiene un enfoque de estudio diagnóstico y explicativo, cuyo propósito es identificar las razones o causas internas y externas que ocasionan ciertos fenómenos, para brindar datos concretos que facilitarán la toma de decisiones y definir la ruta a seguir. Los objetivos se alinean a la implementación de herramientas de evaluación para formular y aplicar estrategias pertinentes que permitirán mejorar mucho las gestiones de abastecimiento e inventario de repuestos y las actuales estrategias de venta y servicio al cliente.

6.2. Diseño de Investigación.

Se determinó que el diseño de investigación es cuasi experimental, debido a que se enmarca en recabar información sobre la situación actual (a nivel de mercado, técnico y económico), valorar el cumplimiento de las metas y objetivos, mejorar el rendimiento y fortalecer la capacidad de reacción ante eventualidades.

a. Herramientas de Evaluación.

- Matriz de Competidores Clave.
- Modelo Canvas.

b. Evaluación Estratégica.

- Matriz FODA.
- Fuerzas de Porter.
- Análisis PESTEL.
- Cuadro de Mando Integral.

c. Cadena de Suministro.

- Fases de Cadena de Suministro.
- Modelo SCOR.
- Cadena de Valor.

Las etapas del proceso de planeación estratégica serán de la siguiente manera:

1. Diagnóstico de la Situación Actual.

En esta etapa determinaremos el estado en el que opera la empresa Repuestos Baltodano S. A. actualmente, así como los factores internos y externos que influyen en sus gestiones. Para llevar a cabo esto, realizaremos visitas a la competencia (trabajo de campo), encuestas generales sobre la estructura de servicios de atención a los clientes que adquieren repuestos automotrices, y el modelo Canvas para conocer los aspectos clave del negocio.

2. Diseño de Estrategias.

Con todos los datos obtenidos del diagnóstico, propondremos diferentes soluciones, a través de lluvia de ideas, y llevaremos a cabo evaluaciones técnicas, haciendo uso de matriz FODA y análisis PESTEL, así mismo, utilizaremos, también, el modelo SCOR y la cadena de valor como elementos significativos dentro de la cadena de suministro, para formular las estrategias dirigidas al mejoramiento de los procesos internos de la empresa.

3. Evaluación Económica.

En la etapa final, evaluaremos financieramente las estrategias formuladas, para lo que determinaremos los costos en los que incurrirá la empresa y aplicaremos las herramientas pertinentes, como lo son el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis de sensibilidad, para comprobar la factibilidad de las inversiones a realizar.

6.3. Tipo de Información.

Toda la información recolectada es de carácter externo, puesto que se utilizará para gestiones en concreto, como lo son, la caracterización de los factores internos y externos, la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la valoración de los competidores clave, el análisis de la muestra, la determinación de la oferta y la demanda, respectivamente, y la selección del mercado meta. Cabe resaltar que se hará uso de diferentes fuentes informativas confiables con la intención de sustentar efectivamente las bases metodológicas

que desarrollaremos a lo largo de las etapas del proceso de planeación estratégica previamente mencionadas.

6.4. Población y Muestra.

La población elegida, que cumple con los criterios necesarios, son los ciudadanos de la ciudad de Managua, departamento de Managua, que posean vehículos de pasajeros y vehículos de carga, cuya clasificación es establecida por el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI). Dichas personas se consideran como clientes potenciales debido a su evidente y continua necesidad de repuestos automotrices.

La muestra, representativa de la población, se determina en torno a los vehículos que circulan en la capital del país, por lo que se usará el muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que le asigna a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de seleccionarse.

6.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

- **Trabajo de Campo.**

La técnica de trabajo de campo es una forma efectiva de recolectar la información, debido a la confiabilidad de los datos y porque toma en cuenta factores visuales y auditivos. Sumado a esto, permite valorar aspectos clave mediante la experiencia individual o conjunta a nivel de toda la organización.

El tipo de trabajo de campo que se llevará a cabo es visitar a los competidores, ya que se desea valorar aspectos como, el precio, la calidad, estrategias de venta, capacidad de respuesta, accesibilidad a la información, estrategias de marketing, entre otros. Cabe agregar que, toda la información que se precisa obtener será mediante la aplicación de una de las herramientas de evaluación, la matriz de competidores clave, la cual contempla más de 10 aspectos.

- **Encuesta.**

Una de las técnicas más útiles para recolectar datos es la encuesta, ya que consta de preguntas estandarizadas diseñadas para una muestra representativa de la población de la que buscamos información. Su enfoque está dirigido a generar estadísticas relacionadas a la satisfacción de los clientes y al conocimiento de las tendencias del mercado. La encuesta que se aplicará es online, por el medio de difusión que se utilizará; es longitudinal de cohorte, porque las personas cumplen con criterios específicos requeridos (poseer vehículos automotrices); y es cerrada, por cuestiones de practicidad y tiempo, ya que deberán seleccionar alguna o algunas opciones. Además de esto, está diseñada de una forma objetiva, abarcando varios aspectos clave (precios, calidad, formas de distribución, servicios de atención, entre otros) necesarios para la recolección integral de la información.

6.6. Sistematización de la Información.

La sistematización de la información consiste en el ordenamiento y clasificación de todo tipo de datos bajo determinados criterios, categorías y relaciones, con el propósito de contribuir a la consecución de los objetivos planteados y, de la misma manera, a la sustentación de las estrategias y metodologías.

- **Técnicas de Procesamiento de la Información.**

El procesamiento de la información se llevará a cabo en base a la estadística, ya que se enfoca en recopilar, organizar, analizar e interpretar datos para facilitar la toma de decisiones. El tipo de técnica que se utilizará es la estadística descriptiva, porque su objetivo es formular y presentar organizadores visuales, generando la forma requerida para su pertinente interpretación.

- **Herramientas para el Procesamiento de la Información.**

Se definió que Microsoft Excel sea el programa en el cual se procese la información. Las herramientas que se utilizarán son: Tablas de Datos, Gráficos y Cuadros Comparativos.

VII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

7.1. Análisis Externo.

El análisis del ambiente externo pretende hacer una autoevaluación del entorno en el que actúa la empresa Repuestos Baltodano S. A., que factores externos afectan el desempeño y que no puede controlar, por lo que un buen conocimiento del entorno facilita la toma de decisiones estratégica.

7.1.1. Análisis de la Competencia.

Para poder evaluar a la competencia, se realizó una lista consolidada de las empresas que pueden competir directamente con Repuestos Baltodano S. A., los criterios de segmentación que se tomaron en cuenta al momento de delimitarlas son el tamaño de la empresa y el tipo de repuesto que ofrecen (transporte y/o carga).

En base a estos criterios, de las 35 empresas dedicadas al sector de repuestos automotrices ubicadas en el departamento de Managua, se logró delimitar a 12 empresas, a continuación, se presenta la lista consolidada:

1. Matepsa.
2. Impresa Repuestos Montoya.
3. Gerald Repuestos.
4. Repuestos Automotriz Resadom S.A.
5. Repuestos Estrada.
6. Almacén del Repuesto Automotriz.
7. Repuestos Almir.
8. Repuestos Automotrices RACASA.
9. Repuestos La Estrella.
10. Repuestos de Managua S.A. (REMASA).
11. Recam de Nicaragua.
12. Repuestos Automotrices Cardoza.

Además, para poder analizar el comportamiento del mercado, se tomaron en cuenta los criterios más importantes para las empresas y su relación con los clientes, siendo estos los criterios:

a. El precio.

Uno de los factores de mayor impacto en los clientes es el precio de los productos y servicios, por ende, se pretende analizar su comportamiento en el mercado, para realizar comparaciones entre los competidores.

b. La calidad de los repuestos.

Para este factor, en el mercado se ofertan calidades diferentes como la calidad baja (china–genérica), media (coreana) y alta (japonesa), para ver si las empresas se enfocan en dar un repuesto a las necesidades del cliente.

c. La capacidad de respuesta.

Se enfatiza en ver si las empresas cuentan con un personal apto, si el vendedor tiene conocimiento acerca del producto, además de esto, si la empresa cuenta con el servicio de asesoría técnica.

d. Delivery.

Está enfocado en analizar el delivery, si la competencia brinda un servicio en donde el repuesto llegue a las manos del cliente de una forma segura, cómoda y viable, además de esto conocer que empresas de este rubro ofrecen este servicio.

e. El uso de plataformas digitales.

Con el paso de los años, la tecnología avanza de manera progresiva y los medios se empiezan a digitalizar para poder llegar cada día más a la población y posibles clientes, por lo que se requiere conocer si las empresas cuentan con los medios digitales necesarios como las redes sociales y/o página web.

f. Disponibilidad de inventario de productos.

Una ventaja dentro del rubro de piezas automotrices, puede ser la variedad de repuestos que ofrecen a la población, ya sea para vehículos de transporte como

de carga, este criterio logra estudiar, qué tan amplio es el stock con el que disponen la competencia.

g. La accesibilidad a la información de la empresa y sus servicios.

Busca ver qué tan accesible es la información de la empresa para la población y clientes acerca de los productos y servicios que ofrece, así como los medios para contactarse.

h. Las estrategias de marketing (promociones y descuentos).

Se encarga de analizar si las empresas en el mercado utilizan estrategias de marketing para poder captar la atención del cliente o si no aplican ninguna estrategia, además de analizar si esto puede llegar a ser una ventaja competitiva.

i. La forma de venta.

Se pretende saber qué forma utilizan las empresas en el mercado para vender repuestos automotrices, a través de atención en local físico o en línea.

j. El modo de facturación.

Estudia el método de facturación que ocupan las empresas, en caso de que fuese a mano y/o a través de un sistema computarizado.

k. Servicios adicionales.

Para lograr analizar a la competencia, nos ayuda a conocer si las empresas no solamente brindan repuestos, sino que cuentan con otros servicios, estos pueden llegar a ser, servicios mayores (cambio de amortiguadores, inyecciones de combustible, entre otros), menores (cambio de llantas, stop y luces principales, limpiaparabrisas, etc.), mantenimiento preventivo (cambio de aceites y filtros).

l. Ubicación del almacén.

Se pretende conocer si las empresas cuentan con almacén, ya sea dentro o fuera del local, o caso contrario, si no disponen de uno.

Para la recolección de datos de la matriz de competidores, se realizaron visitas y llamadas a las diferentes empresas, para lograr obtener la información necesaria

y concluir con la matriz (ver anexo 1), al momento de interpretar los datos obtenidos se decidió seleccionar los criterios más significativos y analizar el comportamiento del mercado, de acuerdo con las medidas de tendencia central (promedio, mediana y moda), así también de manera individual el comportamiento de las empresas (ver anexo 4 - 15), la cual se homologaron los factores en valores, en una escala del 1 al 3, siendo el 1 el valor menos relevante y el 3 el más relevante, haciendo uso de la escala de cada factor seleccionado (Tablas 1 - 5).

Los factores más significativos fueron: Precio, Calidad, Capacidad de respuesta, Accesibilidad y Promociones / Descuentos, para la homologación de cada una de las escalas, se determinó de la siguiente manera:

a. Precio.

Para la escala del precio, se cotizó el precio de diferentes repuestos para varios tipos de vehículos, en todas las empresas de la lista, luego se determinaron los siguientes valores: Promedio, Desviación Estándar y Varianza.

Tabla 1. Escala Precio de Cotización.

Escala según Precios	
Precio Bajo	3
Precio Competitivo	2
Precio Alto	1

Fuente: Elaboración Propia.

b. Calidad.

Tabla 2. Escala de Calidad.

Escala según Calidad	
Calidad Baja	1
Calidad Baja y Media	1.3
Calidad Baja y Alta	1.7
Calidad Media	2
Calidad Media y Alta	2.5

Escala según Calidad	
Calidad Alta	3

Fuente: Elaboración propia.

c. Capacidad de Respuesta.

Tabla 3. *Escala Capacidad de Respuesta.*

Escala según Capacidad de Respuesta	
Sin conocimiento	1
Conocimiento del producto	2
Conocimiento del producto / Asesoría	3

Fuente: Elaboración propia.

d. Accesibilidad.

Tabla 4. *Escala de Accesibilidad.*

Escala según Accesibilidad	
Difícil	1
Medio	2
Fácil	3

Fuente: Elaboración propia.

e. Promociones / Descuentos.

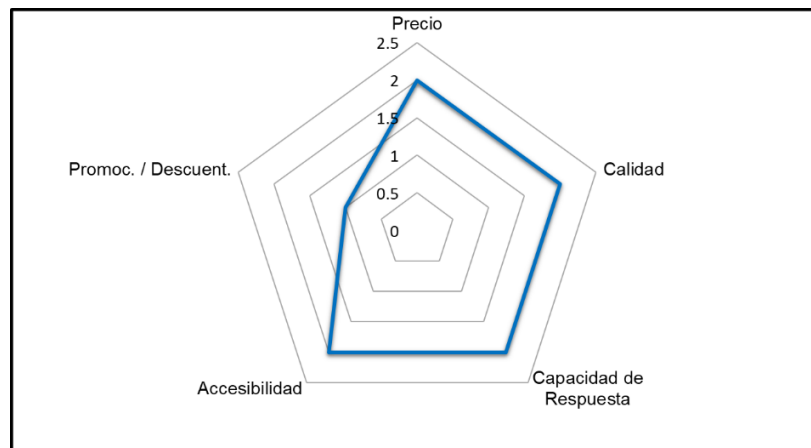
Tabla 5. *Escala Promociones / Descuentos.*

Escala según Promociones / Descuentos	
No aplican	1
Aplican solamente promociones o descuentos	2
Aplican ambos	3

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la homologación de los criterios significativos para todas las empresas de la lista consolidada, se determinó el comportamiento individual de Repuestos Baltodano S. A. en el mercado, además de compararla con las empresas más completas del mercado en la actualidad para ver cuales ventajas tiene sobre la competencia y sus posibles deficiencias.

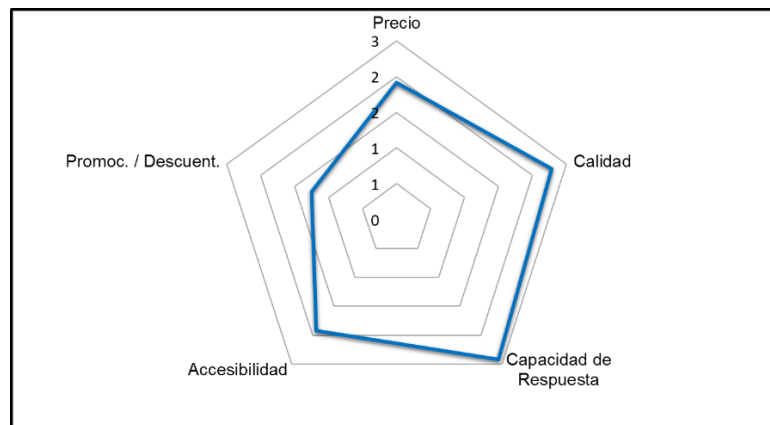
Ilustración 9. Comportamiento relevante - Repuestos Baltodano S, A.



Fuente: Elaboración propia.

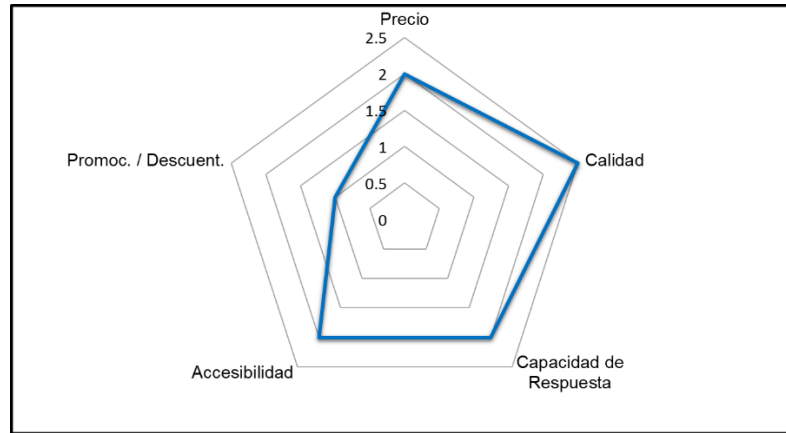
Para lograr analizar la oferta del mercado se utilizó las medidas de tendencia central (promedio, mediana y moda), para ver el comportamiento y por cuál de los aspectos se declinan más dentro del mercado nacional en la actualidad.

Ilustración 10. Promedio del Comportamiento del Mercado de Repuestos.



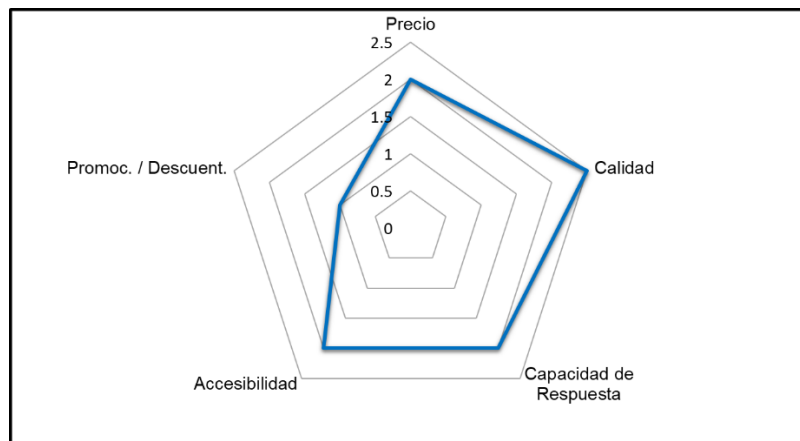
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 11. Mediana del Comportamiento del Mercado de Repuestos.



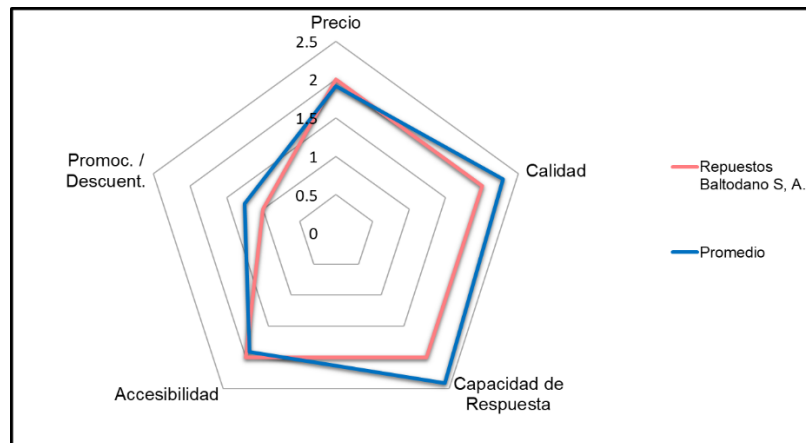
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 12. Moda del Comportamiento del Mercado de Repuestos.



Fuente: Elaboración propia.

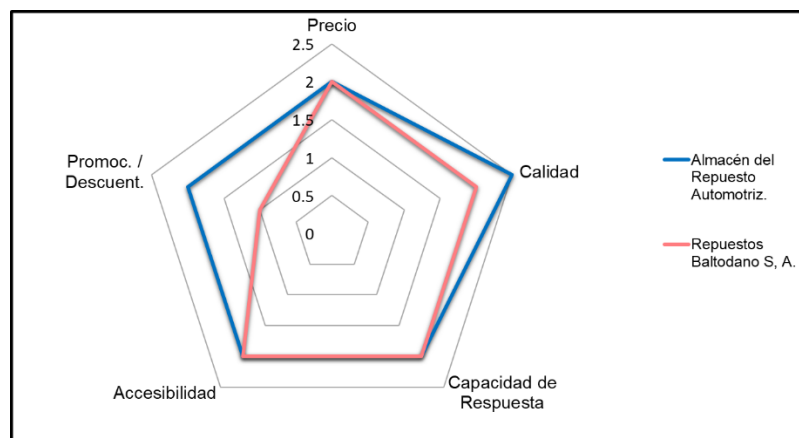
Ilustración 13. Comparación Promedio Mercado y Repuestos Baltodano S. A.



Fuente: Elaboración propia.

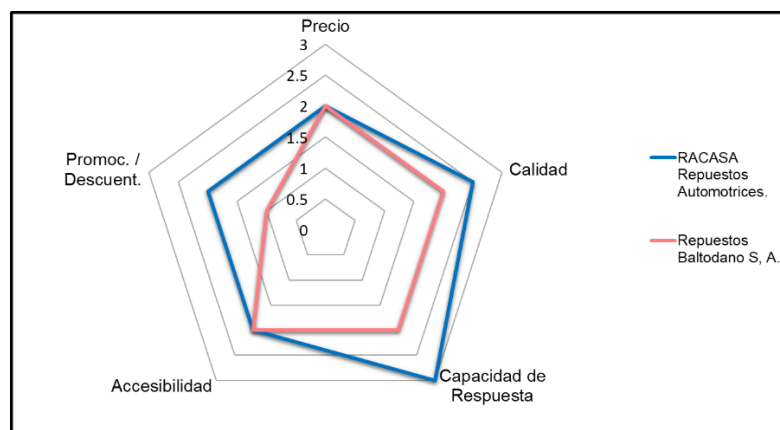
El análisis reflejó que el comportamiento de Repuestos Baltodano apunta más hacia la calidad de los repuestos y la capacidad de respuesta para la búsqueda de soluciones, mientras que en promedio la competencia, apunta hacia mantener un nivel medio de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Las empresas más completas dentro del mercado son el Almacén del Repuestos Automotriz y RACASA Repuestos Automotrices.

Ilustración 14. Comparación Repuestos Baltodano S. A. y Almacén del Repuesto.



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 15. Comparación Repuestos Baltodano S. A. y RACASA Repuestos Automotrices.



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Análisis PESTEL.

Para poder analizar los factores externos que influyen directamente a la empresa Repuestos Baltodano S.A., se utilizó esta herramienta, cuyo objetivo es determinar los aspectos más influyentes para el funcionamiento de la organización, y definir estrategias para aprovechar oportunidades y reducir amenazas potenciales.

7.1.2.1. Aspecto Político.

A nivel externo, Nicaragua se encuentra en el puesto No. 142 de los 190 países que conforman el Ranking Doing Business elaborado por el Banco Mundial en el año 2019, en comparación con el año anterior en el cual ostentaba el puesto No. 132.

En la metodología que aplican, las economías de los países son clasificadas entre el puesto 1 y 190 en la facilidad para hacer negocio. Mientras más cerca esté del puesto 1, se traduce en que las regulaciones en el ámbito de los negocios de esa economía facilitan la apertura de empresas locales y sus actividades. (ver anexo 16).

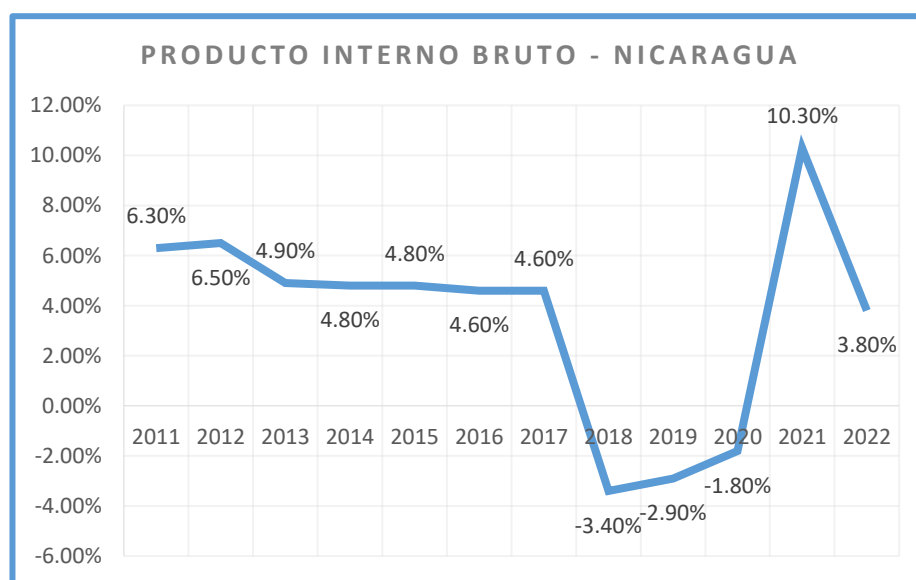
Las clasificaciones se determinan en base a la media de las puntuaciones obtenidas en los 12 indicadores que componen Doing Business (facilidad de hacer negocios, comparación filtrada, apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia).

7.1.2.2. Aspecto Económico.

La economía nicaragüense se contrajo en un promedio de – 2.7% anual en el periodo 2018 – 2021, y creció hasta un 10.3% en el año 2021. En el último trimestre del año 2022, el PIB registró un crecimiento interanual de 2.4 por ciento (3.4% en el trimestre anterior). Con dicho resultado, el crecimiento del año se ubicó en 3.8%.

La actividad de transporte y comunicaciones creció 10.2 por ciento (8.4% en promedio anual), debido a aumentos en los servicios de transporte urbano de pasajeros, principalmente.

Ilustración 16. *Producto Interno Bruto.*



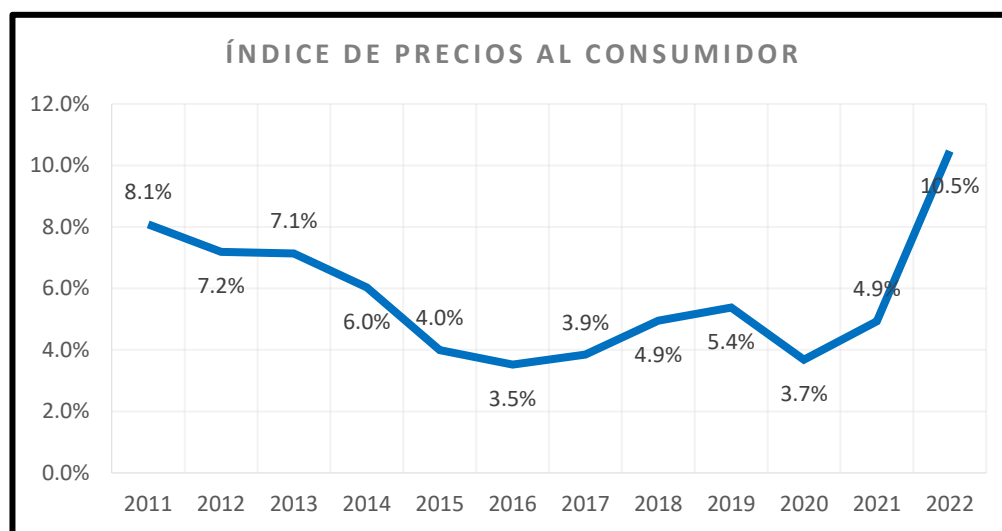
Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por Banco central de Nicaragua.

De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Información de Desarrollo, según reporte enero 2023, la inflación de diciembre 2022, medida por la variación mensual del IPC, fue de 1.61 por ciento (1.41 % en diciembre 2021).

En tanto, la inflación acumulada e interanual de 2022 fue de 11.59 por ciento (7.21 % en diciembre 2021). Por su parte, la inflación subyacente interanual de 2022 fue de 9.58 por ciento (5.45 % en diciembre 2021). Una de las divisiones que registraron disminuciones de precios fue: Transporte (-0.07 %), debido a factores externos como el choque geopolítico del conflicto en Ucrania o los confinamientos en China.

Esto significa que los habitantes progresivamente y en dependencia de las condiciones internas y factores externos, comprarán y pagarán más por los productos de consumo perecederos y del hogar, y posiblemente se reduzca el interés de adquirir servicios y productos automotrices.

Ilustración 17. Índice de precios al consumidor.

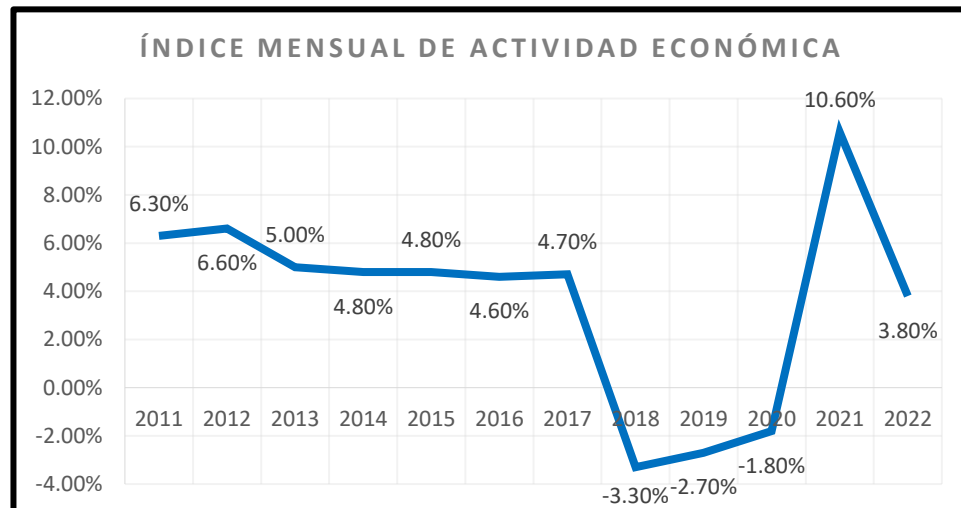


Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por el BCN.

En enero 2023, la serie original del índice mensual de actividad económica (IMAE) registró un crecimiento interanual de 3.2%, siendo superior al 2.4% en diciembre 2022, y de 3.8% en la variación promedio anual (2022). Entre las actividades que

registraron mayores crecimientos se encuentra transporte y comunicaciones con un 18.2%

Ilustración 18. Índice Mensual de la Actividad Económica.



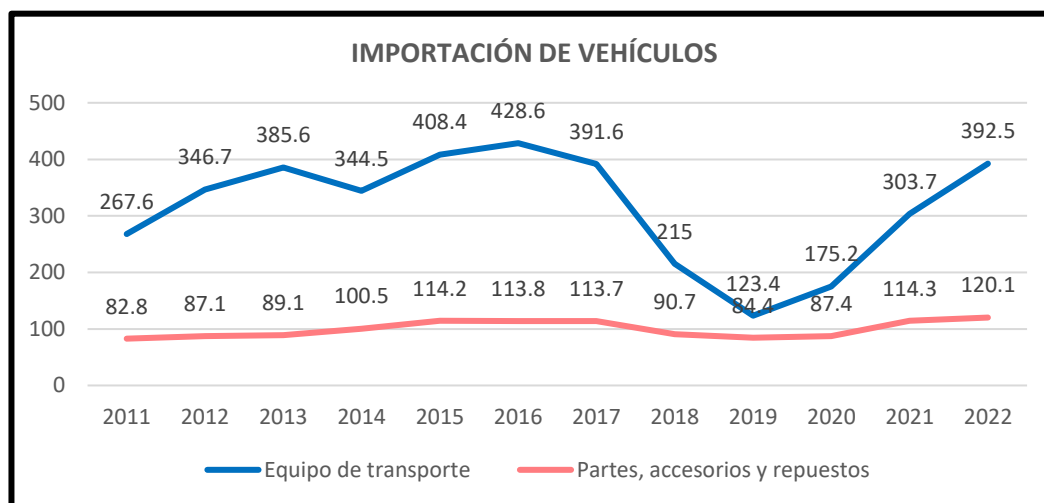
Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por el BCN

Las autoridades de la Empresa Portuaria Nacional confirman un dinamismo permanente en la importación de vehículos que llegan en su mayoría de Japón a Corinto; lo que se evidencia en los informes que presentan cada semana.

Según estadísticas del Banco Central de Nicaragua, entre las importaciones destacan los equipos de transporte, que registraron una facturación de 392.5 millones de dólares (año 2022), superior a los 303.7 millones de dólares (año 2021), y de igual forma, la importación de piezas, accesorios y repuestos tuvo un comportamiento similar, registrando una mayor cantidad facturada en el año 2022, respecto al 2021.

En la gráfica se muestra el comportamiento en los niveles de importación, en millones de dólares, para los equipos de transporte (color rojo) y para las partes, accesorios y repuestos (color coral).

Ilustración 19. Importación de vehículos en millones de dolares.



Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por el BCN.

Según el informe Red Vial de Nicaragua (2020) emitido por el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), el país ha ampliado su red vial a 24,781.6 Km, de los cuales 4838.37 Km están pavimentados (asfalto, adoquín y concreto hidráulico) y 19,943.23 Km no están pavimentados (empedrado, revestido, todo tiempo y estación seca). Managua tiene una red conformada por 1,626.63 Km, de los cuales 551.70 Km están pavimentados y 1075.03 Km no están pavimentados.

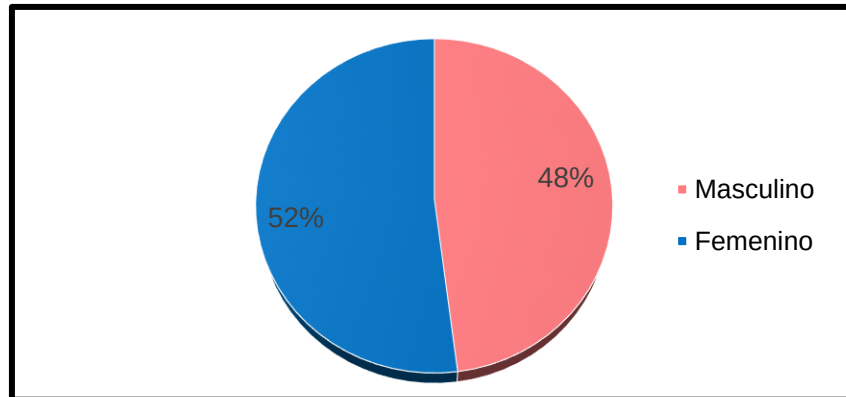
Uno de los proyectos más importantes que se pretende llevar a cabo es la rehabilitación y ampliación de la pista Juan Pablo II, donde se extenderá en una longitud de 9.6 Km, pasando de 4 a 10 carriles, más la construcción de 5 pasos a desnivel (rotonda El Periodista, ENEL Central, rotonda Rubén Darío, rotonda Cristo Rey y semáforos de la Robelo) y 2 puentes ubicados en el barrio Andrés Castro y San Judas.

7.1.2.3. Aspecto Sociocultural.

Managua, capital de Nicaragua, cuenta aproximadamente con 1,380,000 habitantes, lo que representa un 20.83% de la población total a nivel nacional. Cabe destacar que, el 48% de la población son personas del sexo masculino, mientras que el otro 52% son personas del sexo femenino. La población de

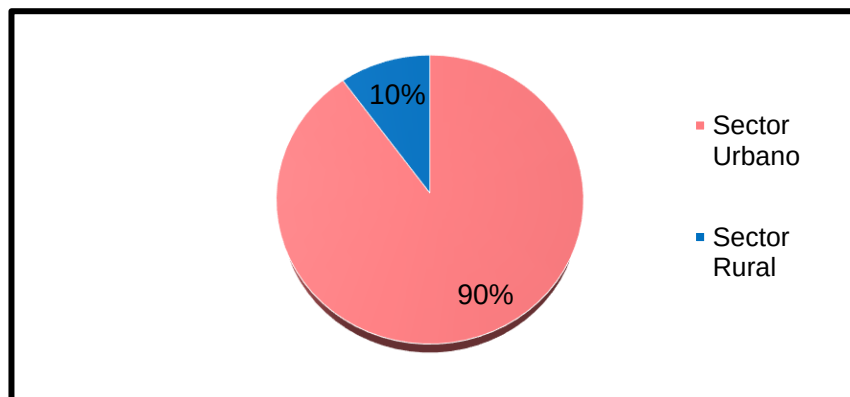
Managua, de acuerdo a los datos del Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos (INEC, 2005), se encuentra dividida entre dos sectores, donde el 90.5% de la población habita en el sector urbano y el 9.5% en el sector rural.

Ilustración 20. Sexo poblacional de la capital.



Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por INEC.

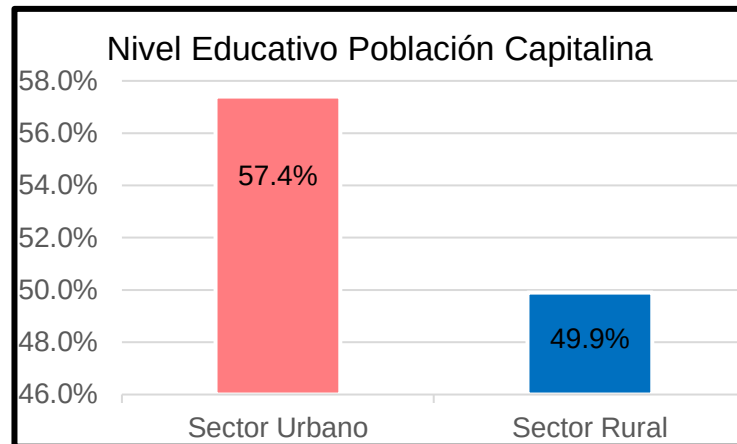
Ilustración 21. Población de la capital.



Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por el INEC.

Según el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE, 2005), el nivel educativo de la población capitalina, según la asistencia escolar de la población entre los 6 y 29 años, en Managua, se concentra en el sector urbano con un 57,4% y en el rural con un 49,9%.

Ilustración 22. Nivel educativo de la población capitalina.

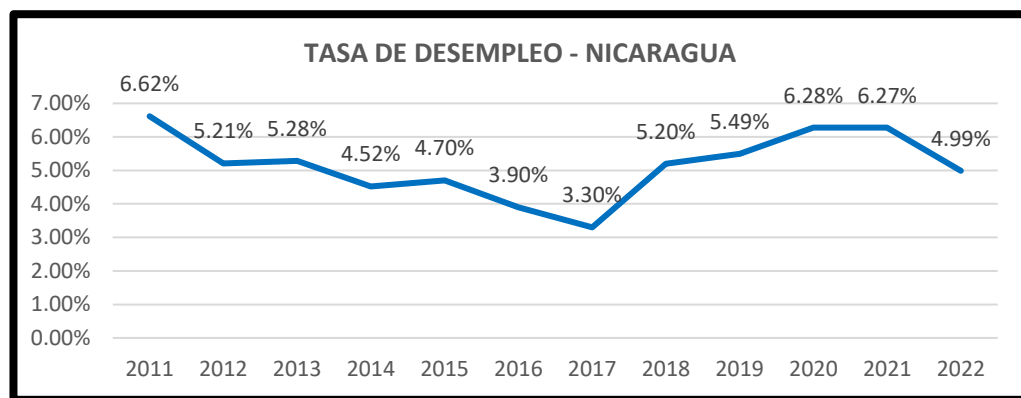


Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por el INEC.

En el ámbito del mercado laboral, el crecimiento económico se expresó en la reducción de la tasa de desempleo, con un incremento en el empleo formal. Así, la tasa de desempleo se ubicó en 5.57% en el año 2022 respecto al 5.93% en el año 2021.

No obstante, el mercado laboral siguió reflejando los efectos adversos que ha tenido la pandemia del COVID-19, algo que también ha ocurrido a nivel global, y que ha generado una recomposición entre la oferta y la demanda de trabajo, dando lugar a una menor tasa de participación laboral en comparación a los niveles previo a la pandemia.

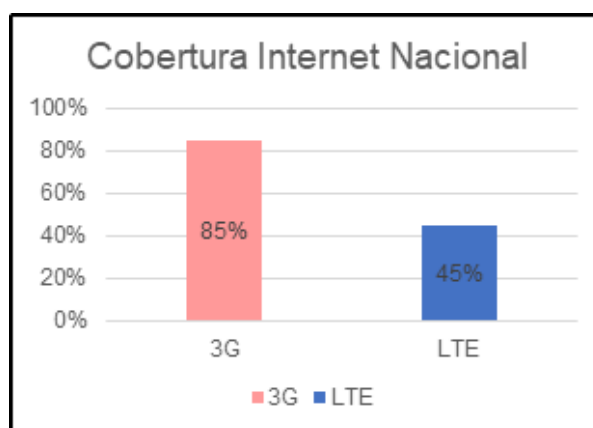
Ilustración 23. Tasa de desempleo a nivel nacional.



Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por la Organización Internacional de Trabajo, OT – Banco Mundial.

Según datos del Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR, 2021), para el año 2020 se cubrieron 6 millones de líneas móviles para la red Claro y la red Tigo, cabe destacar, que la red Tigo domina un 53% del mercado. En Nicaragua, el 85% de la población tiene cobertura de internet móvil (3G) y, a nivel municipal, se cuenta con un 45% de cobertura en red LTE.

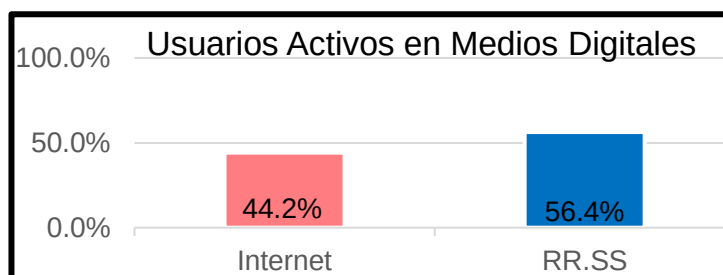
Ilustración 24. Cobertura de Internet Nacional.



Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por TELCOR

En 2022, los usuarios de internet han crecido en un 8.7% sumando 238 mil usuarios, para un total de 2,98 millones, lo que representa un 44.2% de la población total; los usuarios activos de redes sociales han aumentado un 8.6% sumando 300 mil usuarios, para un total de 3,80 millones, lo que representa un 56.4% de la población total. Esto facilita la comunicación entre empleados, ejecutivos y clientes, aprovechando así las oportunidades de penetración en el mercado.

Ilustración 25. Usuarios activos en medios digitales.



Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por TELCOR.

7.1.2.4. Aspecto Tecnológico.

Los avances en el proceso productivo para la satisfacción de las necesidades del cliente de una forma rápida y eficaz es uno de los aspectos más importantes. Las impresiones 3D de piezas automotrices es una tecnología de fabricación completamente diferente al tradicional, lo que puede afectar, modificar y complementar algunos procesos en la cadena de suministros. En el sector automotriz la fabricación mediante este nuevo método aumenta la capacidad de producir niveles extremadamente complejos con materiales únicos y diseños que sean específicos, los que para los métodos tradicionales a gran escala resultaría muy difícil de realizar. Uno de los mayores beneficios de contar con esta tecnología es la reducción de costos de transporte. Dentro del sector centroamericano aún no se cuenta con esta tecnología, esta empleada únicamente en la industria automotriz de Asia, USA y Europa.

Si bien es un reto para las empresas nicaragüenses mantenerse al margen de los avances tecnológicos debido su complicada obtención poco a poco se van incorporando, como lo son los vehículos híbridos y eléctricos, Funcionarios de la Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL) presentaron en octubre del 2021, dos vehículos eléctricos en Nicaragua, constituyéndose estos en los dos primeros autos eléctricos traídos al país, por medio del **Ministerio de Energía y Minas (MEM) y ENATREL** se inaugurará los primeros 67 puestos de carga para vehículos eléctricos, que contribuirán a la transición hacia la movilidad eléctrica, para un total de 800 kW de capacidad de carga simultánea.

El 27 de octubre de 2022 se inauguraron 42 puntos de carga con una potencia de 11 kW, más de 20 tomas de 6 kW para cargar convencional de 42 vehículos simultáneamente.

El 28 de octubre de 2022 se inaugurarán 12 puestos de carga en la Subestación San Juan del Sur, con una potencia de 11, 30 y 45 kW, que permite cargar 12 vehículos a la vez.

Así como El 29 de octubre de 2022 se inauguraron 13 puestos en la subestación Villanueva con potencia de 11 y 30, 43, 50 y 60 kW, que permite cargar 13 vehículos simultáneamente, 4 tomas para carga convencional, semi rápida y rápida.

7.1.2.5. Aspecto Ecológico.

Uno de los aspectos más impactados para el medio ambiente es la contaminación con gases, que afecta a la salud y a la atmósfera, aportando en el aumento de enfermedades respiratorias-cardíacas y en calentamiento global, respectivamente. También está involucrada la contaminación acústica, alterando las condiciones del medio en el que circulan tanto vehículos como personas, para determinar la intensidad de los sonidos emitidos se utiliza la unidad de medida decibel (dB), el cual expresa la relación entre dos valores de presión sonora o entre la tensión y potencia eléctrica; un tráfico elevado y con atascos se puede considerar como un ambiente ruidoso (80 dB), el tráfico pesado como el paso de camiones y furgones se considera un ambiente insoportable (90 dB).

La circulación de vehículos híbridos o eléctricos viene a modificar el panorama actual, representando una ventaja la reducción de la contaminación, lo que es evidentemente beneficioso para el medio ambiente en mayor medida que las alternativas tradicionales, ya que elimina las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx). Esto produce un aire más limpio y de menor impacto en la salud, además de una reducción de la contaminación acústica puesto que son mucho más silenciosos que los convencionales, mejorando así la calidad de vida. Por ahora, el uso de combustibles como única fuente de poder para los vehículos es vital, ya

que los puestos de carga eléctrica para vehículos híbridos o eléctricos en Nicaragua se suministran con energía producida a través de paneles solares y así se podría disminuir la dependencia del petróleo necesaria para reducir el impacto de las contaminaciones mencionadas.

El país cuenta con instituciones reguladoras del control de emisiones de gases, como, el Ministerio de Ambientes y los Recursos Naturales (MARENA), los cuales publican normativas técnicas (NTON 05 012-02 “Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de la Calidad del Aire”) para la regulación de las emisiones de gases; el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), el cual implementa un programa de emisiones para lograr mejoras en las actividades técnicas administrativas; la Policía Nacional, que se encarga de aplicar multas o sanciones por infracciones a las disposiciones establecidas por el Decreto 32-97 (Reglamento General para el Control de las Emisiones Vehiculares Automotores de Nicaragua); el Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales (INETER) el cual monitorea la contaminación atmosférica y define normas estándares, así como límites permisibles para las emisiones vehiculares; el Ministerio de Salud (MINSa), que tiene la facultad de determinar los rangos máximos contaminantes permisibles y normas técnicas a las que deben sujetarse personas naturales o jurídicas en materia.

Las leyes involucradas en el manejo de dichas contaminaciones son, la Ley No. 217 “Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Humanos” que define controles de las emisiones vehiculares (capítulo II) y los niveles máximos permisibles para la emisión vehicular (capítulo III); la Ley No. 431 “Ley para el Régimen Vehicular e Infracciones de Tránsito”, que trata de regular la prevención de la contaminación ambientes y los seguros obligatorios para vehículos; la Ley No. 290 y Decreto 25-2006 “Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo y su Reglamento”, donde se establecen las responsabilidades y funciones de cada una de los entes reguladores; la Ley No. 423 “Ley General de Salud”, que tutela el derecho de las personas de disfrutar, conservar y recuperar

su salud en relación específica a las emisiones de gases vehiculares en Nicaragua.

7.1.2.6. Aspecto Legal.

A nivel interno, el país cuenta con diferentes políticas y leyes que influyen directamente en la empresa Repuestos Baltodano S. A., como lo son:

- a. La política comercial bajo la cual se rige la Dirección General de Ingresos fundamentada en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA IV) para la gestión de las importaciones de repuestos.
- b. La política fiscal regulada por la Dirección General de Ingresos para la recaudación de los impuestos pertinentes obligatorios con los que debe cumplir Repuestos Baltodano S. A.
- c. La política monetaria y cambiaria determinada por el Banco Central de Nicaragua en donde se actualiza mes a mes el tipo de cambio oficial y permite a la empresa la libre convertibilidad del córdoba frente al dólar para facilitar las transacciones nacionales y en el extranjero.

7.1.2.7. Conclusiones del PESTEL.

El análisis PESTEL para Repuestos Baltodano S.A. en Nicaragua arroja varias conclusiones importantes en relación a los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la empresa. Aquí se presentan las conclusiones clave para cada uno de estos aspectos:

- **Aspecto Político:**

- a. Las relaciones internacionales variables de Nicaragua pueden influir en la capacidad de Repuestos Baltodano S.A. para establecer nuevos proveedores y socios comerciales.
- b. La política exterior del país, marcada por el autoaislamiento y la resistencia a la intervención extranjera, presenta desafíos y oportunidades en el abastecimiento de repuestos.

- **Aspecto Económico:**
 - a. A pesar de contracciones económicas pasadas, Nicaragua espera un crecimiento del PIB en 2022, impulsado por remesas y exportaciones, lo que podría representar oportunidades para la empresa.
 - b. La alta inflación y el aumento de los precios pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y, por lo tanto, sus decisiones de compra.
- **Aspecto Sociocultural:**
 - a. La población de Managua representa un mercado significativo para la empresa, lo que ofrece oportunidades de crecimiento.
 - b. El nivel de educación y la tasa de empleo son factores clave para comprender la fuerza laboral y el mercado local.
- **Aspecto Tecnológico:**
 - a. La introducción de tecnologías como la impresión 3D y vehículos híbridos/eléctricos podría influir en la cadena de suministro y en la oferta de repuestos en el futuro.
 - b. La adopción de vehículos eléctricos e híbridos en Nicaragua está en crecimiento, lo que podría impactar la demanda de ciertos repuestos y servicios.
- **Aspecto Ecológico:**
 - a. La contaminación del aire y el ruido relacionados con vehículos tradicionales son preocupaciones ambientales significativas en Nicaragua.
 - b. La adopción de vehículos más limpios, como los híbridos y eléctricos, podría reducir la contaminación y mejorar la calidad de vida en el país.

- **Aspecto Legal:**

- a. Las políticas comerciales, fiscales y las regulaciones gubernamentales tienen un impacto directo en las operaciones y la carga tributaria de la empresa.
- b. La empresa debe cumplir con las normativas relacionadas con las emisiones de gases y la salud, lo que puede influir en la importación y venta de repuestos.

En general, Repuestos Baltodano S.A. debe estar atenta a los cambios políticos y económicos en Nicaragua, aprovechando las oportunidades que surgen de la recuperación económica y la estabilidad política, mientras aborda los desafíos que representan la inflación y los precios en aumento. La empresa también debe considerar cómo los avances tecnológicos y la transición hacia vehículos más limpios pueden afectar su negocio.

Ilustración 26. Análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia.

7.2. Análisis Interno.

Para el estudio desarrollado, mediante el análisis interno, se evalúan los componentes principales de la empresa (logística, capacidad de respuesta, finanzas, rendimiento de recursos) para determinar los puntos fuertes (ventaja competitiva) y los aspectos a mejorar para estructurar correctamente las estrategias a desarrollar.

7.2.1. Modelo CANVAS.

Se implementó el modelo CANVAS para identificar y organizar los aspectos clave de Repuestos Baltodano S.A. de acuerdo con las áreas principales de interés: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica; se pretende presentar dos modelos CANVAS, representando concretamente el modelo de negocio actual de la empresa (modelo inicial) y el modelo de negocio ya con las nuevas estrategias implementadas (modelo final).

Se realizó una entrevista con el gerente propietario de la empresa y sustentando la información con llamadas telefónicas anónimas, se analizó la gestión estratégica que efectúa Repuestos Baltodano S.A.; a continuación, se detalla la información obtenida sobre dicho modelo de negocio.

7.2.1.1. Segmento de Cliente.

La segmentación de clientes está enfocada de la siguiente forma:

- a. Empresas con red de transporte propio.
- b. Empresas de operadores logísticos.
- c. Clientes particulares que contengan camiones.
- d. Población con vehículos propios.
- e. Talleres automotrices y tornos.

7.2.1.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor actual que la empresa ofrece a sus clientes es soluciones automotrices para vehículos de tipo camión a precio competitivo esto debido a la experiencia que se tiene en esta categoría, entregas de pedidos al lugar, brindar

soluciones para equipos con repuestos no presentes en el mercado ya que la compañía cuenta con los recursos necesarios para acatar pedidos de esta índole.

La propuesta se focaliza en una atención personalizada que les permita a los clientes satisfacer sus necesidades de la mejor manera, así como también dar una garantía de calidad al cliente por algún altercado obtenido con los repuestos vendidos, además, de ofrecer servicios post venta.

7.2.1.3. Canales de distribución.

La empresa tiene contacto con los clientes mediante las entregas a domicilio (Delivery), de esta forma se entregan los pedidos realizados, ofreciendo un proceso ágil y viable para los clientes.

7.2.1.4. Relación con los clientes.

Se ha establecido una relación donde los clientes pueden interactuar de manera continua y directa con el personal mediante llamadas telefónicas y redes sociales de la Empresa Baltodano S. A. donde pueden realizar sus cotizaciones y/o pedidos directos, otra manera de relacionarse que tiene la empresa es la atención disponible a consultas y asesorías para brindarla tanto al momento de tu compra así como para la recomendación de punto de repuesto y servicios, asegurando que solicites lo indicado a tus requerimientos y problemas.

7.2.1.5. Fuentes de ingreso.

La fuente de ingreso de la empresa es directamente la venta de repuestos automotrices escasos y no presentes en el mercado nacional.

7.2.1.6. Recursos claves.

Los recursos más importantes para que funcione este modelo son:

- a. Físicos: Flota vehicular para la recepción y entrega de pedidos.
- b. Humano: Personal de ventas y catálogo de proveedores.
- c. Financiero: Capital propio y créditos bancarios suficientes para compras en el exterior, que permite el desarrollo del modelo de negocio.

- d. Tecnológico: Sistema contable para el manejo del proceso dentro de la empresa como es la facturación, manejo de costos y gastos, activos, etc.

Para la propuesta de valor los recursos humanos, los proveedores y la flota vehicular son de vital importancia.

7.2.1.7. Actividades claves.

La base de la Empresa Baltodano S. A. es la compra y venta de repuestos con alta dificultad de obtención dentro del mercado proporcionando una repuesta rápida a precios y/o cotizaciones, por medio de entrega certificadas hasta las instalaciones del cliente, no obstante, se ha desarrollado en otros modelos que se han convertido en parte primordial del negocio.

Asesorías técnicas y búsqueda de soluciones, que le permite al cliente informarse sobre el tipo de repuesto que necesita, si no se posee el repuesto adecuado adaptar la opción más viable para el requerimiento planteado. Facilitar la flexibilidad de cambios o devoluciones de repuestos se ha convertido en una actividad clave debido a que aumenta la satisfacción y genera confianza, fidelizando y originando una buena experiencia para los clientes.

7.2.1.8. Socios claves.

Los principales socios con los que cuenta el negocio son:

- a. Empresas de transporte nacional e internacional.
- b. Proveedores de repuestos mayoristas.
- c. Personal mecánico en empresas claves.
- d. Dueño de talleres automotrices y tornos.

Alianzas necesarias para lograr atender las necesidades de diferentes grupos de interés en el menor tiempo posible, permitiendo mantener y fortalecer la propuesta de valor.

7.2.1.9. Estructura de costos.

Los costos más representativos para el modelo de negocio son:

- a. Costos de importación.
- b. Costos de entrega
- c. Gastos administrativos
- d. Gastos de personal

Al no tener un almacén establecidos esos costos no representan un desembolso para la empresa por lo que para cumplir con sus actividades claves solo se incurre por estos costos y gastos.

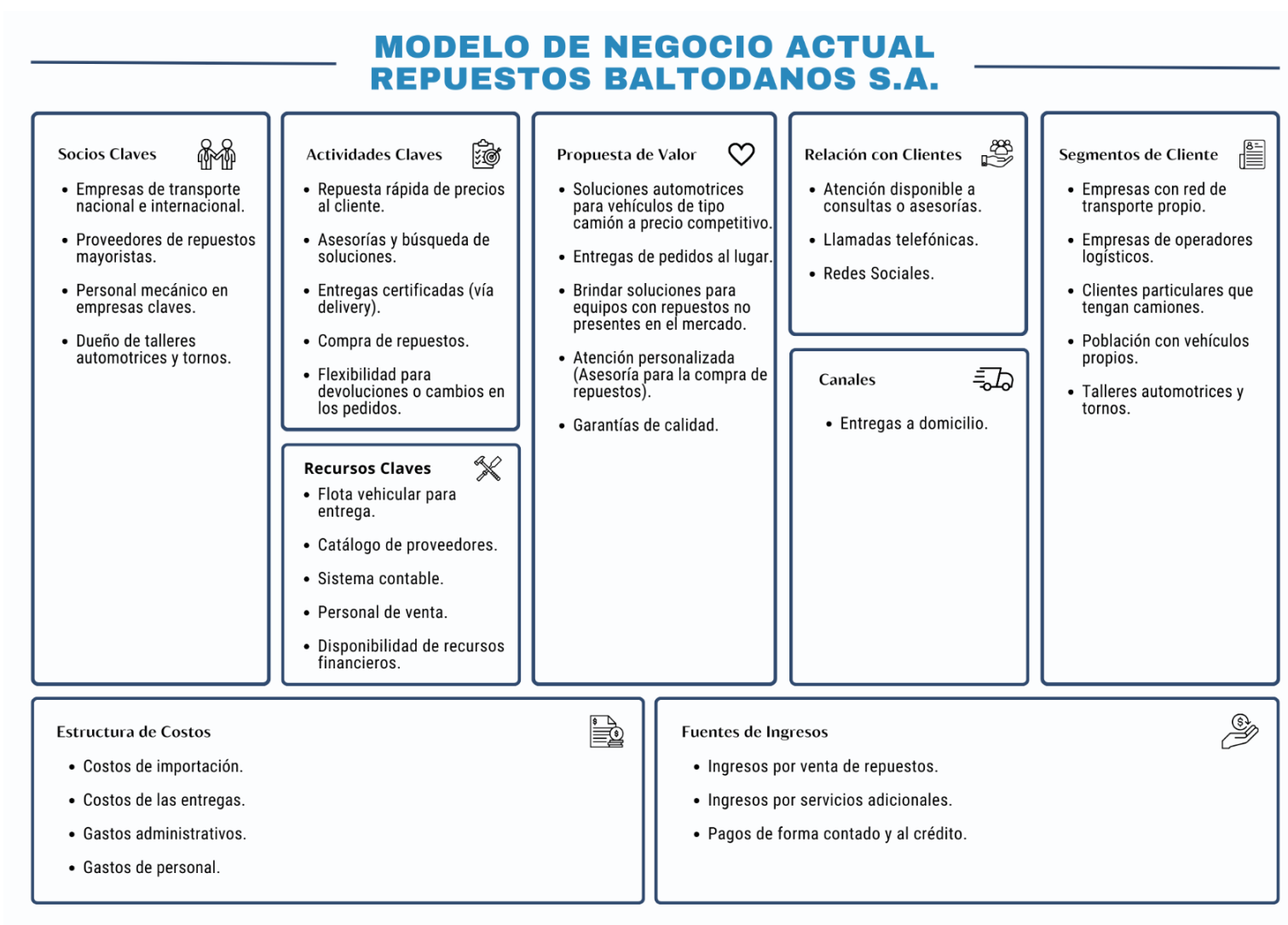
7.2.1.10. Conclusiones del CANVAS.

En conclusión, el modelo Canvas proporciona una visión integral del negocio de Repuestos Baltodano S.A., representando tanto su estado actual (modelo inicial) como el futuro deseado con las estrategias implementadas (modelo final). En cuanto a los segmentos de cliente, la empresa ha identificado diversos grupos, desde empresas de transporte hasta particulares con vehículos propios, lo que le otorga una versatilidad notable. La propuesta de valor se centra en soluciones automotrices competitivas, entregas a domicilio y una atención personalizada, además de la garantía de calidad y servicios postventa.

La distribución se realiza principalmente a través de entregas a domicilio, lo que simplifica el proceso para los clientes. Las relaciones con los clientes se basan en interacciones continuas a través de llamadas telefónicas y redes sociales, lo que facilita las cotizaciones y asesorías.

En resumen, Repuestos Baltodano S.A. ha desarrollado un modelo de negocio sólido que se adapta a las necesidades del cliente, se enfoca en la diversificación de repuestos y se destaca por la entrega ágil a través de alianzas estratégicas.

Ilustración 19. Fases del Plan Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Análisis FODA.

Se implementó el análisis FODA como la base del planteamiento de las estrategias a desarrollar en vista de la erradicación o minimización de las debilidades y amenazas, del afianzamiento de los puntos fuertes y del aprovechamiento de oportunidades presentes.

7.2.2.1. Fortalezas.

a. Más de 40 Años de Experiencia.

La empresa se ha desarrollado por más de 40 años en el rubro automotriz dentro del mercado nacional, por lo que su experiencia es uno de los pilares fundamentales con los que cuentan; debido a esto ofrece una mayor confiabilidad para los clientes sobre la calidad de los repuestos que adquieren.

b. Respuesta Rápida para Pedidos.

Los clientes reciben una respuesta rápida ante las solicitudes de los pedidos que realizan, garantizando la entrega de los repuestos en base a los criterios de tiempo y forma establecidos como norma para asegurar el fortalecimiento de la relación cliente – empresa.

c. Delivery.

Las entregas se efectúan vía delivery como una estrategia para brindar un valor agregado al servicio de venta en vista de la seguridad de los repuestos, así como de la comodidad de los clientes.

d. Atención Personalizada.

El personal de la empresa presta atención con esmero a cada cliente, tratando de solucionar todos o la mayoría de los problemas sobre los repuestos que requieren, generando en ellos un sentimiento de confianza y amistad.

e. Garantías de Calidad.

La empresa suele dar a conocer a sus clientes la información y las especificaciones técnicas de los diferentes repuestos que requieren de acuerdo a las calidades que buscan, o que el vendedor les sugiere, y se les brinda garantía

tanto para sus compras como para los servicios adicionales que se ofrecen, logrando satisfacer sus necesidades.

f. Precios Competitivos.

Los precios de los repuestos se definen en base a la estrategia comercial de competitividad debido a que la empresa asocia la alta calidad de sus repuestos con el rango promedio en que el mercado del sector automotriz los oferta.

g. Aprovisionamiento de Pedidos Extraordinarios.

El servicio pilar está enfocado en solventar los pedidos de los clientes que necesitan repuestos con poca o nula presencia en el mercado nacional.

h. Servicios Adicionales.

Los servicios adicionales que la empresa oferta son mantenimientos preventivos y reparaciones en sus diferentes niveles (menores y mayores), los cuales complementan la venta de repuestos y, de esta manera, poder proveer a los clientes un servicio completo según sus necesidades.

7.2.2.2. Debilidades.

a. Necesidad de Personal Apto.

La empresa tiene personal limitado, por los problemas que han influido directamente, afectando parcialmente los procesos internos, desde la atención de clientes hasta la entrega de pedidos.

b. Cadena de Suministro no Estructurada.

La cadena de suministro de la empresa es informal, ya que no tiene definidas las actividades básicas y necesarias para optimizar el funcionamiento de la logística, llevando a que no haya un buen flujo de información y comunicación, que no cuenten con sistemas de registros y no tenga una red de distribución formal.

c. No Dispone de Local Físico.

Uno de los impedimentos actuales, es no tener un local físico, siendo un lugar de referencia para que la población y los clientes puedan realizar sus consultas, cotizaciones y adquisiciones de los productos y servicios.

d. No Cuenta con Almacén.

Respecto al almacenamiento, la empresa no cuenta con un lugar donde pueda resguardar sus productos, lo que conlleva a no tener disponibilidad de repuestos y no poder suplir aquellas demandas de pedidos de urgencias.

e. Poca Explotación de Redes Sociales.

La empresa, hace uso de medios digitales como, su página de Facebook y su cuenta de TikTok, pero no genera un impacto significativo, a raíz de la inactividad y la baja cantidad de seguidores, seguido a esto no hay una persona responsable de mercadeo, que se haga cargo del aprovechamiento de estos medios y la explotación de otros.

f. Incumplimiento de la Demanda.

Otra de las limitantes es que cuando hay mucha demanda no se puede atender a un nivel óptimo, por disponer de un personal limitado, generando demoras en la atención y la entrega de los pedidos.

g. No Implementa una Planeación Estratégica.

No se aplican planes estratégicos que definan las pautas, acciones preventivas y correctivas, así como las directrices que la empresa debe seguir e implementar para la consecución de los objetivos propuestos y del logro de las metas previstas, tampoco aplican indicadores que midan el rendimiento de los procesos primarios.

h. No Mantiene Stock de Repuestos.

La empresa tiene una restricción en la cantidad del inventario, ya que el modelo actual es compraventa, además de que no tienen un almacén donde se pueda salvaguardar los productos.

7.2.2.3. Oportunidades.

a. Desarrollo de Página Web y App Móvil.

La creación de una página web para la empresa resulta ser más que una carta de presentación, es un sitio donde puede atraer a más clientes potenciales, así como también mantener a los mismos. Actualmente no se cuenta con una página web,

esto representa una oportunidad para Repuestos Baltodano S. A. debido a que facilita el acceso a la información de la empresa, presenta un catálogo de los distintos productos que se ofrecen, mejora la publicidad e incluso la recepción de pedidos mediante la página, facilitando la gestión para los clientes.

De la misma forma, el desarrollo de una aplicación móvil con un enfoque de compra a tiendas ya existentes en el mercado resulta atractiva ya que los usuarios solo tendrían que localizar la pieza que requieren y Repuestos Baltodano S.A. sería el medio a través del cual se les haría llegar, siendo vía delivery con garantías del servicio y definiendo cobros por distancia de tienda a ubicación de cliente.

b. Contratos con Empresas Privadas.

Se puede establecer contratos con las empresas para la mejor comunicación y relación, proporcionando un funcionamiento óptimo del proceso de ventas, así como productivo para la empresa colaboradora, teniendo un control de la parte operativa. Este tipo de acuerdos resulta ser beneficioso para la Repuestos Baltodano S. A. ya que se convierten en clientes potenciales pudiendo crear una exclusividad de abastecimiento con la compañía.

c. Ampliar Línea de Productos.

Actualmente Repuestos Baltodano S. A. tiene como fuerte la línea de vehículos tipo camión, expandirse a más modelos de vehículos como livianos y de carga superior, sería una opción viable para la compañía debido al mayor alcance de clientes, y por lo tanto crecer en su catálogo de clientes.

d. Abarcar un Mayor Sector del Mercado Nacional.

El segmento de mercado geográfico lo forma el departamento de Managua, hay oportunidades de negocios en el resto del país porque las tiendas de repuestos convencionales no tienen el medio de obtención de repuestos que ofrece Repuestos Baltodano S. A.

e. Aprovechamiento de Redes Sociales.

Las redes sociales son un canal de información individual y empresarial. Amplios grupos sociales acceden para informar y obtener información diversa, convirtiéndose en una plataforma de oportunidades para las empresas, aumentando el conocimiento de la compañía por parte de los usuarios, acercándose a potenciales compradores, promocionando productos y servicios dentro de las plataformas, siendo una oportunidad estratégica ya que no requiere de inversiones, pero cuentan con diferentes beneficios si se planifican adecuadamente los procesos de mercadeo y ventas a través de estas.

f. Impresión de piezas 3D.

La tecnología de impresión 3D para la industria automotriz es una oportunidad de fabricación aditiva, permitiendo la reducción de costos y tiempo, accediendo también a una mayor personalización en el diseño. Este servicio facilita la adquisición de piezas automotrices incluso de vehículos antiguo cuya adquisición de repuestos es de mayor dificultad, garantizando durabilidad y funcionamiento de alto rendimiento.

g. Nuevas incorporaciones de vehículos (híbridos y eléctricos).

El auge de los vehículos eléctricos traerá consigo piezas totalmente nuevas, en el país la única tienda automotriz que cuenta con este tipo de repuestos es Casa Pellas, lo que representa una gran oportunidad la excursión de este nicho de mercado como son los usuarios de este modelo de vehículo.

h. Emigrar al Modelo de Negocio Basado en el Asesoramiento, Búsqueda y Entrega de los Repuestos.

Una de las oportunidades más potenciales para Repuestos Baltodano S. A. es la emigrar a un tipo de negocio donde no se necesite almacenamiento de stock, más bien basado en la recepción de pedidos, compra de repuestos y entrega directa a los clientes, Las ventas directas se pueden realizar a través de llamadas telefónicas o en establecimiento físico donde se pueda contactar con el personal de la empresa.

7.2.2.4. Amenazas.

a. Aumento en los Precios por Parte de los Proveedores.

Ante la escalada de la empresa en el mercado nacional, la inflación en los precios influye en las actividades económicas de cualquier país, la mayor demanda de los repuestos puede influir en la variación de precios de los proveedores, por los costos de importación en los que se incurrirán.

b. Importaciones Afectadas por la Situación Sociopolítica.

Las relaciones bilaterales de Nicaragua y su política exterior influyen bastante en el tema de las importaciones; Los proveedores de la empresa están ubicados en Estados Unidos, Guatemala, El Salvador y Panamá, por lo tanto, las relaciones comerciales de la empresa pueden verse afectadas a futuro teniendo en cuenta que dichos países tienen diferencias políticas respecto al gobierno actual y llegarían al punto de aplicar y aprobar sanciones, mediante organismos internacionales, que provoquen un paro definitivo o parcial en el abastecimiento de repuestos.

c. Mercado Altamente Competitivo.

Los competidores han optado por aplicar diferentes estrategias que los ayude a acaparar la mayor cantidad de clientes que les sean posibles, algunos implementan programas de fidelización, otros se decantan por promociones y descuentos por temporadas, tratando de diferenciarse del resto. Con el tiempo, el número de puestos y tiendas de repuestos ha crecido en Managua, ofertando sus productos según las calidades que estimen conveniente y adecuándose a lo que sus clientes requieren; puede llegar a tal punto que el mercado se sature y genere un desplome en los precios y demanda de los productos.

d. Pérdida de Clientes Potenciales.

Si una persona no es fiel a la empresa, no se le puede considerar como un cliente perdido. Naturalmente, ellos toman decisiones según sus preferencias, necesidades y expectativas, por lo que su fidelidad radica principalmente en esos criterios, pero se ven influenciados por las recomendaciones de otros, su curiosidad, objetos visualmente atractivos, entre otros, que les interesan suplir lo

que requieren en un lugar donde tengan la seguridad de resolver sus problemas. Sumando eso a la situación del crecimiento en la cantidad de competidores, puede resultar que no se logre abarcar un mayor sector del mercado a raíz de que el nicaragüense por costumbre elije lo barato y de calidad media, en la mayoría de las veces.

e. Disminución del Poder Adquisitivo.

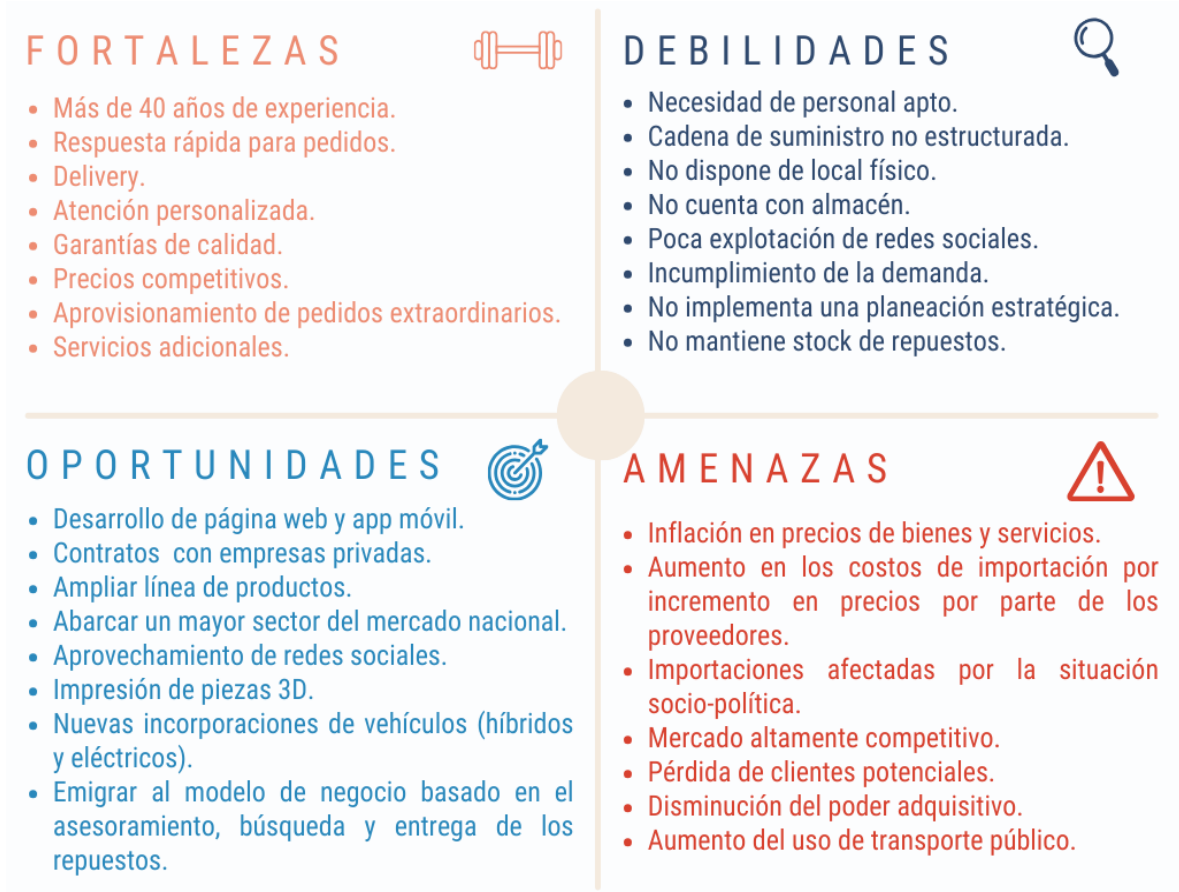
Ante la lamentable situación del aumento en el desempleo en Nicaragua y de la inflación en los precios de bienes y servicios, los clientes se ven obligados a reconfigurar sus gastos en relación al uso y mantenimiento de sus vehículos, con el propósito de garantizar el abastecimiento de productos para el hogar (alimentos y artículos de higiene), siendo los de primera necesidad para cualquier ser humano. Esta situación, evidentemente, provocaría que la demanda de repuestos disminuya, repercutiendo en los niveles de venta de la empresa.

f. Aumento del Uso de Transporte Público.

Las potenciales mejoras y ampliaciones en las pistas, carreteras y calles en Managua, así como la renovación de la flota de buses urbanos, pueden incrementar la demanda de transporte público y, por cuestiones de gastos para la población, el costo por usar ese medio siendo de C\$ 2.50 en comparación con el costo para usar y mantener sus vehículos, la convierten en una opción factible. Con el tiempo, las personas probablemente dejen de lado el uso constante de sus vehículos alternándolo con el bus urbano, otros pueden decidir no usar sus medios propios y se decanten por usar solo el transporte público; siendo ambos casos perniciosos para la venta de repuestos de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

A continuación, se presenta la siguiente estructura del análisis FODA.

Ilustración 20. Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

VIII. ESTUDIO DE MERCADO.

8.1. Definición de repuesto automotriz.

Pieza o parte de un vehículo destinada a sustituir otra que realiza una función análoga, para eliminar un defecto o avería, o bien para mejorar las prestaciones.

8.2. Misión

Brindar seguridad, confianza y calidad en los repuestos automotrices y servicios entregados a nuestros clientes.

8.3. Visión

Ser el principal proveedor de repuestos automotrices en Nicaragua, siendo una referencia nacional en temas de calidad, confiabilidad e innovación en el servicio.

8.4. Valores

- **Orientación al Cliente.**

Nos enfocamos en satisfacer de manera integral las necesidades automotrices de nuestros clientes.

- **Excelencia y Mejora Continua.**

Permanecemos en la búsqueda constante de mejorar en pro a nuestros clientes, garantizando la originalidad de las marcas de repuestos, así como un servicio de asesoría especializada.

- **Trabajo en Equipo.**

Valoramos el trabajo en equipo para optimizar la atención al cliente, asegurando su fidelización mediante la satisfacción de sus necesidades automotrices y altos estándares de calidad.

- **Entusiasmo.**

Estamos motivados y comprometidos con nuestros clientes, ofreciendo un servicio integral con pasión y dedicación.

8.5. Logotipo.

El logo de la empresa se definió de la mano del dueño de Repuestos Baltodano S. A. quedando de propuesta lo siguiente

Ilustración 21. Logotipo de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Los colores del logotipo fueron seleccionados en función de sus significados, además de la identificación que la empresa siente con ellos:

- **Blanco:** Simboliza la pureza y limpieza de lo que importa en la vida, expresando bondad y nobleza.
- **Naranja:** Simboliza la energía que impulsa a las personas a través de la pasión, transmitiendo vitalidad, alegría y optimismo para las generaciones presentes y futuras.
- **Gris:** Simboliza la elegancia y sencillez del estilo de la empresa, proyectando una imagen de respeto y compromiso, que refleja la intención de mejorar constantemente.
- **Negro:** Simboliza el equilibrio entre autoridad y poder, generando estabilidad, confianza en las personas que están dispuestas a tomar medidas cuando sea necesario.

8.6. Tamaño de la muestra.

Para obtener los datos de la muestra, se investigó mediante el Anuario Estadístico del instituto nacional de información de desarrollo (INIDE) donde se facilitó datos más actualizados. Tomando en cuenta la cantidad de vehículos clasificados en los siguientes tipos: Liviano (automóvil, camionetas, autobús y microbús) y Carga (cabezal, camión y furgoneta). Elaborando el cálculo de la muestra con una “población finita”. (INIDE, 2021, pág. 231).

Tabla 6. *Parque Vehicular por Tipo de Vehículo Managua 2021.*

Tipología	Managua
Autobús	4,015
Automóvil	123,080
Cabezal	7,401
Camión	28,846
Camioneta	102,757
Furgoneta	4,950
Microbús	7,818
Total	278,867

Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por el Anuario Estadístico del INIDE 2021.

8.7. Proyección del parque vehicular.

A continuación, se explicará la cuantificación del parque vehicular en el periodo de proyección estimada de 5 años, para obtener la proyección del parqueo del año 2023 se empleó una tasa de crecimiento vehicular del 4.2% definida para el país, según datos del Ministerio de Transporte e Infraestructura, para la proyección se utilizó la fórmula del modelo de crecimiento poblacional exponencial, donde se consideró un 50% de éxito y 50% de fracaso.

Ecuación 1. *Regresión Exponencial Parque Vehicular.*

$$y = ab^x \rightarrow \text{Log } Y = \text{Log } A + X * \text{Log } B \rightarrow \text{Log } Y = -70.1210 + X * (0.0409)$$

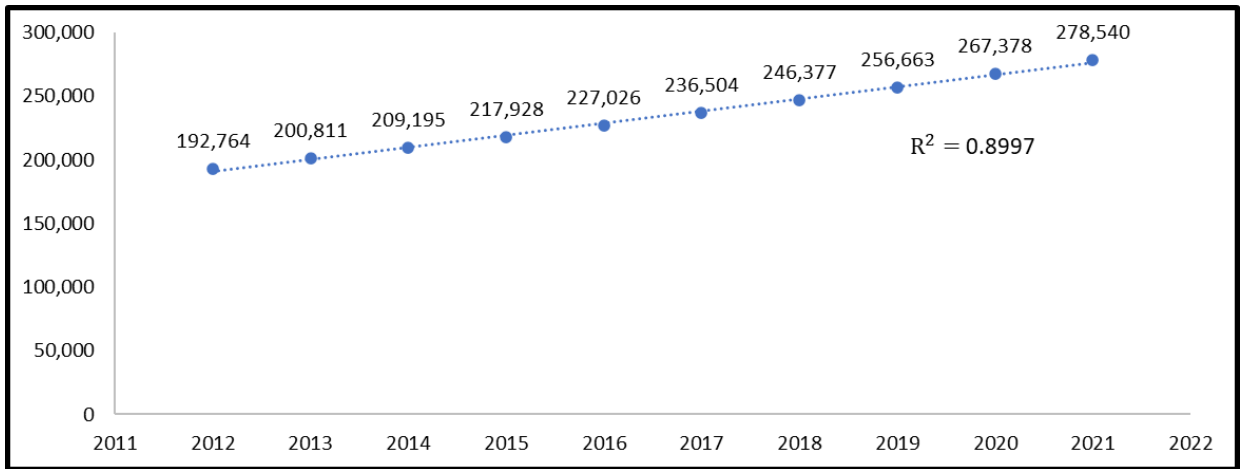
Fuente: (Sipper & Bulfin Jr., 1998)

Tabla 7. *Datos históricos y Proyección del Parque Vehicular de Managua.*

Año	Parque Vehicular	Logaritmo Natural Parque Vehicular	Tasa de Crecimiento
2012	186,676	12.14	4.5%
2013	193,622	12.17	3.7%
2014	220,729	12.30	14.0%
2015	209,038	12.25	-5.3%
2016	232,267	12.36	11.1%
2017	215,220	12.28	-7.3%
2018	254,892	12.45	18.4%
2019	261,510	12.47	2.6%
2020	274,767	12.52	5.1%
2021	278,867	12.54	1.5%
2022	290,169	-	4.2%
2023	302,283	-	4.2%
2024	314,902	-	4.2%
2025	328,049	-	4.2%
2026	341,744	-	4.2%
2027	356,011	-	4.2%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 22. Gráfico de correlación - Proyección de parque vehicular.



Fuente: Elaboración Propia.

Ecuación 2. Muestreo Aleatorio Simple para una Población Finita.

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

Fuente: (Armstrong & Kotler, 2013)

Donde:

N = Población o Universo = 278,867 Vehículos

Z = 1.96

p = Probabilidad de éxito = 50%

q = Probabilidad de fracaso = 50%

d = Error de estimación = 5%

n = "Muestra"

$$n = \frac{(278,867) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 (278,867 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 384.02 \approx 384 \text{ Encuestas}$$

8.8. Análisis de la encuesta.

Se elaboró una encuesta mediante la herramienta de Kobotoolbox con una muestra de 384 personas, propietarios de vehículos en el departamento de Managua, acerca de la compra de repuestos automotrices, con el objetivo de analizar el comportamiento de esta, obteniendo los siguientes resultados. Puede verse en la sección de anexos (ver anexo 18).

8.8.1. Edad.

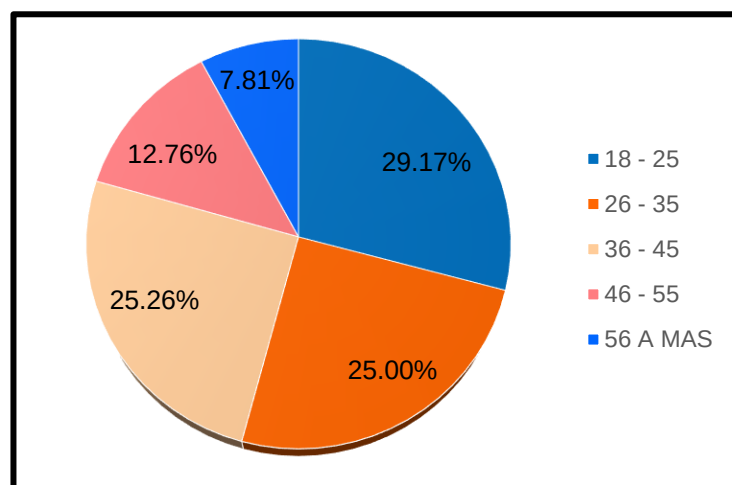
Al inicio de la encuesta se dispuso a preguntar la edad de los propietarios obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 8. *Edad de los Encuestados.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 – 25 años	112	29.17%
26 – 35 años	96	25.00%
36 – 45 años	97	25.26%
46 – 55 años	49	12.76%
56 a mas	30	7.81%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23. *Edad de los Encuestados.*



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que los intervalos de edades más frecuentes son los siguientes: entre los 18 a 45 años representa el 80% de la muestra y las edades entre 45 a más años significa el 20% en los resultados.

8.8.2. Psicografía.

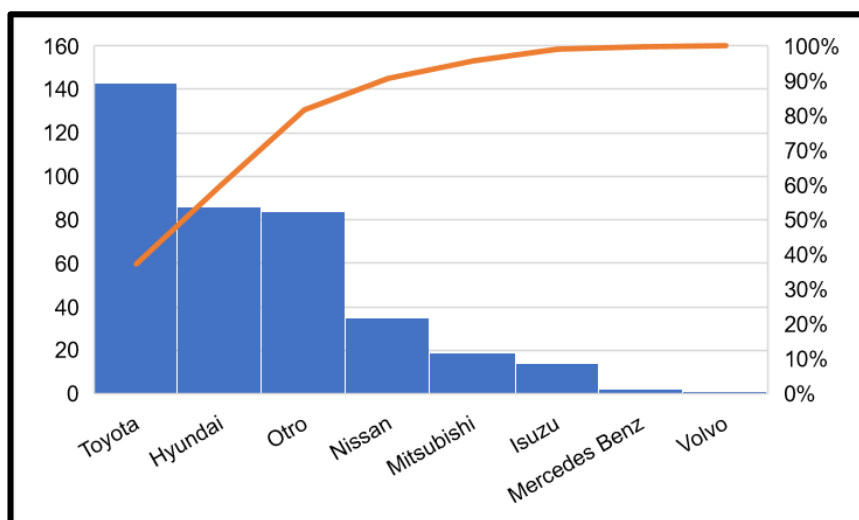
Se le pregunto a los propietarios que marca de vehículo poseen donde se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 9. *Marca de Vehículos de los Encuestados.*

Marca	Frecuencia	Porcentaje
Toyota	143	37.24%
Hyundai	86	22.40%
Nissan	35	9.11%
Mitsubishi	19	4.95%
Isuzu	14	3.65%
Mercedes Benz	2	0.52%
Volvo	1	0.26%
Otro	84	21.88%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24. *Marca de Vehículos de los Encuestados.*



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar qué tipo de vehículos posee la población, se observa que las marcas más utilizadas son Toyota, Hyundai y Nissan simbolizando el 68.75%, otra parte las marcas restantes representan solamente el 31.25% de la muestra.

8.8.3. Fallas Vehiculares.

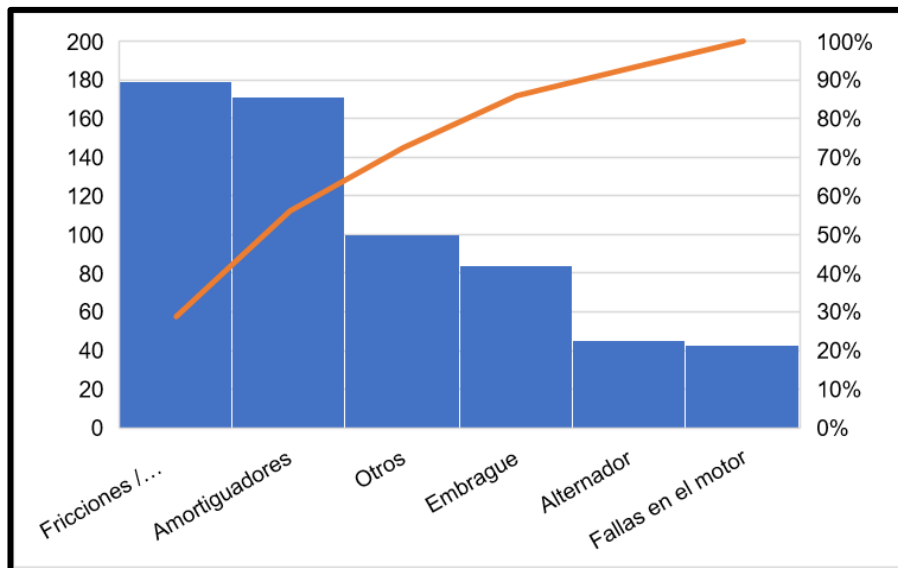
Las estadísticas de la falla vehicular en los últimos 3 años son las siguientes:

Tabla 10. *Fallas Vehiculares.*

Falla vehicular	Frecuencia	Porcentaje
Fricciones / Frenos	179	28.78%
Amortiguadores	171	27.49%
Embrague	84	13.50%
Alternador	45	7.23%
Fallas en el motor	43	6.91%
Otros	100	16.08%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 25. *Fallas Vehiculares.*



Fuente: Elaboración propia.

En los últimos tres años, podemos observar que, los problemas más frecuentes que han tenido las personas con su vehículo son Fricciones y amortiguadores un 56.27% y el resto de los problemas representa el 43.73%.

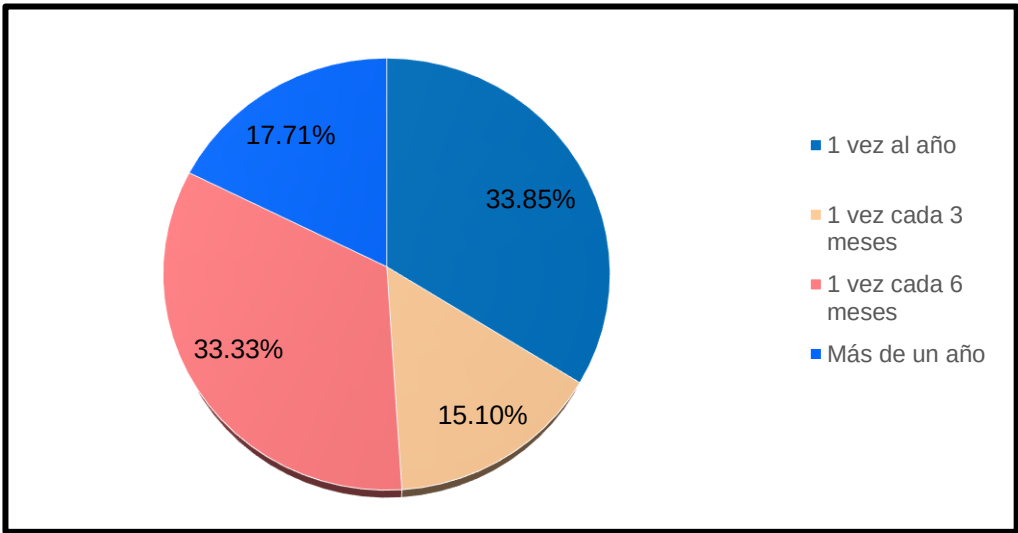
8.8.4. Periodo de Compra.

Tabla 11. Periodo de Compra.

Periodo	Frecuencia	Porcentaje
1 vez cada 3 meses	58	15.10%
1 vez cada 6 meses	128	33.33%
1 vez al año	130	33.85%
Más de 1 año	68	17.71%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 26. Periodo de Compra.



Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia con la que la población compra sus repuestos para sus vehículos es: una vez al año 33.85%, una vez cada seis meses 33.33%, más de un año 17.71% y una vez cada tres meses 15.10%.

8.8.5. Local de Compra.

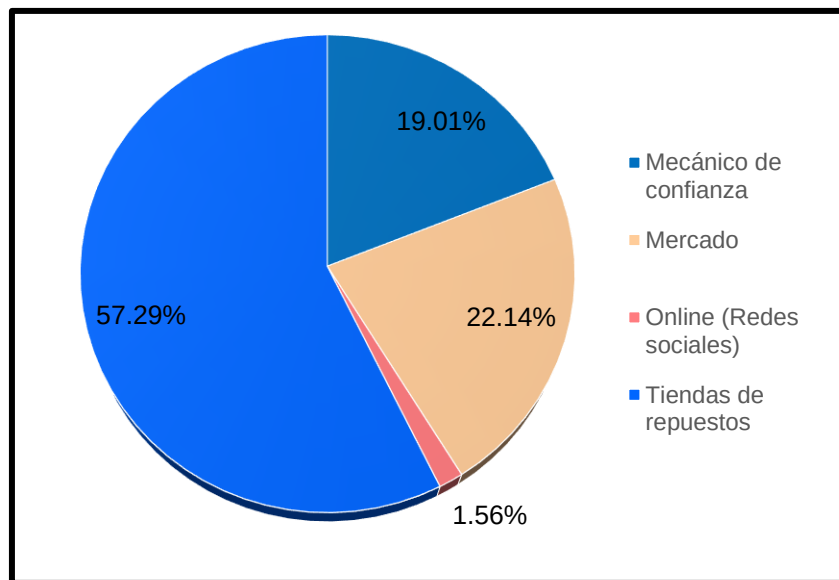
El local de compra de los propietarios se conoció mediante la pregunta de dónde compra sus repuestos dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 12. Local de Compra.

Local	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas de repuestos	220	57.29%
Mercado	85	22.14%
Mecánico de confianza	73	19.01%
Online (Redes sociales)	6	1.56%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 27. Local de Compra.



Fuente: Elaboración propia.

La población usualmente compra los repuestos para sus vehículos de manera presencial, el 19% adquiere sus repuestos mediante su mecánico de confianza y mientras que solo el 1.6% compran online.

8.8.6. Nivel de Aceptación Compra Online.

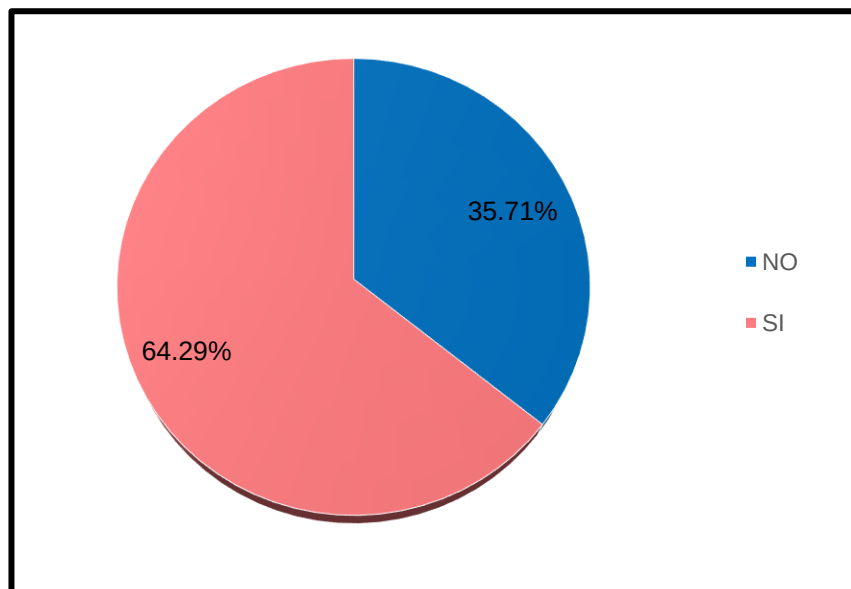
Se les pregunto a los propietarios que no compran online si estarían dispuestos a comprar por medio de redes sociales y las repuestas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 13. Nivel de Aceptación de Compra.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Porcentaje
Si	243	64.29%
No	135	35.71%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 28. Nivel de Aceptación de Compra.



Fuente: Elaboración propia.

La encuesta demuestra que, de las 378 personas, que no compran por medio de redes sociales el 64.29% estaría dispuesto a comprar online siempre y cuando la forma sea eficaz y segura, sin tener retrasos en la entrega, mientras que el 35.71% considera que las redes sociales no es una buena opción para comprar sus repuestos debido a la inseguridad que genera.

8.8.7. Motivo de Compra.

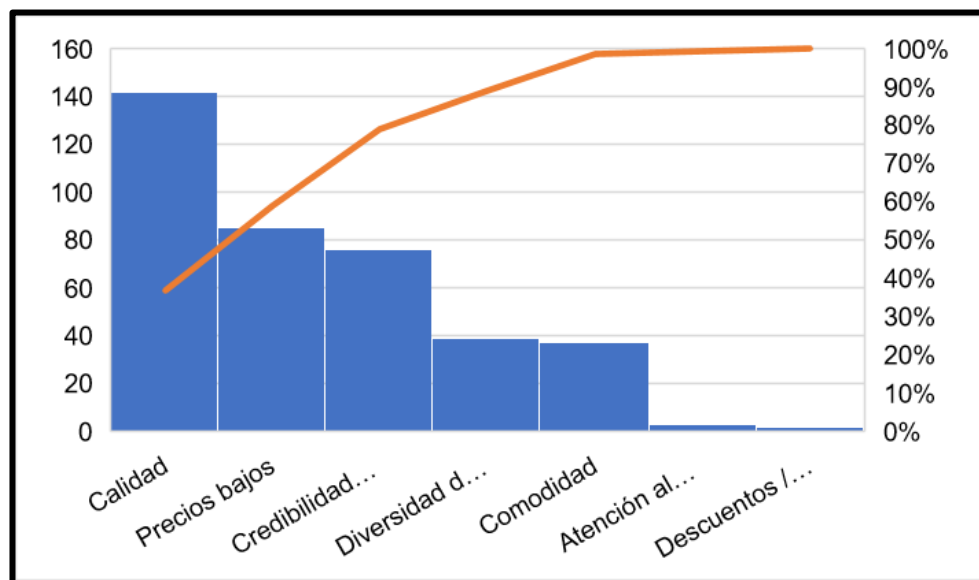
Los motivos de compra de los encuestados se presentan a continuación:

Tabla 14. Motivo de Compra.

Motivo	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	142	36.98%
Precios bajos	85	22.14%
Credibilidad del local	76	19.79%
Diversidad de repuestos	39	10.16%
Comodidad	37	9.64%
Atención al cliente	3	0.78%
Descuentos / promociones	2	0.52%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29. Motivo de Compra.



Fuente: Elaboración propia.

El 36.98% de las personas encuestadas priorizan la calidad de los repuestos al elegir sus proveedores, seguido por precios bajos (22.14%) y la credibilidad del establecimiento, que representa un 19.79%. La diversidad de repuestos es importante para el 10.16% de los encuestados, mientras que la comodidad influye

en el 9.64%. Solo el 0.78% mencionó la atención al cliente como factor decisivo, y un 0.52% considera relevante los descuentos y promociones.

8.8.8. Medio de Contacto.

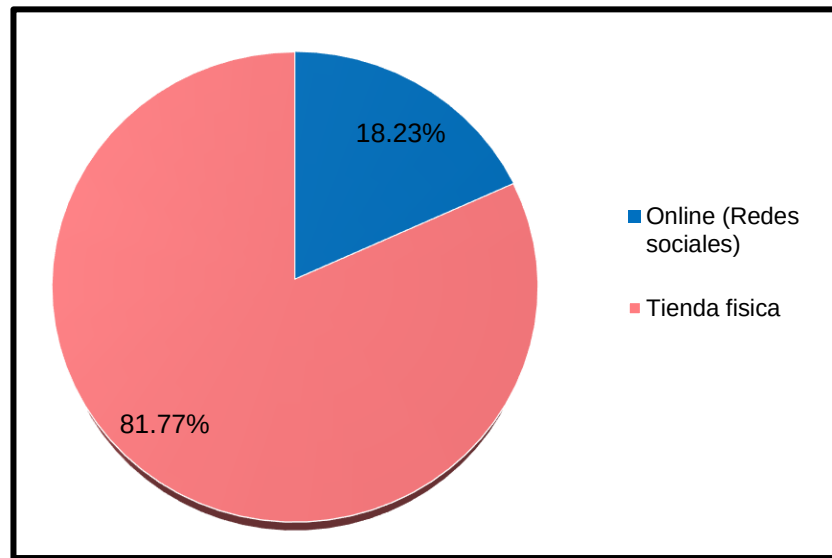
La pregunta que se realizó para saber el medio de comunicación genero la siguiente información:

Tabla 15. Medio de Contacto.

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Físico	314	81.77%
Online (Redes sociales)	70	18.23%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 30. Medio de Contacto.



Fuente: Elaboración propia.

Mediante la encuesta se definió que el 81.77% de los propietarios contactan a su proveedor de manera directa y presencial, debido a que se solicita información del vehículo, para no generar confusión y por ende atraso en la adquisición del repuesto prefieren esta forma más segura, y únicamente el 18.23% contacta en línea a sus respectivos proveedores.

8.8.9. Obtención de Información.

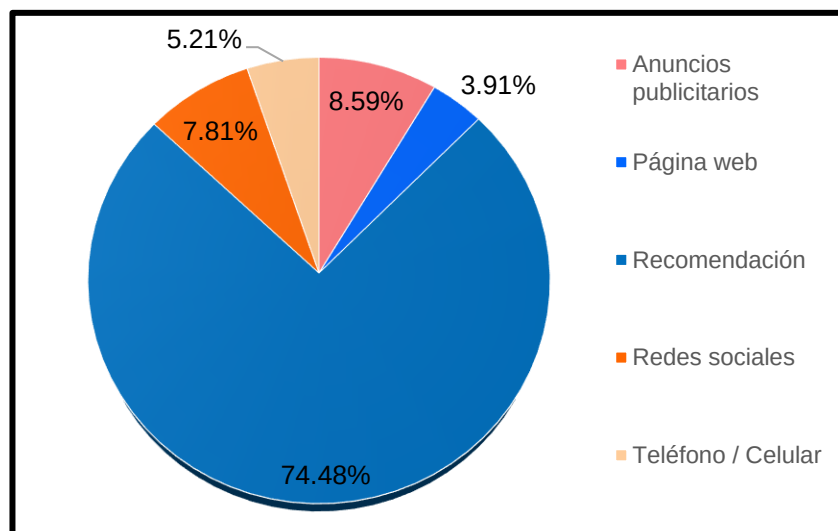
Los medios por los cuales los encuestados obtuvieron información de su proveedor son los siguientes:

Tabla 16. Medio de Obtención de Datos.

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación	286	74.48%
Anuncios publicitarios	33	8.59%
Redes sociales	30	7.81%
Teléfono / celular	20	5.21%
Página web	15	3.91%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 31. Medio de Obtención de Datos.



Fuente: Elaboración propia.

De las 384 personas encuestadas el 74.48% obtuvo información sobre su proveedor mediante la recomendación de otra persona, demostrando que en su mayoría los propietarios de vehículos se guían por experiencias ajenas a las propias para confiar su compra, mientras que, el 8.59% se ha informado mediante anuncios publicitarios, siendo así los medios menos significativos redes sociales, teléfono / celular y pagina web menor al 8%.

8.8.10. Asesoría Técnica.

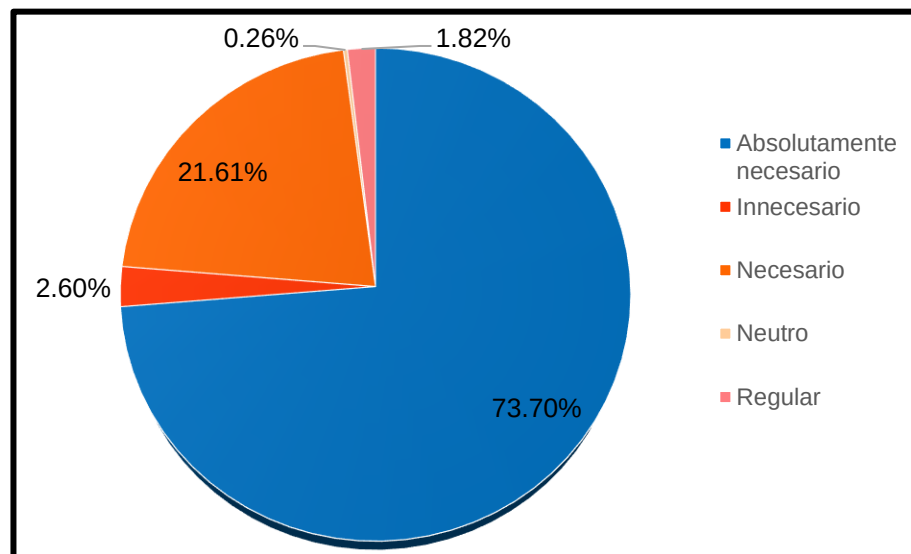
Se les realizó una pregunta a los propietarios sobre la necesidad de asesoría técnica antes de la compra de repuestos y los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 17. Necesidad de Asesoría Técnica.

Necesidad	Frecuencia	Porcentaje
Absolutamente necesario	283	73.70%
Necesario	83	21.61%
Regular	7	1.82%
Neutro	1	0.26%
Innecesario	10	2.60%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 32. Necesidad de Asesoría Técnica.



Fuente: Elaboración propia.

En su mayoría, el 95% de las personas encuestadas consideran que recibir asesoría técnica previo a la compra de cuales quiera que sean los repuestos que requieran es necesario. Por otro lado, el 5% de la población encuestada piensan que el servicio es innecesario o irrelevante al momento de adquirir repuestos para sus vehículos.

8.8.11. Nivel de Aceptación de Asesoría Técnica.

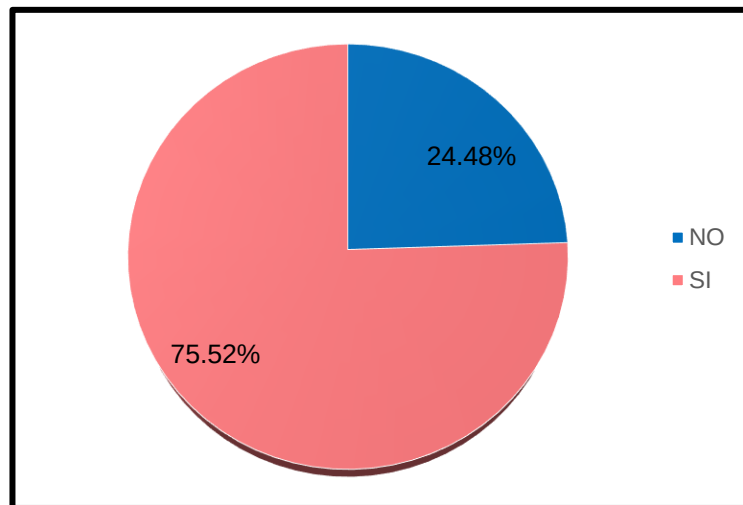
Se efectuó la pregunta de aceptación por el pago de asesoría técnica.

Tabla 18. *Nivel de Aceptación de Asesoría Técnica.*

Nivel de Aceptación	Frecuencia	Porcentaje
Si	290	75.52%
No	94	24.48%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 33. *Nivel de Aceptación de Asesoría Técnica.*



Fuente: Elaboración propia.

El 75.52% de la población encuestada están dispuestas a pagar por el servicio de asesoría técnica con la intención de que sus compras de repuestos no se vean afectadas. Mientras que el 24.48% de las personas no tienen la intención de pagar por el servicio, algunos por razones económicas y otros por motivos relacionados a comodidad.

8.8.12. Precio de Asesoría Técnica.

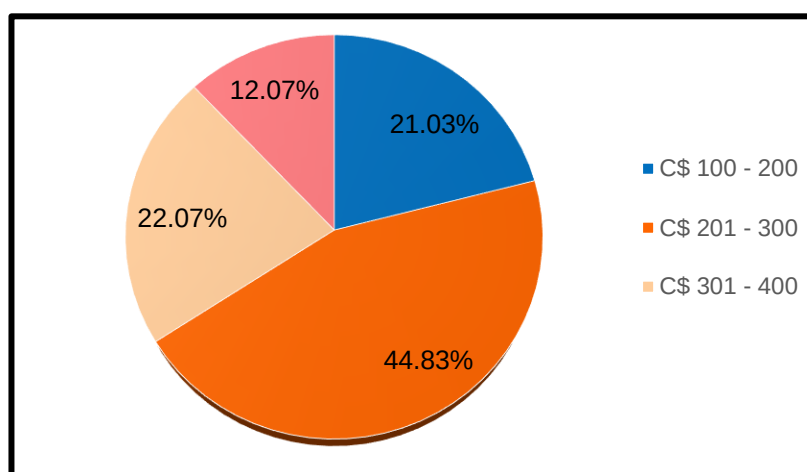
De las 290 personas que estarían dispuestas a pagar por el servicio de asesoría técnica se les ejecuto la pregunta del nivel de disposición de pago dando como resultado la siguiente información.

Tabla 19. Disposición de Pago de Asesoría Técnica.

Disposición de pago	Frecuencia	Porcentaje
C\$ 100 – 200	61	21.03%
C\$ 201 – 300	130	44.83%
C\$ 301 – 400	64	22.07%
Más de C\$ 400	35	12.07%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 34. Disposición de Pago de Asesoría Técnica.



Fuente: Elaboración propia.

Del 75.52% de la muestra encuestada que están dispuestos a pagar por el servicio de asesoría técnica. El 21% no pagaría más de C\$200 por lo que el 79% de la muestra sí estaría dispuesto a pagar más de C\$200 por el servicio.

8.8.13. Delivery.

Se analizó la aceptación del delivery como medio de entrega deduciendo así lo siguiente:

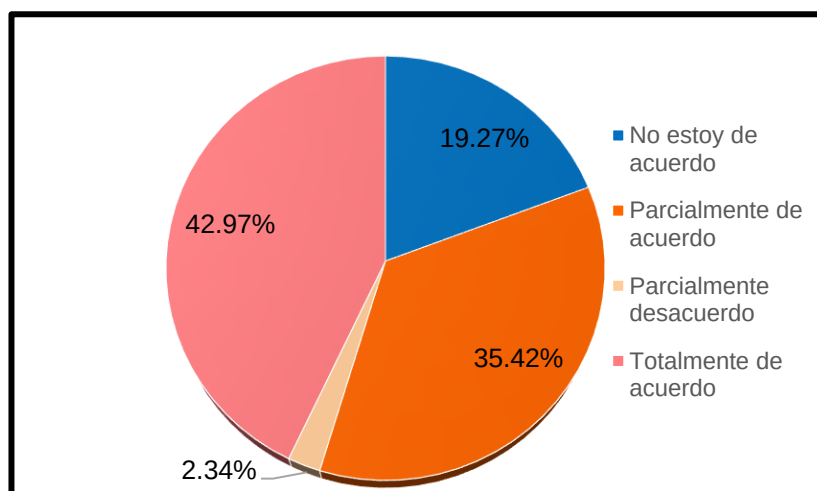
Tabla 20. Nivel de Aceptación de Delivery.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	165	42.97%
Parcialmente de acuerdo	136	35.42%

Nivel de aceptación	Frecuencia	Porcentaje
Parcialmente en desacuerdo	9	2.34%
No estoy de acuerdo	74	19.27%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 35. Nivel de Aceptación de Delivery.



Fuente: Elaboración propia.

El 78.39% estaría interesado en un servicio de delivery para la entrega de sus repuestos.

8.8.14. Servicio Post Venta.

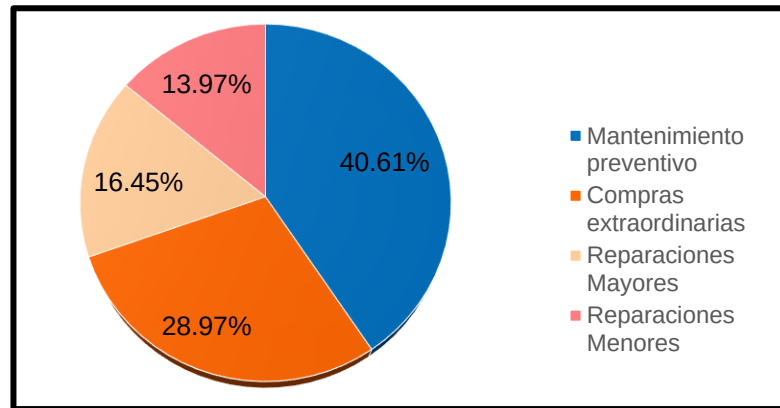
Al final de la encuesta se les pregunto a los propietarios cuál de los servicios post venta deberían de ofrecer en una tienda de repuestos donde se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 21. Servicio Post Venta.

Servicios post venta	Frecuencia	Porcentaje
Mantenimiento preventivo	279	40.61%
Reparaciones mayores	113	16.45%
Reparaciones menores	96	13.97%
Compras extraordinarias	199	28.97%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 36. *Servicios Post Venta Preferidos por los Propietarios.*



Fuente: Elaboración propia.

Las personas encuestadas consideraron en un 40.61% que el mantenimiento preventivo sería una buena opción para ofrecer además de la venta de los repuestos, el 28.97% piensa que las compras extraordinarias (Servicio de compras fuera del país), el 16.45% de reparaciones mayores y 13.97% de reparaciones menores opinan que se pueden tomar en cuenta a la hora de ofrecer servicios post venta.

8.9. Cuantificación de la Demanda.

La proyección del parque vehicular se fundamenta en la frecuencia de compra de los propietarios de vehículos, según los resultados obtenidos de la encuesta realizada. En dicha encuesta, se identificaron tres frecuencias relacionadas a un año para las compras de repuestos automotrices. Sin embargo, también se observó una frecuencia de compra de "más de un año", que implica una adquisición cada dos años. Esta última categoría, aunque menos frecuente, representa una parte significativa del mercado de repuestos automotrices, dado su impacto en la demanda total. Por lo tanto, al considerar la proyección del parque vehicular junto con estas frecuencias de compra, se obtiene una visión completa de la demanda total dentro del mercado de repuestos automotrices, lo que es crucial para la planificación y estrategias comerciales en este sector.

Tabla 22. Demanda por Frecuencia - Año 2023.

Frecuencia	Vehículos	Cantidad de Compra	%	Demanda Total
1 vez cada 3 meses	302,283	4	15.10%	182,629
1 vez cada 6 meses	302,283	2	33.33%	201,522
1 vez al año	302,283	1	33.85%	102,335
Más de 1 año	302,283	0.5	17.71%	26,765
Total				513,251

Fuente: Elaboración propia.

De esta demanda total anual mediante la encuesta se pudo realizar una subdivisión de las frecuencias por los fallos vehiculares, presentado en las siguientes tablas.

Tabla 23. Demanda por Fallas Vehiculares - 3 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	182,629	9.35%	17,076
Alternador	182,629	11.21%	20,473
Fricciones / Frenos	182,629	24.30%	44,379
Amortiguador	182,629	26.17%	47,794
Embrague	182,629	14.02%	25,605
Otros	182,629	14.95%	27,303
Total			182,629

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Demanda por Fallas Vehiculares - 6 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	201,522	5.56%	11,205
Alternador	201,522	8.33%	16,787
Fricciones / Frenos	201,522	29.17%	58,784
Amortiguador	201,522	27.78%	55,983
Embrague	201,522	16.20%	32,647

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Otros	201,522	12.96%	26,117
Total			201,522

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Demanda por Fallas Vehiculares - 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	102,335	7.46%	7,634
Alternador	102,335	5.47%	5,598
Fricciones / Frenos	102,335	32.84%	33,607
Amortiguador	102,335	27.86%	28,511
Embrague	102,335	10.45%	10,694
Otros	102,335	15.92%	16,292
Total			102,335

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Demanda por Fallas Vehiculares - Más de 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	26,765	6.12%	1,638
Alternador	26,765	4.08%	1,092
Fricciones / Frenos	26,765	24.49%	6,555
Amortiguador	26,765	27.55%	7,374
Embrague	26,765	13.27%	3,552
Otros	26,765	24.49%	6,555
Total			26,765

Fuente: Elaboración propia.

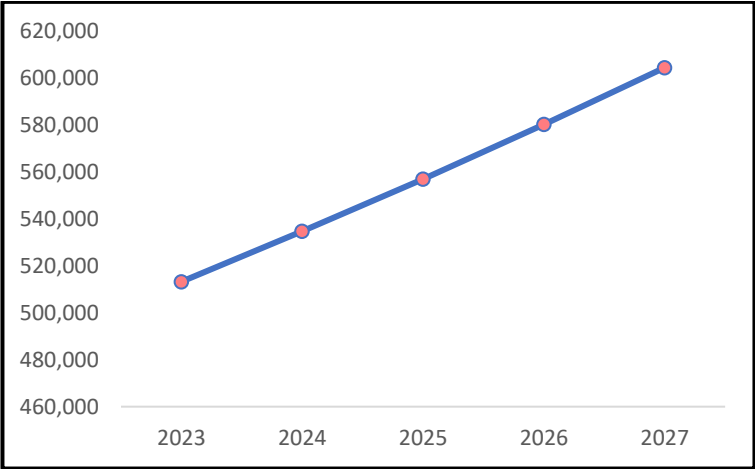
Se proyectó la demanda total siendo la base el año 2023, tomando en cuenta la misma metodología de cálculo y las mismas frecuencias de compras, en la siguiente tabla se presenta la demanda total del año 2023 al 2027. Ver cálculo del 2024 al 2027 en sección de anexos (ver anexo 22 - 41).

Tabla 27. Proyección Demanda Total.

Año	Demanda
2023	513,251
2024	534,677
2025	557,000
2026	580,253
2027	604,477

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 37. Proyección Demanda Total.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Tabla Resumen Demanda Total.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Parqueo	511,599	532,956	555,207	578,385	602,531
Frecuencia de Compra					
Más de 1 año	182,579	190,201	198,142	206,413	215,031
1 año	201,502	209,914	218,677	227,807	237,317
6 meses	100,751	104,957	109,339	113,903	118,658
3 meses	26,767	27,885	29,049	30,261	31,525
Total	511,599	532,956	555,207	578,385	602,531

Fuente: Elaboración propia.

8.10. Cuantificación y Proyección de la Demanda Potencial.

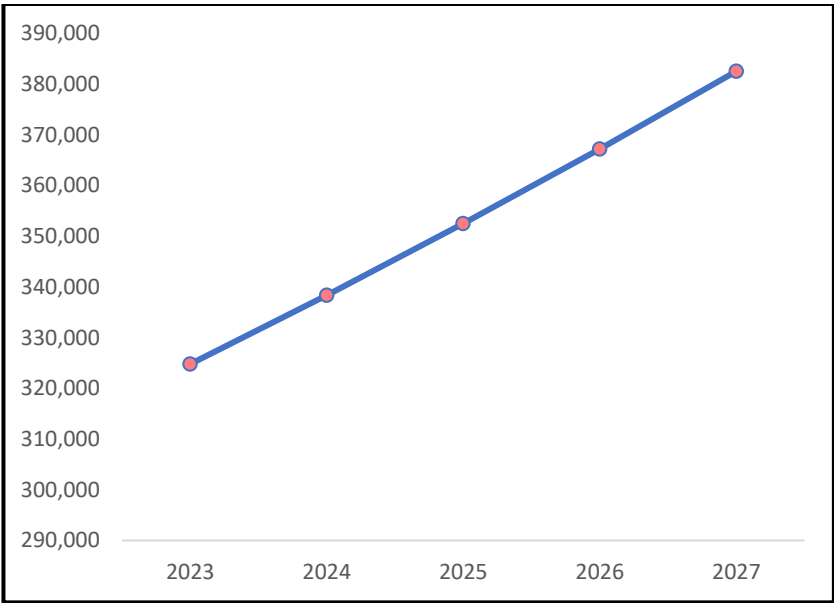
Usando únicamente el porcentaje de aceptación de los propietarios de vehículos que estarían dispuestos a comprar en línea correspondiente al 63.28% datos obtenidos por medio de la encuesta, se determinó la siguiente demanda potencial para el periodo 2023 – 2027.

Tabla 29. *Proyección Demanda Potencial.*

Año	Demanda
2023	324,785
2024	338,344
2025	352,470
2026	367,184
2027	382,513

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 38. *Proyección Demanda Potencial.*



Fuente: Elaboración propia.

8.11. Análisis y Proyección de la Oferta.

Dado que Repuestos Baltodano S. A. es una empresa con más de 35 años de experiencia, ya tiene una aceptación dentro del mercado, por lo que, ya existe una competencia con las demás tiendas de repuestos, debido a esto, se ha decidido calcular la oferta, absorbiendo un 5% de la demanda, tomando en cuenta a los competidores, se tomara como referencia la siguiente tabla de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado”.

Tabla 30. Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado.

Nº	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 - 0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 - 0.5%
3	Grandes	uno	Similares	0.5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Similares	0.5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5% - 5%
6	Grandes	uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin Competencia	Sin Competencia	80% - 100%

Fuente: Buenaventura buen-línea

Repuestos Baltodano S. A. cuenta con pequeños, muchos y similares competidores, por lo que, el porcentaje de absorción está entre el 5% - 10%. Para el desarrollo de este estudio se tomó en cuenta el 5% de absorción dentro del mercado inicialmente dado los años de experiencia que tiene la empresa, debido a las estrategias próximamente planteadas se estima un incremento en el porcentaje de absorción de mercado, aumentando 1% los próximos 3 años y

creciendo un 2% para el último año del periodo de 2023 – 2027. A continuación, se calcula la proyección de la oferta por parte de Repuestos Baltodano S. A.

Tabla 31. *Absorción Demanda Potencial.*

Año	Demanda	% Absorción	Absorción demanda potencial
2023	324,785	5%	16,239
2024	338,344	6%	20,301
2025	352,470	7%	24,673
2026	367,184	8%	29,375
2027	382,513	10%	38,251

Fuente: Elaboración propia.

8.12. Proyección balance Oferta – Demanda.

La absorción del proyecto no abarca toda la demanda potencial por lo que un porcentaje de la demanda total queda insatisfecha dentro del mercado, en la siguiente tabla se muestra la comparación de demanda versus oferta para conocer la demanda insatisfecha.

Tabla 32. *Demanda Insatisfecha.*

Año	Demanda	Absorción D. P.	Demanda insatisfecha	% D. I.
2023	324,785	16,239	308,546	95%
2024	338,344	20,301	318,043	94%
2025	352,470	24,673	327,797	93%
2026	367,184	29,375	337,809	92%
2027	382,513	38,251	344,262	90%

Fuente: Elaboración propia.

8.13. Conclusión del Estudio de Mercado.

En la investigación de mercado realizada se determinó que un 57% de los compradores prefieren tiendas físicas. De los cuales el 63.28% estaría dispuestos a comprar en línea siempre y cuando no corra riesgos en su compra, solamente el 1.56% ya compra en línea sus repuestos, por lo que existe una oportunidad en el mercado. Siendo para ellos los aspectos más importantes de su compra la calidad con 37% y precios con el 22%, de manera que la mayor forma de reconocimiento es mediante la recomendación de otras personas con el 74%.

Se determinó que existe una demanda potencial en el servicio de asesoría técnica con una aceptación de 74% absolutamente necesaria, con 76% de aprobación de pago hacia el servicio, donde el 79% estaría dispuesto a pagar más de C\$200, por lo que estos resultados pueden ser el punto de partida para la formulación de estrategias para Repuestos Baltodano S. A.

IX. ESTUDIO TÉCNICO.

9.1. Objetivos Estratégicos.

Los objetivos propuestos proporcionan una dirección a Repuestos Baltodano S. A. orientada hacia la pertinente toma de decisiones basada en la misión, visión y valores empresariales.

- 1.** Ampliar la línea de atención para pedidos.
- 2.** Conservar los estándares de calidad de los productos y servicios.
- 3.** Establecer una red de distribución eficiente.
- 4.** Garantizar la sostenibilidad empresarial.
- 5.** Incrementar la cifra de negocios.

La ampliación de la línea de atención para pedidos permite recibir más solicitudes y solventar encargos en menos tiempo, logrando fidelizar clientes nuevos y abarcar un mayor sector del mercado de repuestos automotrices.

Los estándares de calidad de los productos y servicios proporcionan satisfacción a los clientes en vista de sus necesidades, manteniendo la reputación y credibilidad de la empresa.

La eficiencia de la red de distribución posibilita una disminución en los tiempos de entrega de los pedidos, reduciendo los costos logísticos y mejorando el nivel de servicio.

Repuestos Baltodano S. A. busca garantizar su sostenibilidad al crear valores económicos, sociales y medioambientales, asegurando una ventaja competitiva que contribuya en la productividad y el compromiso de la marca.

El aumento en la cifra de negocios facilita el crecimiento empresarial, incrementando los ingresos por venta de repuestos y prestación de servicios automotrices.

9.2. Formulación de Estrategias.

9.2.1. Estrategia 1 Tienda en Línea con Asesoría Gratuita.

Teniendo en cuenta las herramientas antes utilizadas para el diagnóstico de la situación actual y por medio del estudio de mercado, el desarrollo de una tienda en línea es una opción viable para Repuestos Baltodano S. A. debido a que el 63.28% de los propietarios vehiculares estarían dispuestos a comprar por medio de redes sociales o una página web siempre y cuando genere la confianza suficiente.

La estrategia estará basada en que opere de forma en línea teniendo un lugar como referencia para los clientes y posibles compradores, las oficinas administrativas contarán con el espacio necesario para los empleados requeridos por la empresa y con un local pequeño de respaldo para el resguardo de posibles pedidos, ya que no se contará con un almacén físico en vista de que no se mantendrá inventario de repuestos. Se reestablecerá la cadena de suministro mediante el modelo SCOR, como también la línea de transporte para el aumento de la eficiencia de las entregas. Lo que se refiere a, los pedidos extraordinarios que la empresa actualmente ofrece a sus clientes se seguirán implementando en este modelo de negocio. De igual modo, la asesoría se brindará de forma gratuita al momento de la compra o en cotizaciones brindadas, por medio de la experiencia y conocimientos que tiene Repuestos Baltodano S.A dentro del mercado automotriz.

En ese sentido, se pretende aprovechar oportunidades que hagan una diferencia en el modelo de negocio actual, por medio del desarrollo de una página web en donde se pueda brindar información sobre la empresa, cotizar y comprar repuestos automotrices y la utilización de redes sociales como medios de publicidad.

9.2.2. Estrategia 2 Tienda en Línea con Asesoría Especializada

Remunerada.

Para el desarrollo de esta estrategia mediante el análisis FODA para la empresa se puede demostrar que tiene debilidades en el modelo de negocio actual que lleva laborando, esta herramienta y el estudio de mercado demuestran que se tiene oportunidades de diversificación del modelo de negocio.

En el análisis demuestra que el 73.70% de la población considera que el servicio de asesoramiento técnico es absolutamente necesario al momento de realizar sus compras para no correr ningún riesgo. La estrategia está basada en la implementación en una tienda de repuestos en línea añadiendo el servicio de asesoría técnica profesional, brindando respuestas y búsqueda a las diferentes necesidades de los clientes, contando con asesores profesionales dentro de la empresa. Se dispondrá de oficinas administrativas como un punto de referencia para los clientes, así como, un pequeño espacio para resguardo de pedidos en caso de ser utilizado, no se contará con un almacén físico, debido a que no se manejará inventario de ningún tipo de repuesto.

Se reestablecerá la cadena de suministro mediante el modelo SCOR mejorado así línea de transporte incrementando la eficiencia de la entrega de pedidos, en cuanto a la recepción de pedidos extraordinarios se seguirá brindando este servicio a los clientes.

De este modo se pretende aprovechar las oportunidades presentadas para la empresa, mediante el desarrollo de una página web donde se brindará información de la empresa, se podrá visualizar el catálogo de repuestos ofrecidos, realización de cotizaciones y venta de repuestos, así mismo, el aprovechamiento de redes sociales como medio de publicidad.

9.2.3. Estrategia 3 Desarrollo de Aplicación de Comercio.

De acuerdo con el análisis efectuado, basado en el estudio de mercado y herramientas como la matriz FODA y el análisis PESTEL, se pretende conseguir que Repuestos Baltodano S. A. abarque un mayor sector del mercado automotriz a través del desarrollo de esta estrategia innovadora.

Se encontró que el 63.28% de la población está dispuesta a realizar sus compras de repuestos de manera online, por lo que se desea explotar el potencial mediante el desarrollo de una aplicación de comercio que permita a los clientes buscar y adquirir las piezas que requieran. Esto consiste en que la aplicación se pueda descargar en los dispositivos móviles (mediante Google Play Store o Apple Store) de las personas y una vez que encuentren el producto o productos que necesiten, el software se encarga de mostrar al usuario una lista de opciones de las tiendas y negocios que ofrezcan dicho repuesto, para que posteriormente el pedido les sea entregado a la ubicación solicitada en un tiempo de acuerdo a la lejanía de la tienda seleccionada.

Por otro lado, Repuestos Baltodano S. A. realizaría contratos con las tiendas y negocios de venta de repuestos, en dónde se estipulen las obligaciones legales y el porcentaje de comisión a cobrar de acuerdo a los niveles de ventas que tengan. Mensualmente se brindaría un detalle a dichas empresas afiliadas sobre los montos retenidos por la empresa en concepto de uso de la aplicación, gastos logísticos, IVA, entre otros de ley.

A nivel de funcionamiento interno, la empresa se vería en la obligación de invertir en personal especializado en desarrollo de aplicaciones y software, así como de actualizar su red de transporte para entrega de pedidos, siendo las actividades principales a efectuar. También, debe invertir en la compra o alquiler de un local de referencia para oficinas administrativas y atención al cliente por situaciones de inconformidad o reclamos; salarios de personal administrativo y demás gastos relacionados a las múltiples gestiones no primarias que lleven a cabo.

9.3. Estrategias Empresariales.

9.3.1. Estrategia 1 Tienda en Línea con Asesoría Gratuita.

9.3.1.1. Marketing.

La estrategia para marketing se basa, en la segmentación masiva de mercado, ya que se pretende abarcar la mayor cantidad de clientes y clientes potenciales; en el marketing digital, por el hecho de que se aprovecharían las plataformas en línea más frecuentadas para impulsar la marca de la empresa y, de esta manera, facilitar el posicionamiento. De igual forma, se aprovecharía la relación con los socios comerciales para promocionar la empresa mediante estrategias coordinadas de publicidad visual o audiovisual.

a. Producto.

Los productos serán repuestos para vehículos de pasajeros y de carga, originales según las marcas certificadas y de paquete sellado, garantizando a los clientes su calidad y genuinidad. Las piezas serán tanto importadas como suministradas por proveedores nacionales, y mediante las relaciones con los socios de la empresa, se pueden adaptar de acuerdo con las necesidades que requieran. De igual forma, todos los repuestos tendrían garantía por un tiempo determinado por la empresa.

b. Precio.

Los precios serán competitivos, ya que estarían determinados tanto por los atributos de los productos, siendo la calidad y la durabilidad los más relevantes, así como por la relación de los costos totales y el margen de ganancia que la empresa desee lograr. La diferenciación juega un rol primario para el establecimiento de precios debido a que no se apostaría por una estrategia de precios bajos, sino por una que contienda a los precios promedio del mercado.

c. Plaza.

La estrategia de plaza hace referencia a los medios físicos a través de los cuales se va a distribuir, vender o comercializar el producto. La empresa deberá implementar un sistema de distribución utilizando canal corto de entrega al cliente, el encargado de las entregas deberá realizar y asignar las rutas más viables de

manera que se abarquen una mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible, reduciendo todos los gastos de entrega. En el siguiente grafico se puede observar el canal de distribución.

Ilustración 39. *Canal de Distribución.*



Fuente: Elaboración propia.

Repuestos Baltodano S. A ocupará el papel de minorista que distribuirá a los clientes.

d. Promoción.

Se utilizará una estrategia de atracción, la cual a través de diferentes medios los clientes potenciales podrán acceder a una serie de incentivos, las tácticas que se realizaran son:

➤ **Promoción en Redes Sociales.**

Se utilizarán como medios de comunicación a dos redes sociales que son Facebook teniendo 3.25 millones usuarios e Instagram con 912,4 mil en el país. Las ventajas de utilizar las redes sociales como medios publicitarios es que además de ser gratuitas, tienen gran alcance a nivel de marketing debido a que rompen limitaciones geográficas y poseen un gran poder de difusión.

Para dar un seguimiento de la satisfacción de los clientes se implementará encuestas proporcionando un descuento del 5% en el producto de menor valor por la realización de encuestas de satisfacción.

9.3.1.2. Estrategias Corporativas.

Estas estrategias están enfocadas en la identidad de la empresa y quienes son el mercado nacional, así como de los aportes y soluciones que pueden brindar a la comunidad. Se plantearon las siguientes:

1. Socios Comerciales.

a. Proveedores de Repuestos.

Uno de los pilares fundamentales para la empresa son sus proveedores nacionales e internacionales, ya que son la principal fuente de abastecimiento de los productos. La estrategia definida es que la empresa trabajará de manera conjunta con los proveedores (tiempos de entrega, cantidad de pedidos, repuestos disponibles, entre otros) para brindarle a los clientes repuestos que cumplan con la calidad y durabilidad esperada.

b. Talleres.

En esta estrategia la relación entre la empresa con los talleres mecánicos y los tornos es importante debido a que aportaran la promoción de la marca (recomendaciones de la empresa a sus clientes), y proporcionaran solución a diferentes necesidades como la adaptación de piezas, lo que representaría una ventaja.

2. Relaciones Públicas.

a. Conformación de Identidad de Marca.

El logotipo, el lema, los colores, los valores y la ética de la empresa juegan un papel importante para poder penetrar en la mente de los clientes y, así, poder captarlos. La finalidad de esta estrategia es que las personas asocien todos aquellos elementos tangibles e intangibles junto con la experiencia integral del servicio de atención para crear en ellos una imagen correcta, real y honesta sobre el propósito de la empresa y los beneficios que les genera.

b. Publicidad.

Esta estrategia permitirá a la empresa ofertar y dar a conocer sus productos y servicios a la sociedad, teniendo como principales herramientas de comunicación las redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp), anuncios publicitarios, espacios comerciales en televisión y tarjetas de presentación, posibilitando así un aumento en las ventas.

9.3.1.3. Estrategias Funcionales.

Con las siguientes estrategias funcionales se pretende proporcionar un respaldo a la estrategia y al enfoque competitivo de la empresa, se planteó los siguientes puntos para el cumplimiento de estas:

1. Segmentación de Mercado.

El mercado meta al cual se dirigirá la empresa en esta estrategia será el 63.28% de propietarios que estarían dispuestos a comprar por medio online, considerando el 73.70% que manifestaron sobre asesoría técnica siendo absolutamente necesaria se incluirá el servicio como un valor agregado para los clientes potenciales. Se propone a Repuestos Baltodano S. A. un método de posicionamiento en base a la calidad de repuestos, precios competitivos y solución de problemas ya que el 36.98% compran a su proveedor por calidad y 22.14% por precios bajos, esto permitirá una mejor entrada al mercado meta, debido a que basados en la encuesta realizada los consumidores toman como prioridad la calidad de los productos sobre puesto a los demás aspectos.

2. Sistema de Devoluciones.

Se establecerá un pequeño sistema de devoluciones definiendo los alineamientos para aceptar la devolución de repuestos de nuestros clientes.

➤ Disposiciones generales:

- 1.** Producto en buen estado y sin que haya sido utilizado (instalado) en un plazo de 30 días posteriores a la venta del repuesto.
- 2.** Cualquier producto para devolver deberá estar en las mismas condiciones de la entrega (con su empaque y sin presentar signos externos de uso, manipulación o instalación).
- 3.** Si la devolución es debido a que el pedido no corresponde a lo solicitado, se procederá al reembolso del dinero.
- 4.** No se aceptarán devoluciones de repuestos no retornables a fábrica, traídos o fabricados exclusivamente para el cliente.

➤ **Proceso para realizar una devolución:**

1. Antes de realizar la devolución hacer conocimiento al personal de Repuestos Baltodano S. A sobre la devolución indicando el motivo de la devolución.
2. Se deberá presentar el comprobante de pago que acredite la compra.
3. Envío o entrega de los repuestos en el estado indicado.
4. Se le notificara al cliente la resolución en un lapso de 2 días previo a la recepción de la devolución.

9.3.1.4. Estrategias Competitivas.

Las estrategias competitivas persiguen que la empresa se distinga en el mercado por sobre la competencia mediante la implementación de las siguientes estrategias:

1. Posicionamiento.

a. Página Web.

➤ **Dominio.**

Es el nombre único e irrepetible que se le asignaría a la página para que los clientes potenciales la identifiquen de forma cómoda y fácil.

➤ **Diseño y Desarrollo de Componentes.**

Los componentes de la página web tendrían un diseño visualmente atractivo, con una paleta de colores inspirados en los de la empresa. Las opciones resaltarían en el menú de navegación según lo que los clientes busquen. También, se habilitará una opción de Llamadas de Acción (CTA) que dirija a los usuarios manera directa a la video llamada para cotizaciones y compras, de la misma forma, existirá una opción de formulario para atender los reclamos e inconformidades por lo que se requeriría que ingresen su información de contacto para ubicarlo en la base de datos de la empresa y agilizar el proceso. Por otro lado, existirá un apartado en dónde se presente toda la información general de la empresa y opciones de accesos directos a los medios digitales en donde se tenga presencia.

➤ **Catálogo de Repuestos Automotrices.**

El catálogo de repuestos se mostraría como una opción en el menú de navegación de la página, siendo la parte más importante por ser el mecanismo para que los clientes busquen, seleccionen y compren los productos. Este catálogo ofrecería el detalle de la información técnica y general de las piezas, así como los precios y una serie de imágenes de estas, para que tengan un panorama más amplio sobre la gama de productos disponibles.

2. Servicios.

a. Servicio de Asesoría Especializada Incluido con la Compra.

El servicio se brindaría vía online (llamada o video llamada) a los clientes potenciales por parte de los vendedores, los cuales se encargarían de atender pedidos, cotizaciones y dar a conocer la información técnica y general sobre las piezas que requieran. Este servicio estaría disponible de lunes a viernes, en horario de atención de 8:00 a.m. – 5:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

b. Servicio de Delivery.

Las compras serían entregadas en un punto y en un tiempo pactado entre el asesor de la empresa y los clientes; se le sugeriría a los clientes que revisen sus pedidos antes de que el personal encargado de realizar la entrega se retire, para asegurar que no existan faltantes. Este servicio estaría disponible de lunes a viernes, en horario de 8:00 a.m. – 5:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

c. Servicio de Atención al Cliente para Pagos y Reclamos.

Los pagos se realizarían vía transferencia bancaria, directamente en el local (pagos presenciales con efectivo y tarjetas de crédito), por cuestiones de preferencia o comodidad de los clientes, en donde serían atendidos por el personal correspondiente en la caja general. Ante cualquier eventualidad por inconformidades en las compras y/o recepción de los pedidos, los clientes podrán plantear la situación vía formulario de página web, llamada o de manera presencial en el local, en donde serían atendidos por el personal respectivo en el área de

atención a reclamos. Este servicio estaría disponible de lunes a viernes, en horario de atención de 8:00 a.m. – 5:00 p.m. y sábados 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

9.3.1.5. Plan de Acción.

El plan de acción nos permitirá conocer una visualización del futuro de la organización, convirtiéndose en una guía para el desarrollo de la estrategia, permitiendo realizar un seguimiento de los avances de las actividades.

Tabla 33. Plan de Acción.

Plan de Acción					
Objetivos	Acciones	Recursos	Metas	Plazo	Responsables
Abarcar un mayor sector del mercado	Priorizar satisfacción de expectativas de los clientes	Disponibilidad financiera / dispositivos tecnológicos (computadoras y teléfonos móviles) / Página Web / Flota vehicular para entrega de pedidos	Incrementar el posicionamiento en el mercado	2023: 5% 2024: 6% 2025: 7% 2026: 8% 2027: 10%	Vendedores
	Establecer precios competitivos				Jefe de Logística y Operaciones / Jefe Administrativo Financiero / Gerente General
	Diseñar planes de marketing empresarial				Jefe de Atención al Cliente
	Promover la empresa mediante plataformas digitales frecuentadas				Jefe de Atención al Cliente
	Desarrollar planes de capacitación y motivación para personal de ventas				Jefe de Administración de Personal / Gerente General
Desarrollar identidad corporativa	Fijar población objetivo (personas que poseen vehículos de pasajeros y de carga)	Dispositivos tecnológicos (computadores y teléfonos móviles) / Página Web	Incrementar el posicionamiento en el mercado	2023: 5% 2024: 6% 2025: 7% 2026: 8% 2027: 10%	Jefe de Atención al Cliente / Gerente General
	Transmitir mensajes positivos que vayan de la mano con la relación empresa - cliente				Vendedores
	Conformar una cultura organizacional cohesiva				Gerente General / Todos los Jefes de Área

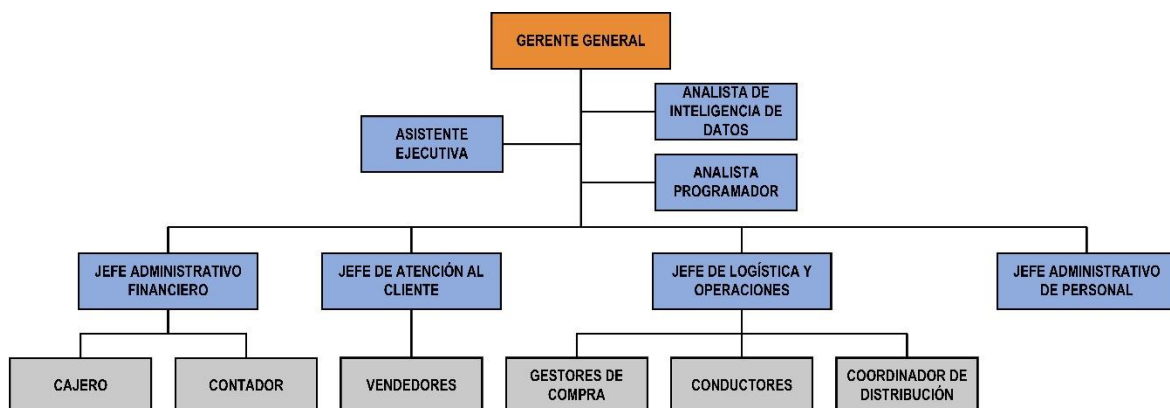
Plan de Acción					
Objetivos	Acciones	Recursos	Metas	Plazo	Responsables
	Promover y dar a conocer los valores y ética empresarial a nivel interno y externo				Jefe de Administración de Personal
	Fortalecer imagen corporativa (misión, visión, valores, logotipo, colores, comunicación)				Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.6. Estructura Organizativa.

Para una empresa es importante contar con una estructura organizacional, el organigrama es una representación gráfica de dicha estructura, Repuestos Baltodano S. A. presenta un nivel jerárquico que permite conocer funciones y sus respectivos objetivos propuestos, se establece una relación de líneas de forma vertical. Se muestra el organigrama de la estrategia para los dos primeros años.

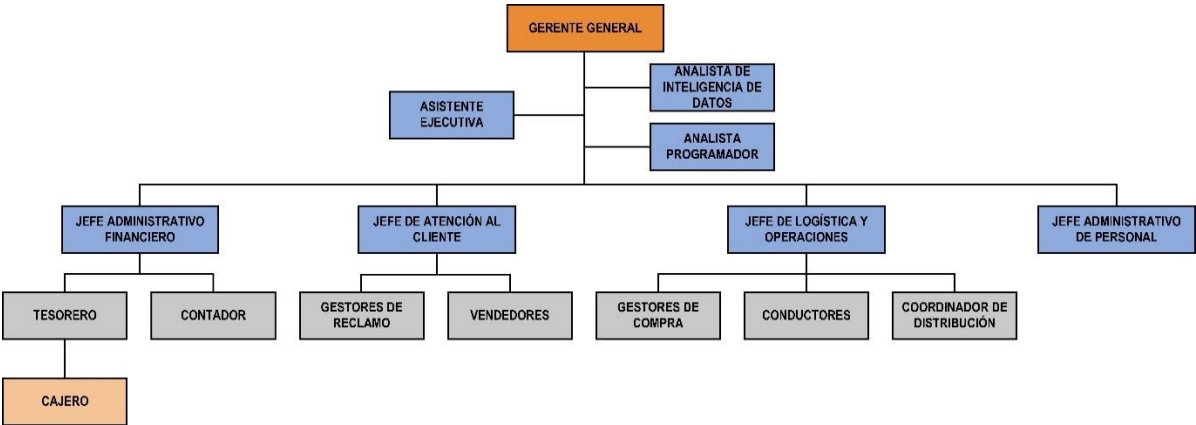
Ilustración 40. Estructura Organizativa Año 2023.



Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes años se harán reinversiones, por lo que, se adquirirán nuevos puestos de trabajos, así como el aumento de personal, el organigrama para el último año de estudio se encuentra a continuación.

Ilustración 41. Estructura Organizativa Año 2027.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.7. Funciones de los Puestos de Trabajo.

La definición de las funciones tiene como objetivo establecer las características que deben de presentar las personas que ocupan dichos puestos.

Tabla 34. Funciones de los Puestos de Trabajo.

Cargo	Funciones
Gerente General	1. Organizar actividades estratégicas para el desarrollo continuo de la empresa 2. Administrar de los recursos de la entidad. 3. Coordinar el seguimiento y evaluación de los procesos internos para el mejoramiento constante de la calidad en el servicio. 4. Tomar decisiones en base a los estados financieros de la empresa. 5. Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos vitales de la organización.
Asistente Ejecutiva	1. Organizar y programar citas. 2. Desarrollar y mantener sistema de archivos. 3. Responder y transferir llamadas. 4. Proporcionar apoyo general a los visitantes.

Cargo	Funciones
	Actuar de punto de contacto para clientes internos y externos.
Analista Programador	- Planificar, organizar, diseñar y optimizar los sistemas informáticos. - Capacitar el personal acerca del uso del sistema. - Crear bases de datos que utilizará el sistema de la empresa. - Elaborar documentación técnica y de utilización del sistema. - Dar mantenimiento a página Web y redes sociales de la empresa manteniendo su interfaz actualizado.
Analista de Inteligencia de Datos	- Recopilar y procesar datos. - Administrar sistemas de almacenamientos. - Analizar e interpretar esos datos para extraer información relevante para la empresa - Realizar informes para la gerencia general. - Medición de indicadores para mejorar métricas empresariales.
Jefe Administrativo Financiero	- Coordinar las actividades administrativas y financieras. - Optimizar los recursos administrativos, económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. - Planear, diseñar el plan operativo anual y el plan de presupuesto anual.
Contador	- Elaborar registros contables y estados financieros de acuerdo con las disposiciones legales. - Entregar estados financieros e informes mensuales. - Analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales. - Registrar los movimientos de entrada y salida de efectivo.

Cargo	Funciones
Tesorero	1. Recopilar, clasificar, codificar y registrar las transacciones contables de la empresa. 2. Revisar los informes de caja. 3. Realizar gestión de riesgos (liquidez, tipos de interés, inversiones de riesgos, etc.) 4. Gestionar los fondos de inversión de la empresa.
Cajero	1. Recibir y efectuar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor. 2. Emitir recibos y reembolsos. 3. Realizar arqueos y cierres de caja. 4. Custodiar los fondos de caja.
Jefe de Atención al Cliente	1. Desarrollar procedimientos, políticas y normas de servicio. 2. Asumir la responsabilidad de los problemas de los clientes y llevar un seguimiento de esos problemas hasta su resolución. 3. Llevar un archivo de documentos y reclamos. 4. Mejorar la experiencia de atención al cliente.
Vendedores	1. Satisfacer las necesidades de los clientes. 2. Actualizar sus conocimientos sobre las tendencias promocionales. 3. Seguir los planes de mejora continua a través de los comentarios y opiniones recibidas. 4. Cumplir con los objetivos y alcanzar los resultados de ventas establecidos en el tiempo acordado.
Gestores de Reclamos	1. Atender las quejas y reclamos de los clientes en coordinación con los vendedores correspondientes. 2. Realizar encuestas de satisfacción a los clientes 3. Elaborar informes estadísticos y comparativos de la satisfacción de los productos y servicios.

Cargo	Funciones
Jefe de Logística y Operaciones	1. Gestionar y supervisar al personal a cargo. 2. Realizar informes generales sobre el control de gastos de las áreas de suministro y distribución. 3. Supervisar el envío y la entrega de los repuestos. 4. Resguardar los repuestos para su posterior entrega en fecha pactada con el cliente. 5. Dar seguimiento a los repuestos importados según Incoterms correspondiente. 6. Gestionar y coordinar los procesos y normativas que aseguren la integridad de las mercancías. 7. Mantener registros sobre la entrada y salida de productos.
Coordinador de Distribución	1. Planificar estratégicamente distribución de entrega. (Generar rutas de entrega) 2. Optimizar carga y tiempos de pedidos. 3. Dirigir, coordinar y controlar los despachos y recepción de productos. 4. Realizar seguimiento a transportistas.
Gestores de Compras	1. Estudiar, preparar y gestionar las acciones de compraventa de mercancías a nivel nacional e internacional. 2. Hacer cotizaciones y efectuar las compras. 3. Realizar trámites comerciales y legales para los suministros de bienes. 4. Negociar con los proveedores. 5. Llevar un registro de la calidad, los plazos de entregas, costes de transporte y el desempeño de los procesos.
Conductores	1. Entregar en óptimas condiciones los repuestos al cliente. 2. Cumplir con los tiempos de entrega establecidos. 3. Planificar rutas para cumplir con los plazos de entrega. 4. Inspeccionar el vehículo para evitar posibles problemas mecánicos y de seguridad.

Cargo	Funciones
Jefe administrativo de personal	1. Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal. 2. Organizar la programación de los días de vacaciones y subsidios. 3. Realizar el proceso de elaboración de nómina de sueldo. 4. Manejar interrelaciones internas y externas. 5. Planear, diseñar y coordinar el plan anual de formación y desarrollo de personal.

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.8. Personal Administrativo.

A continuación, se especificará la cantidad de personal administrativo necesario anualmente, con el objetivo de garantizar un servicio y atención óptimos ante el aumento potencial de la demanda cada año.

9.3.1.8.1. Capacidad de Respuesta.

La capacidad de respuesta se determinó en base a las respectivas absorciones anuales de la demanda potencial y a las horas efectivas anuales del periodo, con el fin de obtener la capacidad de atender pedidos de repuestos automotrices por hora.

9.3.1.8.2. Horas Laborales Efectivas Anuales.

Las horas efectivas anuales se determinaron en base a la siguiente fórmula:

Ecuación 3. *Días laborales.*

$$\text{Días Laborales} = \text{Días Anuales} - \text{Domingos} - \text{Vacaciones} - \text{Días Feriados}$$

Ecuación 4. *Horas totales efectivas.*

$$\text{Horas Totales Efectivas} = \text{Días Laborales} * 8 \text{ Horas/día}$$

Obteniendo como resultado:

Tabla 35. Horas Laborales Efectivas Anuales.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Días Anuales	365	366	365	365	365
Domingos	53	52	52	52	52
Vacaciones	30	30	30	30	30
Días Feriados	11	11	11	11	11
Días Laborales	271	273	272	272	272
Horas Totales Efectivas	2168	2184	2176	2176	2176

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.8.3. Atención de Pedidos por Hora.

La capacidad de producción está determinada de acuerdo con el siguiente cálculo:

Ecuación 5. *Repuestos por hora.*

$$\text{Repuestos por Hora} = \frac{\text{Absorción Total}_n}{\text{Horas Efectivas Totales}_n}$$

Obteniendo como resultado:

Tabla 36. Atención de Pedidos por Hora.

Año	Absorción Total	Horas Efectivas Totales	Repuestos por Hora
2023	16,239	2168	7
2024	20,301	2184	9
2025	24,673	2176	11
2026	29,375	2176	13
2027	38,251	2176	18

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.8.4. Gestores de Compras Necesarios.

En base a las habilidades y experiencia del personal relacionado con logística y suministro, se definió un promedio de compras de 6 repuestos por hora, por lo que, mediante el método de ponderación (Repuestos por Hora / Compras por

Hora) se determinaron las cantidades de gestores de compras anuales necesarios.

Tabla 37. *Gestores de Compra.*

Año	Repuestos por Hora	Compras por Hora	Gestor de Compra Necesarios
2023	7	6	1
2024	9	6	2
2025	11	6	2
2026	13	6	2
2027	18	6	3

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.1.9. Personal de Ventas.

A continuación, se especificará la cantidad de personal de venta necesario anualmente, con el objetivo de garantizar un servicio y atención óptimos ante el aumento potencial de la demanda cada año.

9.3.1.9.1. Vendedores Necesarios.

En base a las habilidades y experiencia de los vendedores, se definió un promedio de ventas de 4 repuestos, por lo que, mediante el método de ponderación (Repuestos por Hora / Ventas por Vendedor) se determinaron las cantidades de vendedores anuales necesarios.

Tabla 38. *Personal de Venta.*

Año	Repuestos por Hora	Ventas por Vendedor	Vendedores Necesarios
2023	7	4	2
2024	9	4	2
2025	11	4	3
2026	13	4	3
2027	18	4	4

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.9.2. Conductores Necesarios.

En base a las habilidades y experiencia de los conductores, se definió un promedio de envíos de 3 por hora para el periodo 2023 – 2026 y 4 por hora para el año 2027 para todas las estrategias, por lo que, mediante el método de ponderación (Repuestos por Hora / Envíos por Hora) se determinaron las cantidades de conductores anuales necesarios.

Tabla 39. *Personal de Manejo.*

Año	Repuestos por Hora	Envíos por Hora	Conductores Necesarios
2023	7	3	2
2024	9	3	3
2025	11	3	4
2026	13	3	4
2027	18	4	4

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.10. Mano de Obra.

Para establecer los salarios de mano de obra se hará mediante el método de Evaluación por puntos, representado en las tablas presentadas a continuación; donde se contienen los factores a evaluar, el peso relativo de cada uno de ellos, los puntos totales y los grados, con una base de 400 puntos.

9.3.1.10.1. Puntaje Máximo.

El modelo que se utilizó para determinar el puntaje máximo contempla 5 grados en donde se propuso un puntaje acumulable de 80 para cada uno, iniciando con el grado A (80 puntos), seguido de grado B (160 puntos), concluyendo en el grado E (400 puntos). Respecto a los pesos de cada factor, se asignó a los requisitos intelectuales el 50%, a los requisitos físicos el 10%, a las responsabilidades 30% y a las condiciones de trabajo el 20%; cada subdivisión de los factores correspondientes tiene un peso asignado, los cuales se utilizaron para la asignación del puntaje de todos los cargos definidos para la empresa.

En relación con el rango salarial, se partió del salario mínimo siendo C\$ 9, 591.50 establecido en Nicaragua para el sector comercio y se definió como salario más bajo para la empresa un monto de C\$10,000.00 y el más alto C\$130,000.00 debido a que se asignaron 13 grados salariales por lo que la estructura jerárquica cuenta con 13 niveles, determinados por la aplicación de la fórmula del gradiente (ecuación 7), lo que significa que cada nivel contempla un aumento de 1 salario mínimo.

Para calcular el puntaje máximo de cada factor aplicaremos la siguiente fórmula.

Ecuación 6. *Puntaje Máximo de mano de obra.*

$$\text{Puntaje máximo del subfactor} = \% \text{ del subfactor} * 400 \text{ (Cantidad total de puntos)}$$

Ecuación 7. *Constante Aritmética.*

$$\text{Constante aritmética} = \frac{\text{Máximo puntaje}}{\text{Máxima intensidad}} * \text{Intensidad de grado}$$

Siendo las intensidades de grado:

Tabla 40. Grados e intensidades para rango salarial.

Grados	Intensidades
A	1
B	2
C	3
D	4
E	5

Fuente: Elaboración propia.

Siendo la 5 máxima intensidad.

Por lo que, la valuación de los puntos de cada factor nos queda de la siguiente manera:

Tabla 41. Factores y Grados de Evaluación para la Mano de Obra.

Factor	Peso	Grado				
		A	B	C	D	E
Requisitos Intelectuales	50%	40	80	120	160	200
Educación	20%	16	32	48	64	80
Experiencia	20%	16	32	48	64	80
Actitud	10%	8	16	24	32	40
Requisitos Físicos	10%	8	16	24	32	40
Esfuerzo Físico Necesario	5%	4	8	12	16	20
Concentración Mental o Visual	5%	4	8	12	16	20
Responsabilidad Por	30%	24	48	72	96	120
Supervisión de Personal	10%	8	16	24	32	40
Material o Equipo	5%	4	8	12	16	20
Métodos o Procesos	5%	4	8	12	16	20
Información Confidencial	10%	8	16	24	32	40
Condiciones de Trabajo	10%	8	16	24	32	40
Ambiente de Trabajo	5%	4	8	12	16	20
Seguridad	5%	4	8	12	16	20
Puntos Totales	100%	80	160	240	320	400

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando este método para la valoración de los puestos de trabajo necesarios para la estrategia de tienda en línea nos dan los siguientes resultados.

Tabla 42. Resumen de Evaluación de Factores de los Puestos de Trabajo.

Puestos de Trabajo	Puntos Obtenidos
Gerente General	400
Jefe de Atención al Cliente	300
Jefe de Logística y Operaciones	300
Jefe Administrativo Financiero	236
Jefe de Administración de Personal	236
Coordinador de Distribución	200
Gestor de Compras	172

Puestos de Trabajo	Puntos Obtenidos
Analista Programador	156
Analista de Inteligencia de Datos	156
Vendedor	152
Contador	148
Asistente Ejecutiva	124
Conductor	116
Cajero	112

Fuente: Elaboración propia.

Con los que utilizando la fórmula a continuación tenemos la siguiente amplitud de rangos

Ecuación 8. *Gradiente para la Amplitud de Rangos Salariales.*

$$g = \frac{\text{Salario más alto} - \text{Salario más bajo}}{\text{Número de niveles salariales} - 1}$$

Tabla 43. *Rango Salarial Año 2023.*

Cálculo de Rango Salarial	
Salario más alto	C\$ 130,000.00
Salario más bajo	C\$ 10,000.00
Número de Niveles Salariales	13
Gradiente de Crecimiento Salarial	C\$ 10,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. *Rangos Salariales y Sueldos Año 2023.*

Nivel de Salarios	Rangos		Salarios (C\$)		Salarios (U\$)	
	Menor	Superior				
I	80	105	C\$	10,000.00	\$	273.82
II	105	129	C\$	20,000.00	\$	547.65
III	129	154	C\$	30,000.00	\$	821.47
IV	154	178	C\$	40,000.00	\$	1,095.29

Nivel de Salarios	Rangos		Salarios (C\$)		Salarios (U\$)	
	Menor	Superior				
V	178	203	C\$	50,000.00	\$	1,369.11
VI	203	228	C\$	60,000.00	\$	1,642.94
VII	228	252	C\$	70,000.00	\$	1,916.76
VIII	252	277	C\$	80,000.00	\$	2,190.58
IX	277	302	C\$	90,000.00	\$	2,464.40
X	302	326	C\$	100,000.00	\$	2,738.23
XI	326	351	C\$	110,000.00	\$	3,012.05
XII	351	375	C\$	120,000.00	\$	3,285.87
XIII	375	400	C\$	130,000.00	\$	3,559.69

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.10.2. Salario Mínimo.

Para las proyecciones de salarios mínimos se realizó una regresión exponencial, conociendo datos históricos nacionales, donde se consideró un 50% de éxito y 50% de fracaso.

Ecuación 9. *Regresión Exponencial Salario Mínimo.*

$$y = ab^x \rightarrow \text{Log } Y = \text{Log } A + X * \text{Log } B \rightarrow \text{Log } Y = -151.1677 + X * (0.0793)$$

Fuente: (Sipper & Bulfin Jr., 1998)

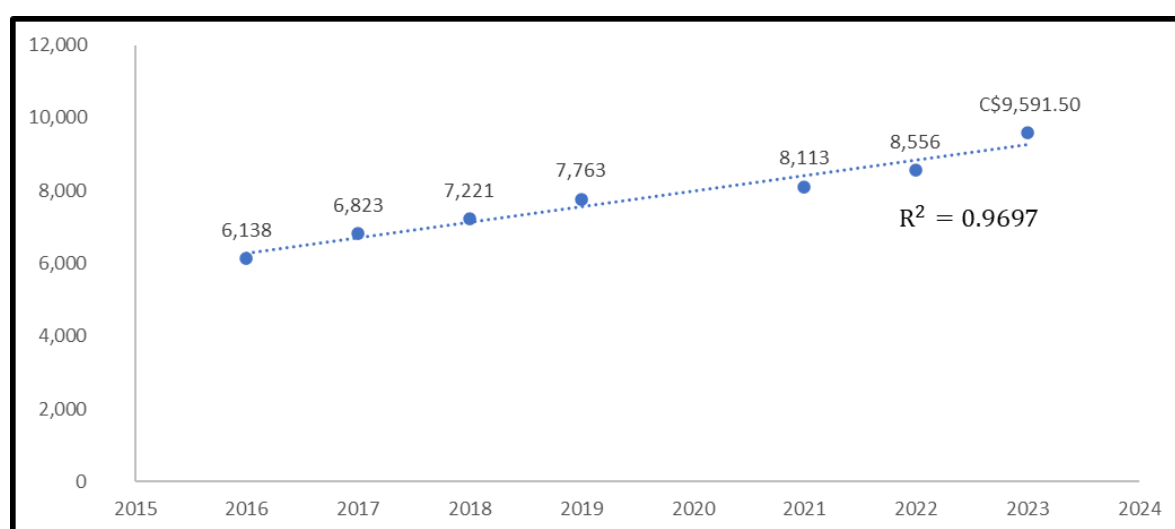
Tabla 45. *Proyecciones del salario mínimo.*

Año	Inflación	Logaritmo Natural Salario Mínimo	Salario mínimo
2016	10%	8.72	C\$6,138
2017	11%	8.83	C\$6,823
2018	6%	8.88	C\$7,221
2019	8%	8.96	C\$7,763
2021	5%	9.00	C\$8,113
2022	5%	9.05	C\$8,556

Año	Inflación	Logaritmo Natural Salario Mínimo	Salario mínimo
2023	8.3%	9.17	C\$9,591.50
2024	8.3%	9.25	C\$10,382.86
2025	8.3%	-	C\$11,239.52
2026	8.3%	-	C\$12,166.86
2027	8.3%	-	C\$13,170.70

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 42. *Gráfico de correlación - Proyección de salario mínimo.*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicará la cuantificación de los salarios más bajos asignados en el periodo de 5 años, para obtener la proyección del salario se empleó una tasa de reajuste salarial del 6% según la inflación, se utilizó la fórmula del modelo de crecimiento poblacional exponencial, donde se consideró un 50% de éxito y 50% de fracaso.

Ecuación 10. *Regresión Exponencial Salario Mas Bajo.*

$$y = ab^x \rightarrow \text{Log } Y = \text{Log } A + X * \text{Log } B \rightarrow \text{Log } Y = -102.1106 + X * (0.05499)$$

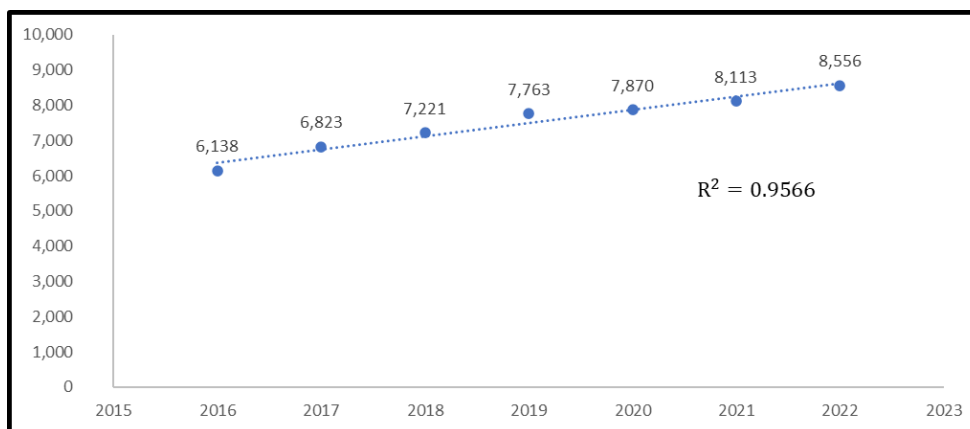
Fuente: (Sipper & Bulfin Jr., 1998)

Tabla 46. Proyecciones del Salario más bajo.

Año	Porcentaje de Ajuste Salarial	Logaritmo Natural Salario	Salario más bajo
2016	10%	8.72	C\$6,138
2017	11%	8.83	C\$6,823
2018	6%	8.88	C\$7,221
2019	8%	8.96	C\$7,763
2020	1%	8.97	C\$7,870
2021	3%	9.00	C\$8,113
2022	5%	9.05	C\$8,556
2023	6%	9.17	C\$12,840.75
2024	6%	-	C\$13,611.20
2025	6%	-	C\$14,427.87
2026	6%	-	C\$15,293.54
2027	6%	-	C\$16,211.15

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 43. Gráfico de correlación - Proyección de salario más bajo.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.10.3. Planilla para el Año 2023.

La planilla anual de todo el personal que conforman la estructura organizativa se muestra a continuación.

Tabla 47. Planilla Año 2023.

Items	Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	Prestaciones de Ley	Viáticos e Incentivos	Costo de Empleo
1	Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	772,200.00	170,650.00	2,502,850.00
2	Asistente Ejecutiva	16,090.75	193,089.00	95,579.06	56,740.75	345,408.80
3	Analista Programador	30,816.50	369,798.00	183,050.01	71,466.50	624,314.51
4	Analista de Inteligencia de Datos	30,816.50	369,798.00	183,050.01	71,466.50	624,314.51
5	Jefe Administrativo Financiero	63,245.00	758,940.00	375,675.30	103,895.00	1,238,510.30
6	Contador	27,712.75	332,553.00	164,613.74	68,362.75	565,529.48
7	Cajero	12,840.75	154,089.00	76,274.06	53,490.75	283,853.80
8	Jefe de Atención al Cliente	89,345.75	1,072,149.00	530,713.76	129,995.75	1,732,858.50
9	Vendedor 1	29,337.75	352,053.00	174,266.24	69,987.75	596,306.98
10	Vendedor 2	29,337.75	352,053.00	174,266.24	69,987.75	596,306.98
11	Jefe de Logística y Operaciones	89,345.75	1,072,149.00	530,713.76	129,995.75	1,732,858.50
12	Gestor de Compras 1	37,312.47	447,749.67	221,636.09	77,962.47	747,348.23
13	Coordinador de Distribución	48,938.50	587,262.00	290,694.69	89,588.50	967,545.19
14	Conductor 1	14,465.75	173,589.00	85,926.56	55,115.75	314,631.30
15	Conductor 2	14,465.75	173,589.00	85,926.56	55,115.75	314,631.30
16	Jefe de Administración de Personal	63,245.00	758,940.00	375,675.30	103,895.00	1,238,510.30
TOTAL		C\$727,317	C\$ 8,727,801	C\$ 4,320,261	C\$1,377,717	C\$ 14,425,779

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.10.4. Planilla para el Año 2027

La planilla anual de todo el personal que conforman la estructura organizativa se muestra a continuación.

Tabla 48. Planilla Año 2027.

Items	Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	Prestaciones de Ley	Viáticos e Incentivos	Costo de empleo
1	Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	974,884.71	204,772.00	3,149,120.77
2	Asistente Ejecutiva	20,314.20	243,770.41	120,666.35	60,964.20	425,400.97
3	Analista Programador	38,905.12	466,861.45	231,096.42	79,555.12	777,513.00
4	Analista de Inteligencia de Datos	38,905.12	466,861.45	231,096.42	79,555.12	777,513.00
5	Jefe Administrativo Financiero	79,845.36	958,144.26	474,281.41	120,495.36	1,552,921.03
6	Contador	34,473.83	413,685.93	204,774.53	75,123.83	693,584.29
7	Tesorero	43,008.17	516,098.06	255,468.54	83,658.17	855,224.77
8	Cajero	16,211.15	194,533.81	96,294.24	56,861.15	347,689.20
9	Jefe de Atención al Cliente	116,698.95	1,400,387.42	693,191.77	157,348.95	2,250,928.14
10	Vendedor 1	37,038.23	444,458.80	220,007.11	77,688.23	742,154.14
11	Vendedor 2	37,038.23	444,458.80	220,007.11	77,688.23	742,154.14
12	Vendedor 3	37,038.23	444,458.80	220,007.11	77,688.23	742,154.14
13	Vendedor 4	37,038.23	444,458.80	220,007.11	77,688.23	742,154.14
14	Gestor de Reclamos 1	37,038.23	444,458.80	220,007.11	77,688.23	742,154.14
15	Gestor de Reclamos 2	37,038.23	444,458.80	220,007.11	77,688.23	742,154.14
16	Jefe de Logística y Operaciones	116,698.95	1,400,387.42	693,191.77	157,348.95	2,250,928.14
17	Gestor de Compras 1	47,624.10	571,489.23	282,887.17	88,274.10	942,650.51
18	Gestor de Compras 2	47,624.10	571,489.23	282,887.17	88,274.10	942,650.51
19	Gestor de Compras 3	47,624.10	571,489.23	282,887.17	88,274.10	942,650.51
20	Coordinador de Distribución	61,783.73	741,404.74	366,995.35	102,433.73	1,210,833.82
21	Conductor 1	18,262.68	219,152.11	108,480.30	58,912.68	386,545.09
22	Conductor 2	18,262.68	219,152.11	108,480.30	58,912.68	386,545.09
23	Conductor 3	18,262.68	219,152.11	108,480.30	58,912.68	386,545.09
24	Conductor 4	18,262.68	219,152.11	108,480.30	58,912.68	386,545.09
25	Jefe de Administración de Personal	79,845.36	958,144.26	474,281.41	120,495.36	1,552,921.03
TOTAL		C\$ 1,248,964	C\$ 14,987,572	C\$ 7,418,848	C\$ 2,265,214	C\$ 24,671,635

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.10.5. Evolución de Planilla anual para el período 2023 – 2027.

Inicialmente la empresa contará con 16 trabajadores, a lo largo del periodo se irán incorporando nuevo personal que vendrá a fortalecer el área de atención al cliente (más vendedores y gestores de reclamos) y el área de logística y operaciones (más gestores de compras y conductores) siendo las áreas sustantivas de la empresa, con el propósito de que Repuestos Baltodano S.A. tenga la capacidad de atender la demanda que se pretende absorber en el periodo, llegando a tener 25 empleados para el año 2027.

Tabla 49. Evolución Planilla.

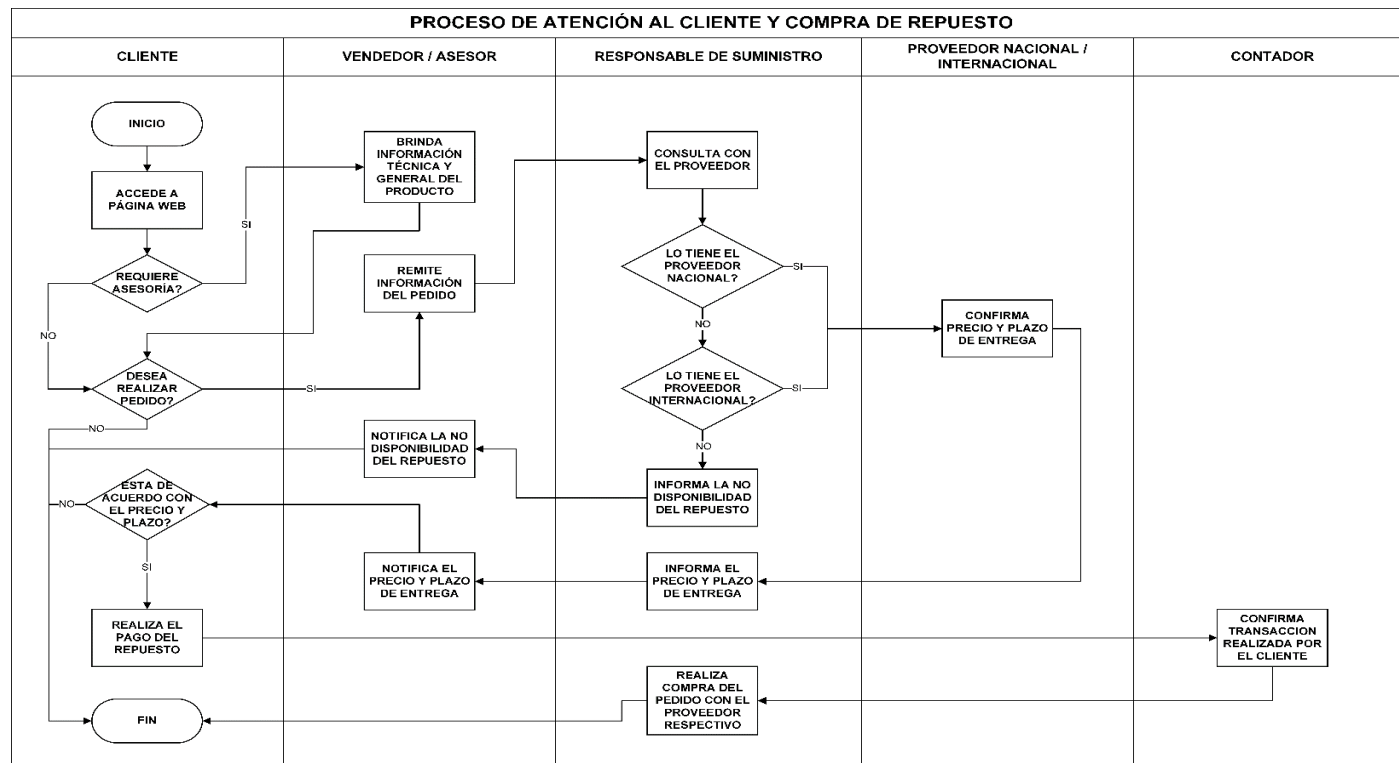
COSTOS DE EMPLEOS - ASESORÍA GRATUITA						
Items	Cargo	2023	2024	2025	2026	2027
1	Gerente General	C\$ 2,502,850.00	C\$ 2,650,582.00	C\$ 2,807,177.92	C\$ 2,973,169.60	C\$ 3,149,120.77
2	Asistente Ejecutiva	C\$ 345,408.80	C\$ 363,694.33	C\$ 383,076.99	C\$ 403,622.61	C\$ 425,400.97
3	Analista Programador	C\$ 624,314.51	C\$ 659,334.38	C\$ 696,455.44	C\$ 735,803.77	C\$ 777,513.00
4	Analista de Inteligencia de Datos	C\$ 624,314.51	C\$ 659,334.38	C\$ 696,455.44	C\$ 735,803.77	C\$ 777,513.00
5	Jefe Administrativo Financiero	C\$ 1,238,510.30	C\$ 1,310,381.92	C\$ 1,386,565.83	C\$ 1,467,320.78	C\$ 1,552,921.03
6	Contador	C\$ 565,529.48	C\$ 588,866.22	C\$ 621,759.19	C\$ 656,625.74	C\$ 693,584.29
7	Tesorero				C\$ 809,116.76	C\$ 855,224.77
8	Cajero	C\$ 283,853.80	C\$ 298,446.03	C\$ 313,913.80	C\$ 330,309.62	C\$ 347,689.20
9	Jefe de Atención al Cliente	C\$ 1,732,858.50	C\$ 1,834,391.02	C\$ 2,007,789.68	C\$ 2,125,818.06	C\$ 2,250,928.14
10	Vendedor 1	C\$ 596,306.98	C\$ 629,646.40	C\$ 674,402.10	C\$ 702,446.36	C\$ 742,154.14
11	Vendedor 2	C\$ 596,306.98	C\$ 629,646.40	C\$ 674,402.10	C\$ 702,446.36	C\$ 742,154.14
12	Vendedor 3			C\$ 674,402.10	C\$ 702,446.36	C\$ 742,154.14
13	Vendedor 4					C\$ 742,154.14
14	Gestor de Reclamos 1				C\$ 702,446.36	C\$ 742,154.14
15	Gestor de Reclamos 2					C\$ 742,154.14
16	Jefe de Logística y Operaciones	C\$ 1,732,858.50	C\$ 1,834,391.02	C\$ 2,007,789.68	C\$ 2,125,818.06	C\$ 2,250,928.14
17	Gestor de Compras 1	C\$ 747,348.23	C\$ 797,987.02	C\$ 843,427.24	C\$ 891,593.87	C\$ 942,650.51
18	Gestor de Compras 2		C\$ 797,987.02	C\$ 843,427.24	C\$ 891,593.87	C\$ 942,650.51
19	Gestor de Compras 3					C\$ 942,650.51
20	Coordinador de Distribución	C\$ 967,545.19	C\$ 1,023,158.90	C\$ 1,082,109.44	C\$ 1,144,597.00	C\$ 1,210,833.82
21	Conductor 1	C\$ 314,631.30	C\$ 331,070.18	C\$ 348,495.39	C\$ 366,966.12	C\$ 386,545.09
22	Conductor 2	C\$ 314,631.30	C\$ 331,070.18	C\$ 348,495.39	C\$ 366,966.12	C\$ 386,545.09
23	Conductor 3		C\$ 331,070.18	C\$ 348,495.39	C\$ 366,966.12	C\$ 386,545.09
24	Conductor 4			C\$ 348,495.39	C\$ 366,966.12	C\$ 386,545.09
25	Jefe de Administración de Personal	C\$ 1,238,510.30	C\$ 1,310,381.92	C\$ 1,386,565.83	C\$ 1,467,320.78	C\$ 1,552,921.03
TOTAL		C\$ 14,425,778.73	C\$ 16,381,439.51	C\$ 18,493,701.59	C\$ 21,036,164.21	C\$ 24,671,634.85
Crecimiento Anual			C\$ 1,955,660.78	C\$ 2,112,262.08	C\$ 2,542,462.63	C\$ 3,635,470.64

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.11. Diagrama de Procesos Interno.

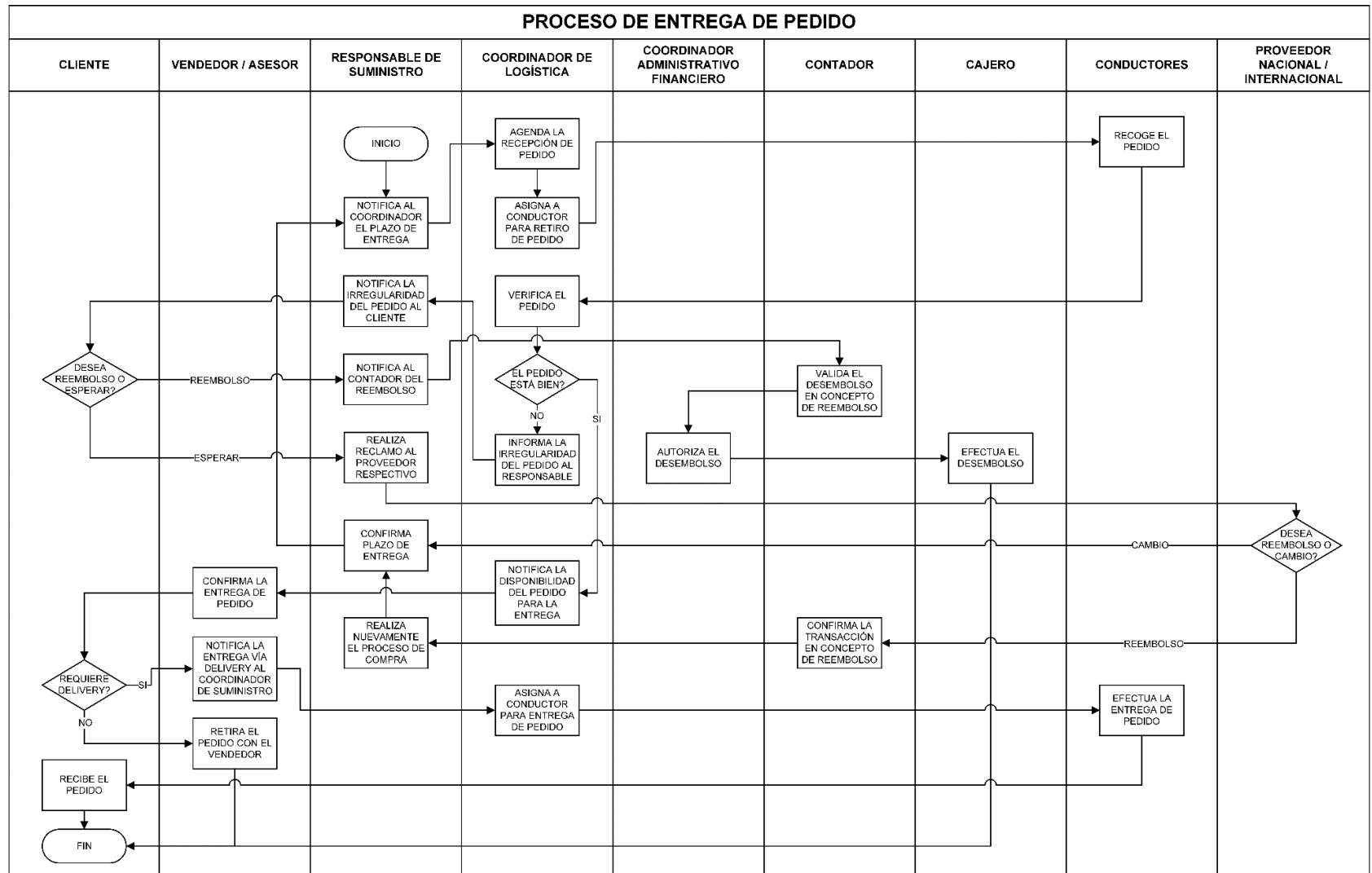
A continuación, se presentan los procesos que realiza la empresa con el propósito de que todos los actores involucrados puedan comprender correctamente las diferentes fases del proceso, su funcionamiento y quiénes son los encargados de realizar cada actividad dentro de cada respectivo proceso a fin de mejorar sus procedimientos y tiempos de entrega.

Ilustración 44. Diagrama de Proceso Atención al Cliente y Compra de Repuestos.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 45. Diagrama de Proceso de Entrega de Pedido.



Fuente: Elaboración Propia.

9.3.1.12. Localización.

Para la ubicación de las oficinas administrativas se tomaron 2 sectores ubicados en el municipio de Managua

- Carretera Norte.
- Altamira.

Utilizando el método Brown y Gibson se determinó la mejor opción para la localización tomando en cuenta factores objetivos y subjetivos de cada sector.

a. Asignación de valor relativo a cada factor objetivo FO_i para cada localización.

Ecuación 11. *Cálculo de Factores Objetivos.*

$$FO_i = \frac{\frac{1}{C_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{C_i}}$$

Fuente: (Sapag, Sapag, & Sapag, 2008)

Donde:

$$C_i = \text{Costo de alquiler} + \text{Energía eléctrica}$$

Tabla 50. *Costos del Sector de Localización.*

Sector	Ci
Carretera Norte	C\$37,500.00
Altamira	C\$50,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la fórmula.

Tabla 51. *Resultados del Factor Objetivo del Sector de Ubicación.*

Ubicación		Costos	Factor
Sector	Ci	1/Ci	FOi
Carretera Norte	C\$ 7,500	0.00013333	0.53125

Ubicación	Costos		Factor
Sector	Ci	1/Ci	FOi
Altamira	C\$ 8,500	0.00011765	0.46875
Total		0.00025098	1

Fuente: Elaboración propia.

Los factores objetivos se obtuvieron mediante el costo del alquiler del local en cada área más el costo aproximado de la energía eléctrica. Realizando un sondeo de precios se determinó diferentes factores tales como la comercialización, seguridad y vías de acceso.

b. Estimación de un valor relativo de cada factor subjetivo FS_i para cada localización.

Ecuación 12. *Cálculo de Factores Subjetivos.*

$$FS_i = \sum_{j=1}^n Rij * Wj$$

Fuente: (Sapag, Sapag, & Sapag, 2008)

Donde:

Rij: Comparación pareada hecha por los analistas.

Wj: Índices de importancia relativa que los analistas asignen a los factores subjetivos.

Tabla 52. *Índice de Importancia Relativa.*

Factor	Índice De Importancia Relativa (Wj)
Comercialización	1/2 = 0.5
Seguridad	1/4 = 0.25
Vías de acceso	1/4 = 0.25
Total	1

Se tuvo en cuenta a mayor medida el factor comercialización en virtud de la afluencia de propietarios de vehículos, considerando la importancia de la introducción de la empresa dentro del mercado.

Teniendo en cuenta los factores antes seleccionados, se procedió a la calificación de manera individual por cada analista otorgando un valor de uno si están de acuerdo con el factor en el sector correspondiente o con 0 si no están de acuerdo.

Tabla 53. *Calificación del Sector de Ubicación - Vías de Acceso.*

Factor		Vías de Acceso			
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	1	1	1	3	0.75
Altamira	1	0	0	1	0.25
Total				4	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54. *Calificación del Sector de Ubicación - Comercialización.*

Factor		Comercialización			
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	1	0	1	2	0.4
Altamira	1	1	1	3	0.6
Total				5	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55. *Calificación del Sector de Ubicación - Seguridad.*

Factor		Seguridad			
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	0	0	1	1	0.33
Altamira	1	1	0	2	0.67
Total				3	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. *Calificación de Factores Subjetivos por Sector de Ubicación.*

Sector	Factores Subjetivos (FSj)
Carretera Norte	0.47
Altamira	0.53

Fuente: Elaboración propia.

La comparación de los analistas, dieron como resultado los valores de Rij de cada factor de los sectores planteados donde posteriormente se aplicó la formula FSj en una multiplicación de matrices.

- c. Combinación de factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa para obtener una medida de preferencia de localización (MLP).**

Ecuación 13. *Medida de Preferencia de Localización.*

$$MLP = K * (FO_i) + (1 - K) * (FS_i)$$

La constante K se definió por los analistas, si se les dará más peso a los factores objetivos la constante K debe de ser mayor a 0.5, de lo contrario si se les dará más peso a los factores subjetivos la constante K deberá ser menor a 0.5, en este caso se les dará la misma importancia a ambos factores por lo que se definió K = 0.5.

Tabla 57. *Medida de Preferencia de Localización.*

Medida De Preferencia De Localización (MLP)	
Carretera Norte	0.500625
Altamira	0.499375

Fuente: Elaboración propia.

- d. Selección de la ubicación que tenga máxima medida de preferencia de localización.**

Por medio del método Brown y Gibson teniendo en cuenta los factores objetivos y subjetivos al mismo nivel de importancia se determinó que la localización

geográfica de Repuestos Baltodano S. A estará establecida de la siguiente manera:

- País: Nicaragua
- Departamento: Managua
- Municipio: Managua
- Sector: Carretera Norte

Se alquilará un local ubicado en el sector Carretera Norte que permita la distribución efectiva y una ruta corta para las entregas, en vista a que se contará con 2 líneas de transporte de entrega. El local deberá de contar con las condiciones físicas o infraestructura necesaria para desarrollar las actividades administrativas y operativas de la empresa.

9.3.1.13. Cuadro de Mando Integral.

La metodología BSC nos permite traducir la visión de la empresa en acciones medibles y desarrollables, ayudando al cumplimiento de las metas organizativas. Permite mantener todas las áreas cubiertas de una forma sencilla, manteniendo los objetivos en el centro.

9.3.1.13.1. Indicadores de Perspectiva Financiera.

Con esto medimos el desempeño económico de la organización.

Tabla 58. Indicadores Perspectiva Financiera.

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción del indicador	Fórmula	Meta
Aumento de ventas mensuales	Porcentaje de variación	Mide la variación de los ingresos de ventas anuales con respecto al año anterior.	$\frac{Ventas\ año_n - Ventas\ año_{n-1}}{Ventas\ año_{n-1}} * 100$	Incremento de ventas anuales en un 10%
Mejorar la Rentabilidad	Tasa de variación de rentabilidad	Analiza la variación de la utilidad anual con respecto al año anterior	$Rentab.\ Bruta = \frac{Utilidad\ Bruta - Gastos\ Directos}{Rentabilidad\ Bruta\ año_n - Rentabilidad\ Bruta\ año_{n-1}} * 100$	Crecimiento inicial del 3% para periodo 2023 – 2025 y del 5% para periodo 2026 -2027
Mejorar la rentabilidad	Tasa de variación de ingresos	Permite visualizar el incremento o decremento de los ingresos anuales con respecto a años anteriores.	$\frac{Ingresos\ facturados\ año_n - Ingresos\ facturados\ año_{n-1}}{Ingresos\ facturado\ año_{n-1}} * 100$	Incremento en ingresos del 5% Anual

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.13.2. Indicadores de Perspectiva Clientes.

Identificamos la situación del mercado meta y proporciona información para el aumento de la participación, mediante la generación y retención de clientes potenciales.

Tabla 59. Indicadores Perspectiva Clientes.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Captar Nuevos Clientes	Porcentaje de Clientes Nuevos	Cuantifica el porcentaje de clientes nuevos respecto al total de clientes anuales	$\frac{\text{Nuevos Clientes}}{\text{Clientes Totales}} * 100$	Incremento anual de clientes nuevos del 10%
	Tasa de Repetición de Compras	Mide el porcentaje de retorno de los clientes que realizan compras en más de 1 ocasión	$\frac{\text{Clientes con más de 1 Compra}}{\text{Clientes Totales}} * 100$	Mantener un 70% de registro de clientes que compran en más de 1 ocasión
Generar Fidelidad	Índice de Satisfacción de Clientes	Permite la retroalimentación mediante la opinión de los clientes	<i>Encuesta de Satisfacción</i>	Incremento del 5% anual
	Índice de Quejas Recibidas	Proporciona el porcentaje de quejas recibidas por parte de los clientes	$\frac{\text{Cantidad de Quejas Recibidas}}{\text{Cantidad de Pedidos}} * 100$	Menor al 5% Mensual
Aumento de la Retención de Clientes	Índice de Retención	Permite visualizar el porcentaje de clientes que se fidelizan con la empresa	$\frac{\text{Clientes Finales} - \text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Finales}} * 100$	Mantener una fidelización del 70% de los clientes

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.13.3. Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva ayuda a identificar los objetivos e indicadores estratégicos que están asociados a procesos básicos de la empresa, aportando información importante en la toma de decisiones.

Tabla 60. Indicadores Perspectiva de Procesos Internos.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Reducir Tiempos Totales de Entrega	Variación en Tiempos de Entrega	Permite conocer el tiempo en que se entregan los pedidos	$\frac{\text{Entregas Puntuales}}{\text{Total de Entregas}} * 100$	Mínimo el 85% de las entregas
Disminución de Demanda Insatisfecha	Índice de Demandas Perdidas	Arroja el porcentaje de pedidos perdidos por falta de capacidad de la empresa	$\frac{\text{Cantidad de Pedidos Perdidos}}{\text{Cantidad de Pedidos}} * 100$	Menor al 5% Mensual
Convertir Llamadas en Ventas	Tasa de Conversión a Ventas	Brinda información sobre el comportamiento de la conversión de llamadas a ventas efectivas	$\frac{\text{Cantidad de Pedidos}}{\text{Cantidad de Llamadas}} * 100$	Mantener nivel al 80%
Disminución de Tiempos de Entrega de Proveedores	Índice de Entregas Demoradas	Permite evaluar las demoras en los tiempos de entrega de los proveedores	$\frac{\text{Compras No Entregadas a Tiempo}}{\text{Total Ordenes de Compra}} * 100$	Máximo el 10% de las entregas

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.1.13.4. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Es la perspectiva más importante para objetivos a largo plazo, los indicadores incluyen la capacitación del talento humano para crear y mantener valor empresarial.

Tabla 61. Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Desarrollar Habilidades Profesionales	Porcentaje de Horas de Capacitación	Determina la proporción de horas invertidas en la preparación técnica del personal de ventas dentro de las horas totales trabajadas	$\frac{\text{Horas Totales de Capacitación}}{\text{Horas Totales Trabajadas}} * 100$	Mantener al 5% de las horas mensuales
	Índice de Resultado de Capacitación	Permite analizar el resultado de las capacitaciones por medio de la diferencia de ventas post-capacitación	$\frac{\text{Total Ventas Mes}_n - \text{Total Ventas Mes}_{n-1}}{(\text{Post Capacitación}) (\text{Pre Capacitación})}$	Mayor a 5 ventas mensuales

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.14. Método SLP.

De acuerdo con la metodología SLP, se requiere definir los requisitos iniciales para llevar a cabo la distribución de planta, por lo que se tuvo en cuenta la estructura con la que se va a contar en Repuestos Baltodano S. A.

9.3.1.14.1. Diagrama de Actividades Relacionadas.

En este paso se tiene como objetivo es satisfacer las relaciones importantes a fin de crear la distribución más eficiente posible. Se categorizo las relaciones mediante letras mostradas en la siguiente tabla, donde no se debe exceder el porcentaje para cada código

Tabla 62. Códigos de Actividades Relacionadas.

Código	Definición	Porcentaje
A	Absolutamente necesario que estos dos departamentos estén uno junto al otro	5%
E	Especialmente importante	10%
I	Importante	15%

Código	Definición	Porcentaje
O	Ordinariamente Importante	25%
U	Sin importancia	0%
X	No deseable	0%

Fuente: (Meyers & Stephens, 2006)

Se determinó el número de códigos por medio de la fórmula:

Ecuación 14. *Cantidad de Códigos por Actividad.*

$$N = \frac{n(n-1)}{2}$$

Donde:

n = Es el número de departamentos.

Se está diseñando una oficina administrativa que cuenta con 10 departamentos.

$$N = \frac{10(10-1)}{2} = 45 \text{ códigos de relación}$$

Multiplicando el total de códigos de relación por el porcentaje asignado a cada letra da como resultado:

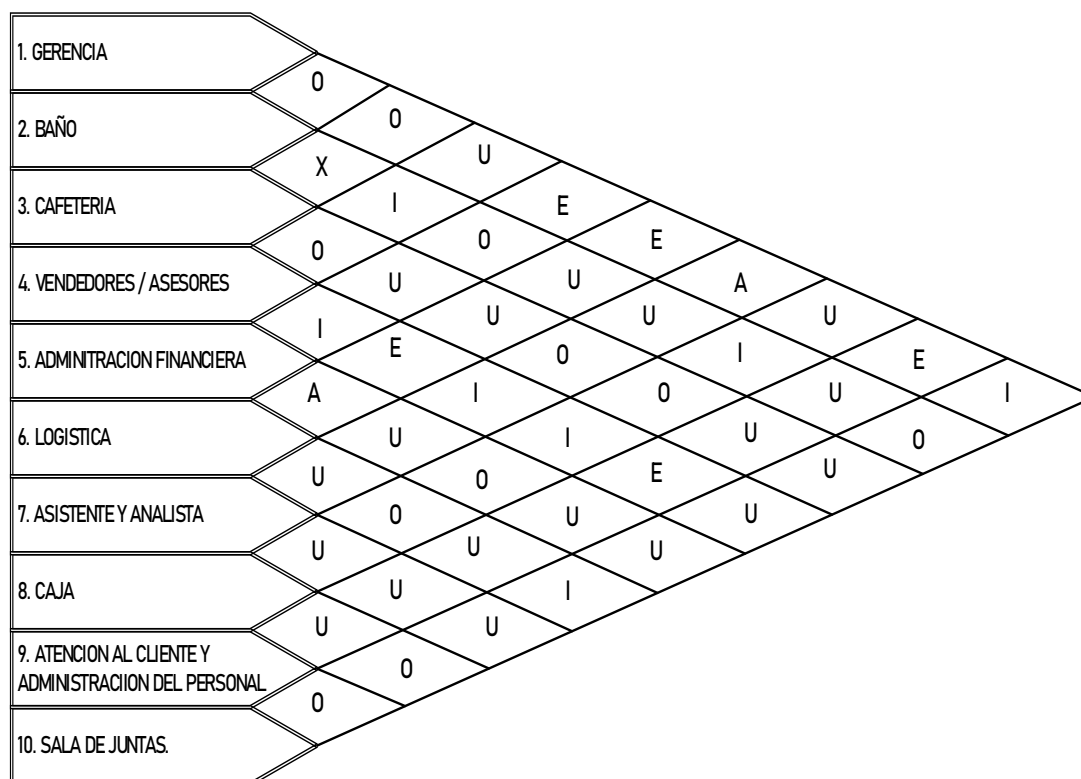
Tabla 63. *Cantidad de Códigos para Actividades Relacionadas.*

Código	Cantidad
A	2
E	5
I	7
O	11

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.14.2. Matriz SLP.

Ilustración 46. *Matriz SLP.*



Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.14.3. Hoja de trabajo.

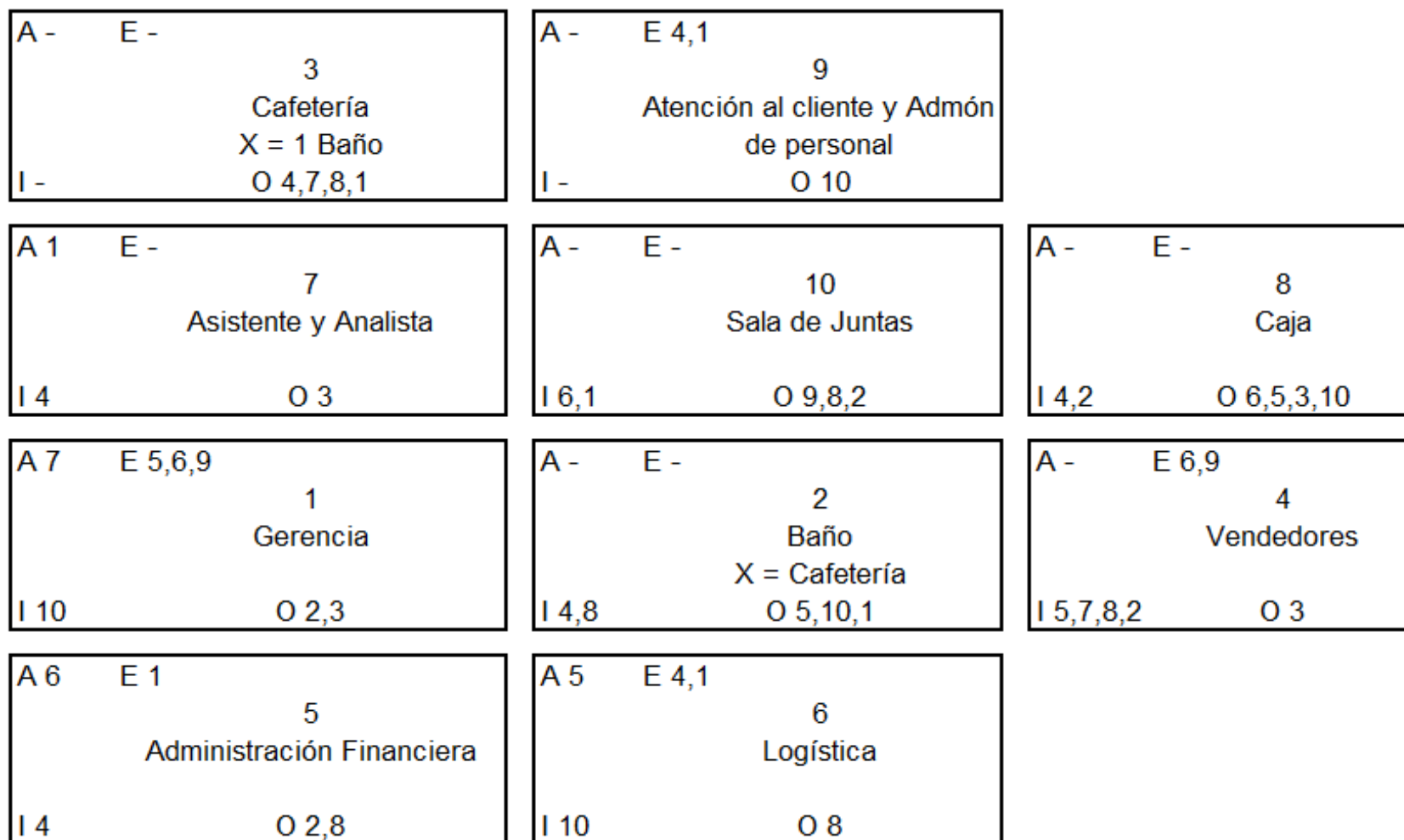
Tabla 64. *Hoja de Trabajo.*

Actividades	A	E	I	O	U	X
1. Gerencia General	7	5, 6, 9	10	2, 3	4, 8	
2. Baño			4, 8	5, 10, 1	6, 7, 9	3
3. Cafetería				4, 7, 8, 1	5, 6, 9, 10, 1	2
4. Vendedores / Asesores		6, 9	5, 7, 8, 2	3	10, 1	
5. Administración Financiera	6	1	4	8, 2	7, 9, 10, 3	
6. Logística	5	4, 1	10	8	7, 9, 3, 2	
7. Asistente y Analista	1		4, 2	6, 5, 3	8, 9, 10, 5, 6, 2	
8. Caja		4, 1		10	9, 7, 1	
9. Atención al Clientes y Administración de Personal		4, 1		10	8, 7, 6, 5, 3, 2	
10. Sala de Juntas			6, 1	9, 8, 2	7,5, 4, 3	

Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.14.4. Diagrama de Bloque Adimensional.

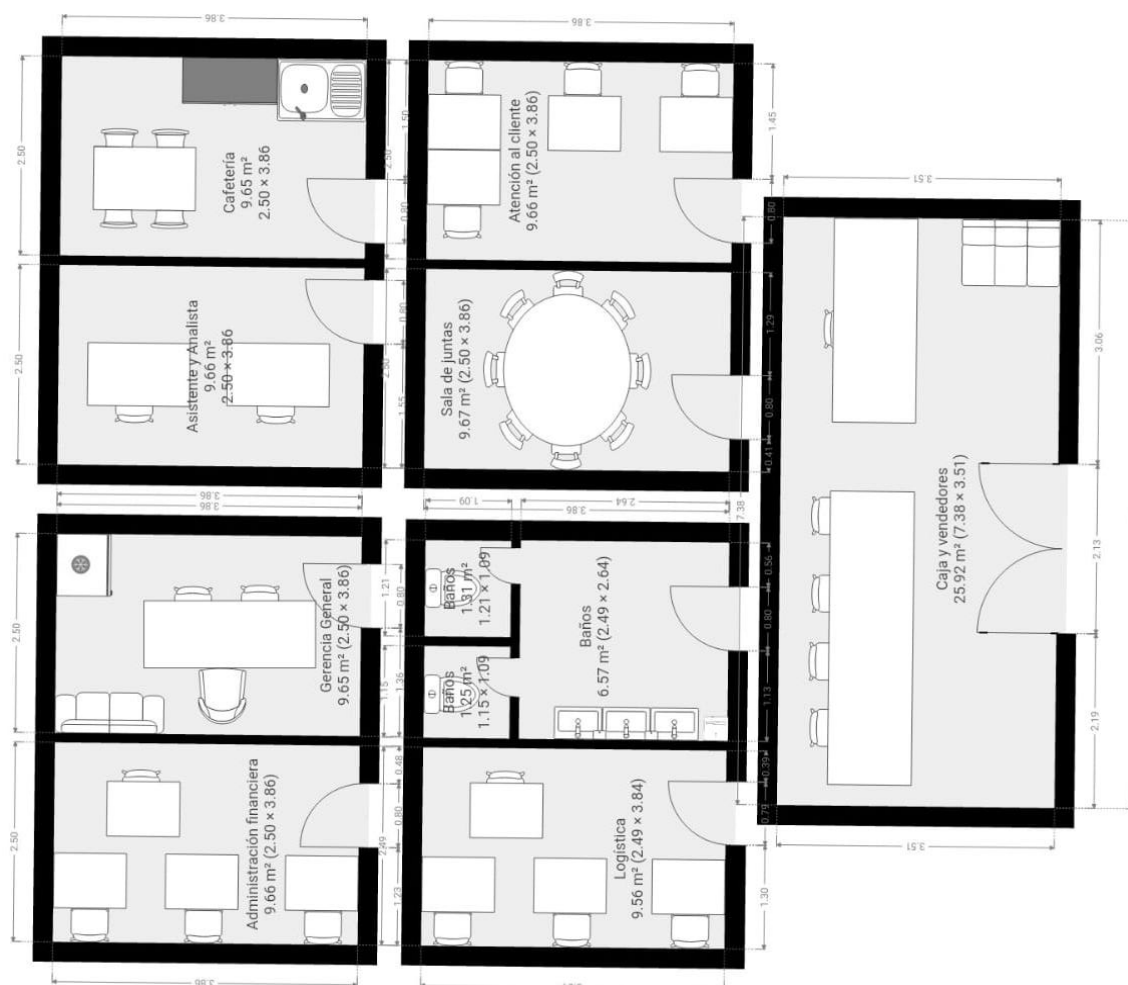
Ilustración 47. Diagrama de Bloque Adimensional.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.1.14.5. Distribución de planta.

Ilustración 48. *Distribución de Planta - Tienda en Línea con Asesoría Gratuita.*



Fuente: Elaboración Propia.

9.3.1.15. Recursos Operativos.

Para el funcionamiento de la empresa se quieren recursos materiales imprescindibles para llevar a cabo los procedimientos operativos y administrativos, entre los cuales se detallan: muebles y equipos de oficina, suministro de oficina, equipos de computación, equipos de protección personal y vehículo (ver anexo 76 - 126).

Tabla 65. Equipos y Gastos Tecnológicos.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
14	Laptops HP	\$472.32	\$6,612.42
14	Licencia de Sistema Informático	\$18.33	\$256.58
16	Celulares	\$283.25	\$4,531.98
16	Plan Telefónico	\$234.46	\$3,751.39
1	Casa Doble (Internet + Telefonía)	\$34.99	\$34.99
14	Mouse	\$22.22	\$311.04
4	Impresoras Multifuncionales	\$221.06	\$884.23
Total			\$16,382.63

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66. Muebles y Equipos de Oficina.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
5	Escritorio Ejecutivo	\$123.22	\$616.10
9	Escritorio Sencillo	\$109.53	\$985.76
1	Juego Completo Mesa de Junta	\$1,697.70	\$1,697.70
5	Sillón Ejecutivo	\$287.50	\$1,437.50
9	Sillas para Personal	\$82.80	\$745.20
10	Silla para Visitas	\$57.50	\$575.00
14	Teléfonos para Oficina	\$24.37	\$341.18
5	Dispensador de Agua	\$250.44	\$1,252.18
2	Aire Acondicionado	\$807.75	\$1,615.50
8	Abanico	\$106.79	\$854.33
2	Microondas	\$95.84	\$191.68
2	Mini refrigeradora	\$212.75	\$425.50
2	Televisor	\$585.98	\$1,171.96
5	Cafetera	\$49.29	\$246.44
5	Pizarra grande (120x240cm)	\$148.77	\$743.87
5	Escritorio Ejecutivo	\$123.22	\$616.10
Total			\$12,899.90

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67. Flota Vehicular.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1		\$28,800.00	\$28,800.00
1		\$23,045.84	\$23,045.84
2		\$3,391.62	\$3,391.62
Total			\$55,237.46

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68. Equipos de Protección Personal.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
Bota de Seguridad Rhino	2	\$75.82	\$151.64
Cinturón de Peso para Espalda Truper	2	\$13.66	\$27.33
Rodilleras Profesionales Truper	2	\$24.07	\$48.14
Lente de Seguridad Truper	2	\$7.84	\$15.68
Guantes de Nitrilo Anticorte Milwaukee	2	\$7.84	\$15.68
Total	10	\$25.85	\$258.47

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 69. Suministros de Oficina.

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor unitario	Valor total
25	Resma	Papel Bond	\$6.91	\$172.81
40	Unidad	Libreta	\$0.72	\$28.74
30	Unidad	Maskingtape	\$1.20	\$35.93
20	Unidad	Tijera	\$0.99	\$19.81
20	Unidad	Borrador	\$0.38	\$7.60
25	Unidad	Agenda	\$5.86	\$146.54
20	Caja	Carpetas de Manila	\$7.65	\$153.09
20	Unidad	Engrapadora	\$3.25	\$64.90
40	Caja	Grapa Estándar	\$0.95	\$37.95
20	Unidad	Lápiz Mecánico	\$0.44	\$8.87
40	Unidad	Minas	\$0.43	\$17.02

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor unitario	Valor total
20	Unidad	Pega en Barra	\$1.32	\$26.30
60	Unidad	Lapicero	\$0.08	\$5.04
30	Unidad	Resaltador	\$0.67	\$20.05
60	Unidad	Marcador acrílico	\$0.70	\$41.93
60	Unidad	Corrector	\$0.70	\$41.93
20	Unidad	Saca grapa	\$0.70	\$13.98
20	Caja	Clamps	\$0.75	\$15.07
20	Caja	Clips	\$0.38	\$7.65
5	Unidad	Borrador de pizarra	\$0.83	\$4.13
16	Unidad	Mousepad	\$0.96	\$15.33
80	Unidad	Tinta negra	\$21.91	\$1,752.46
40	Unidad	Tinta amarilla	\$14.79	\$591.46
40	Unidad	Tinta magenta	\$14.79	\$591.46
40	Unidad	Tinta cyan	\$14.79	\$591.46
Total				\$4,411.50

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2. Estrategia 2 Tienda en Línea con Asesoría Especializada

Remunerada.

9.3.2.1. Marketing

La estrategia de marketing está dirigida a captar la mayor cantidad de personas consideradas como clientes potenciales, puesto que se pretende utilizar medios digitales y las relaciones con los socios comerciales para impulsar la marca y el posicionamiento de la empresa.

1. Producto.

Los productos que se ofertarán serán para la tipología de vehículos de pasajeros y de carga, genuinos de acuerdo con las marcas solicitadas y nuevos. Los proveedores son nacionales e internacionales, por lo que variaría la gama de los repuestos. Por otro lado, como ventaja competitiva, las piezas pueden adaptarse y conservarían su garantía durante un tiempo establecido por la empresa.

2. Precio.

La estrategia de precios será competitiva, ya que los clientes buscan productos tomando en cuenta factores como su calidad, el precio y su durabilidad, por lo que se pretende competir en el mercado al establecer precios que no sean bajos, pero tampoco altos, siendo una opción viable para aquellas personas que busquen repuestos que cumplan con sus expectativas y sus estándares.

3. Plaza.

La estrategia de plaza hace referencia a los medios físicos a través de los cuales se va a distribuir, vender o comercializar el producto. La empresa deberá implementar un sistema de distribución utilizando canal corto de entrega al cliente, el encargado de las entregas deberá realizar y asignar las rutas más viables de manera que se abarquen una mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible, reduciendo todos los gastos de entrega. En el siguiente grafico se puede observar el canal de distribución.

Ilustración 49. *Canal de Distribución.*



Fuente: Elaboración propia.

Repuestos Baltodano S. A ocupará el papel de minorista que distribuirá a los clientes. En lo que se refiere al servicio de asesoría se generará dentro de las oficinas administrativas y se proporcionará al cliente median un documento físico o digital de manera directa, el canal del servicio será corto y directo.

4. Promoción.

Se utilizará una estrategia de atracción, la cual a través de diferentes medios los clientes potenciales podrán acceder a una serie de incentivos, las tácticas que se realizarán son:

➤ Promoción en Redes Sociales.

Se utilizarán como medios de comunicación dos redes sociales ampliamente reconocidas: Instagram y Facebook. Las ventajas de utilizar estas plataformas como herramientas publicitarias radican en su accesibilidad gratuita y su capacidad para alcanzar a una amplia audiencia de manera efectiva. Ambas redes sociales poseen un gran poder de difusión, lo que permite superar limitaciones geográficas y llegar a potenciales clientes en diferentes partes del mundo

Además, se le proporcionará envío gratis a todas las entregas realizadas sin importar la ubicación dentro del Departamento de Managua.

9.3.2.2. Estrategias Corporativas.

Las estrategias corporativas aportan a la empresa en la consolidación de su imagen y la promoción de la marca mediante las siguientes, para facilitar su posicionamiento en el mercado:

1. Socios Comerciales.

a. Proveedores de Repuestos.

Los proveedores juegan un papel crucial en las operaciones internas de la empresa, pues estos son los encargados de suministrar todos los productos que se ofertan, tomando en cuenta aspectos como los tiempos de entrega, el número de pedidos, los costos de transporte, entre otros. Lo que se pretende es asegurar el cumplimiento de las expectativas sobre la calidad y durabilidad de los repuestos que compren los clientes.

b. Talleres.

La relación bilateral de la empresa con los talleres mecánicos y los tornos son muy importantes por el hecho de que la estrategia persigue sacar ventaja en el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa y la promoción constante de los productos. Los talleres sugerirían a sus clientes la compra de las piezas en Repuestos Baltodano con la ventaja del asesoramiento, por temas de segundas opiniones, lo que resultaría atractivo para las personas y conllevaría una mayor probabilidad de captar clientes potenciales.

2. Relaciones Públicas.

a. Conformación de Identidad de Marca.

El propósito de conformar una identidad de marca es dejar una huella en la mente de los clientes, por el hecho de que ésta asocia elementos visuales, auditivos, innovadores y tecnológicos que influyen en las preferencias de las personas de una manera significativa. Esta estrategia plantea promover la marca de la empresa para que pueda fidelizar a los clientes y captar a los clientes potenciales teniendo como principal objetivo solventar sus necesidades de la mejor forma posible.

b. Publicidad.

La publicidad es la herramienta principal para promocionar la marca de la empresa, por lo que se utilizarían medios digitales y físicos (redes sociales, espacios comerciales, tarjetas de presentación), para lograr que las personas adquieran constantemente y en un mayor grado los productos de la empresa, así

como de transmitir un mensaje positivo sobre la marca y afianzar su posición en el mercado de repuestos automotrices

9.3.2.3. Estrategias Funcionales.

Mediante las estrategias funcionales se procura proveer un respaldo a la estrategia y al enfoque competitivo de la empresa, se planteó los siguientes puntos para el cumplimiento de estas:

1. Segmentación de mercado.

El mercado meta al cual se dirigirá la empresa en esta estrategia será el 63.28% de propietarios que estarían dispuestos a comprar por medio online, considerando el 73.70% que manifestaron sobre asesoría técnica como absolutamente necesaria y el 75.52% que estaría dispuesto a pagar por dicho servicio, a causa de esto se propone a Repuestos Baltodano S. A. un método de posicionamiento en base a la calidad de repuestos, precios competitivos, asesoría profesional y solución de problemas ya que el 36.98% compran a su proveedor por calidad y 22.14% por precios bajos, esto permitirá una mejor entrada al mercado meta, debido a que basados en la encuesta realizada los consumidores toman como prioridad la calidad de los productos sobre puesto a los demás aspectos y además consideran la asesoría como medio para no correr riesgos en la compra de sus repuestos.

2. Gestión de Compras y Stock.

El modelo de negocio de tienda online se basa en vender repuestos de calidad sin mantener un stock a la mano, por lo que la compañía no contará con gestión de stock debido a que emigrará al modelo de compra y entrega de pedidos, pero, se tendrá una gestión de compra de los pedidos realizados conformado de la siguiente manera:

a. Recepción de Pedidos Realizados por los Clientes.

El cliente efectúa su orden de repuestos de acuerdo con sus necesidades por medio de la página web o de manera presencial en las oficinas de referencia.

b. Realización de Orden de Compra.

El vendedor genera el orden de compra conforme al pedido del cliente.

c. Recibimiento Ordenes de Repuestos.

Se recibirá los productos ordenados correspondiente a las órdenes y se procederá con la entrega de los pedidos a los clientes respectivos.

3. Sistema de Devoluciones.

Se establecerá un pequeño sistema de devoluciones definiendo los alineamientos para aceptar la devolución de repuestos de nuestros clientes.

➤ Disposiciones generales:

1. Producto en buen estado y sin que haya sido utilizado (instalado) en un plazo de 30 días posteriores a la venta del repuesto.
2. Cualquier producto para devolver deberá estar en las mismas condiciones de la entrega (con su empaque y sin presentar signos externos de uso, manipuleo o instalación).
3. Si la devolución es debido a que el pedido no corresponde a lo solicitado, se procederá al reembolso del dinero.
4. No se aceptarán devoluciones de repuestos no retornables a fábrica, traídos o fabricados exclusivamente para el cliente.

➤ Proceso para realizar una devolución:

1. Antes de realizar la devolución hacer conocimiento al personal de Repuestos Baltodano S. A sobre la devolución indicando el motivo de la devolución.
2. Se deberá presentar el comprobante de pago que acredite la compra.
3. Envío o entrega de los repuestos en el estado indicado.
4. Se le notificara al cliente la resolución en un lapso de 2 días previo a la recepción de la devolución.

9.3.2.4. Estrategias Competitivas.

Las estrategias competitivas permiten a la empresa obtener una ventaja por sobre la competencia mediante las siguientes estrategias:

1. Posicionamiento.

a. Página Web.

i. Dominio.

Será la denominación bajo la cual los clientes potenciales puedan distinguir y acceder a la página web.

ii. Diseño y Desarrollo de Componentes.

Los componentes contarán con un diseño basado en los colores de la empresa, a nivel de estética, y serán de fácil localización y comprensión. El menú de navegación contendría todas las opciones para que los clientes potenciales accedan; dentro de las opciones existirán, Llamadas de Acción que dirigirán a los internautas inmediatamente a una video llamada con el asesor especializado, y formularios para que presenten sus reclamos y planteen sus inconformidades, para lo cual deberán ingresar también su información de contacto y, de esta forma, facilitar el proceso de atención. Además, la página web contará dentro de su presentación la información de contacto de la empresa y los accesos directos a los medios digitales donde se tenga presencia.

iii. Catálogo de Repuestos Automotrices.

El catálogo de repuestos viene a ser la parte medular de la página web, ya que es donde los clientes potenciales podrán acceder para ver toda la gama de productos disponibles de forma visual (imágenes de las piezas) con sus especificaciones técnicas y generales. Para una experiencia integral, se les recomendaría a los clientes tomar el servicio de asesoría especializada para que estos les brinden un recorrido en la página, atiendan las cotizaciones, aclaren dudas, presenten las posibles opciones de los productos que requieren según sus necesidades y validen la compra.

2. Servicios.

a. Servicio de Asesoría Especializada Remunerado.

Los asesores especializados se harían cargo de atender los pedidos y cotizaciones, así como de dar acompañamiento en todo el proceso, y brindar sugerencias y recomendaciones presentando toda la información técnica y general de los repuestos a los clientes potenciales, quienes podrán gozar de este servicio de forma online (llamada o video llamada) en un horario de atención de 8:00 a.m. – 4:30 p.m. (lunes a viernes) y de 8:00 a.m. – 12:00 p.m. (sábado).

b. Servicio de Delivery.

Los clientes podrán recibir sus pedidos en el punto y en un tiempo acordado entre el asesor especializado y sus personas. El personal encargado de realizar la entrega deberá asegurarse de que el cliente reciba su pedido conforme a la solicitud para evitar que surjan inconformidades. Este servicio estaría disponible en un horario de atención de 8:00 a.m. – 5:00 p.m. (lunes – sábado).

c. Servicio de Atención al Cliente para Pagos y Reclamos.

Los clientes podrán realizar sus pagos por medio de transferencia bancaria, de manera presencial en el local (caja general), directamente al conductor entregador o mediante tarjeta de crédito y débito. Por otro lado, los clientes pueden plantear sus inconformidades y sus reclamos por medio de la página web al llenar el formulario correspondiente o directamente en el local (área de atención a reclamos, en donde serán atendidos por el personal correspondiente (gestor de reclamos y asesor especializado que realizó la venta). Este servicio estaría disponible en un horario de atención de 8:00 a.m. – 4:30 p.m. (lunes – viernes) y de 8:00 a.m. – 12 p.m. (sábado).

9.3.2.5. Plan de acción.

El plan de acción nos permitirá conocer una visualización del futuro de la organización, convirtiéndose en una guía para el desarrollo de la estrategia, permitiendo realizar un seguimiento de los avances de las actividades.

Tabla 70. Plan de Acción.

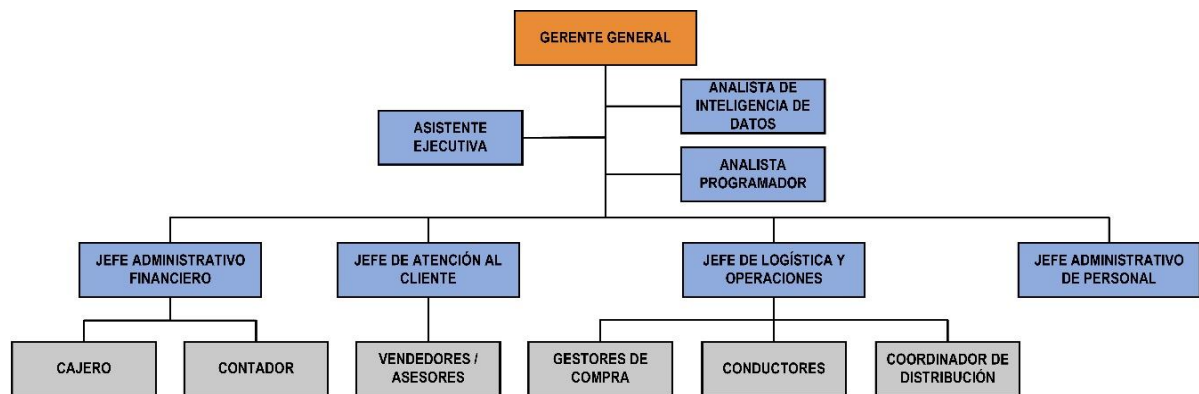
Plan de Acción					
Objetivos	Acciones	Recursos	Metas	Plazo	Responsables
Diversificar la empresa	Brindar servicios de asesoría técnica	Disponibilidad financiera / dispositivos tecnológicos (computadoras y teléfonos móviles) / Página Web / Flota vehicular para entrega de pedidos	Atender un mayor porcentaje de clientes	2023: 5% 2024: 6% 2025: 7% 2026: 8% 2027: 10%	Vendedores
	Ampliar las líneas de productos (repuestos para vehículos de pasajeros y de carga)				Jefe de Logística y Operaciones / Gerente General
	Establecer relaciones con socios comerciales (talleres automotrices y empresas de venta de repuestos)				Gerente General
	Cobrar comisiones por búsqueda y venta de repuestos no disponibles en tienda				Vendedores
	Actualizar la flota de transporte para entrega de pedidos				Jefe de Logística y Operaciones / Gerente General
	Realizar encuestas para analizar las preferencias de los clientes potenciales				Jefe de Atención al Cliente
Fidelizar clientes actuales y clientes potenciales	Evaluar las fortalezas y debilidades de los procesos de atención al cliente	Dispositivos tecnológicos (computadores y teléfonos móviles) / Página Web	Atender un mayor porcentaje de clientes	2023: 5% 2024: 6% 2025: 7% 2026: 8% 2027: 10%	Jefe de Atención al Cliente / Jefe de Logística y Operaciones / Gerente General
	Ofrecer una experiencia satisfactoria mediante la asesoría técnica				Vendedores / Asesores Especializados
	Facilitar las transacciones y pagos para confort de los clientes				Jefe Administrativo Financiero
	Brindar beneficios exclusivos por frecuencia de compras				Jefe de Atención al Cliente / Gerente General
	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes				Asistente de Servicio

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.2.6. Estructura Organizativa.

Para una empresa es importante contar con una estructura organizacional, el organigrama es una representación gráfica de dicha estructura, Repuestos Baltodano S. A. presenta un nivel jerárquico que facilita la dirección y administración de sus actividades, se establece una relación de líneas de forma vertical. Se muestra el organigrama de la estrategia para los dos primeros años.

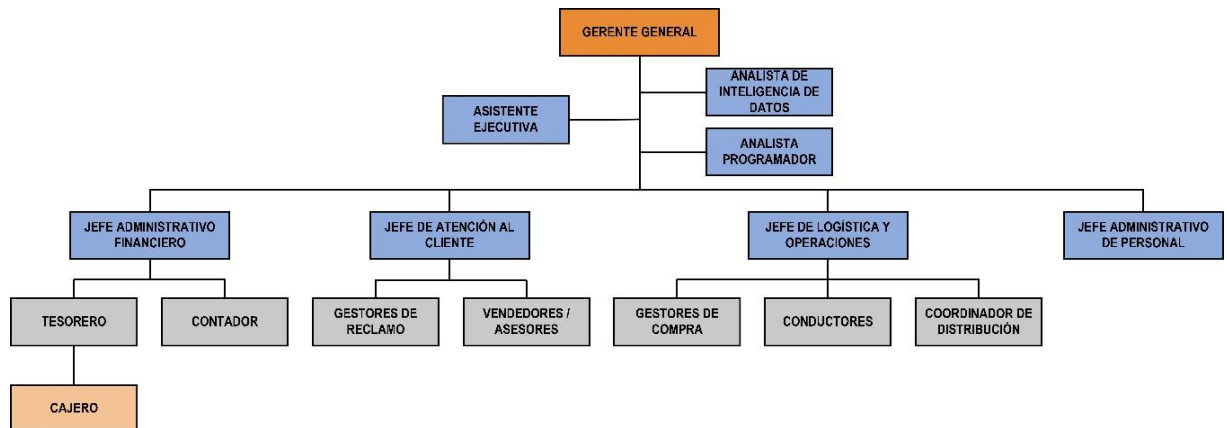
Ilustración 50. Estructura Organizativa Año 2023.



Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes años se harán reinversiones, por lo que, se adquirirán nuevos puestos de trabajos, así como el aumento de personal, el organigrama para el último año de estudio se encuentra a continuación.

Ilustración 51. Estructura Organizativa Año 2027.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.7. Funciones de los Puestos de Trabajo.

La definición de las funciones tiene como objetivo establecer las características que deben de presentar las personas que ocupan dichos puestos.

Tabla 71. *Funciones de los Puestos de Trabajo.*

Cargo	Funciones
Gerente General	1. Organizar actividades estratégicas para el desarrollo continuo de la empresa 2. Administrar de los recursos de la entidad. 3. Coordinar el seguimiento y evaluación de los procesos internos para el mejoramiento constante de la calidad en el servicio. 4. Tomar decisiones en base a los estados financieros de la empresa. 5. Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos vitales de la organización.
Asistente Ejecutiva	1. Organizar y programar citas. 2. Desarrollar y mantener sistema de archivos. 3. Responder y transferir llamadas. 4. Proporcionar apoyo general a los visitantes. 5. Actuar de punto de contacto para clientes internos y externos.
Analista Programador	1. Planificar, organizar, diseñar y optimizar los sistemas informáticos. 2. Capacitar el personal acerca del uso del sistema. 3. Crear bases de datos que utilizará el sistema de la empresa. 4. Elaborar documentación técnica y de utilización del sistema. 5. Realizar mantenimiento a los servidores de la empresa y la aplicación web.
Analista de inteligencia de Datos	1. Recopilar y procesar datos. 2. Administrar sistemas de almacenamientos.

Cargo	Funciones
	3. Analizar e interpretar esos datos para extraer información relevante para la empresa 4. Realizar informes para la gerencia general. 5. Medición de indicadores para mejorar métricas empresariales.
Jefe Administrativo Financiero	1. Coordinar las actividades administrativas y financieras. 2. Optimizar los recursos administrativos, económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. 3. Planear, diseñar el plan operativo anual y el plan de presupuesto anual.
Contador	1. Elaborar registros contables y estados financieros de acuerdo con las disposiciones legales. 2. Entregar estados financieros e informes mensuales. 3. Analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales. 4. Registrar los movimientos de entrada y salida de efectivo.
Tesorero	1. Recopilar, clasificar, codificar y registrar las transacciones contables de la empresa. 2. Revisar los informes de caja. 3. Realizar gestión de riesgos (liquidez, tipos de interés, inversiones de riesgos, etc.) 4. Gestionar los fondos de inversión de la empresa.
Cajero	1. Recibir y efectuar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor. 2. Emitir recibos y reembolsos. 3. Realizar arqueos y cierres de caja. 4. Custodiar los fondos de caja.
Jefe de Atención al Cliente	1. Desarrollar procedimientos, políticas y normas de servicio. 2. Asumir la responsabilidad de los problemas de los clientes y llevar un seguimiento de esos problemas hasta su resolución. 3. Llevar un archivo de documentos y reclamos.

Cargo	Funciones
Vendedores / Asesores Especializados	- Mejorar la experiencia de atención al cliente. - Satisfacer las necesidades de los clientes. - Actualizar sus conocimientos sobre las tendencias promocionales. - Seguir los planes de mejora continua a través de los comentarios y opiniones recibidas. - Cumplir con los objetivos y alcanzar los resultados de ventas establecidos en el tiempo acordado. - Proporcionar información específica y técnica de los productos. - Tomar pedidos y registrarlos a través del sistema informático.
Gestores de Reclamos	- Atender las quejas y reclamos de los clientes en coordinación con los vendedores correspondientes. - Realizar encuestas de satisfacción a los clientes - Elaborar informes estadísticos y comparativos de la satisfacción de los productos y servicios.
Jefe de Logística y Operaciones	- Gestionar y supervisar al personal a cargo. - Realizar informes generales sobre el control de gastos de las áreas de suministro y distribución. - Supervisar el envío y la entrega de los repuestos. - Resguardar los repuestos para su posterior entrega en fecha pactada con el cliente. - Dar seguimiento a los repuestos importados según Incoterms correspondiente. - Gestionar y coordinar los procesos y normativas que aseguren la integridad de las mercancías. - Mantener registros sobre la entrada y salida de productos.
Coordinador de distribución	- Planificar estratégicamente distribución de entrega. (Generar rutas de entrega) - Optimizar carga y tiempos de pedidos. - Dirigir, coordinar y controlar los despachos y recepción de productos.

Cargo	Funciones
	4. Realizar seguimiento a transportistas.
Gestores de Compras	1. Estudiar, preparar y gestionar las acciones de compraventa de mercancías a nivel nacional e internacional. 2. Hacer cotizaciones y efectuar las compras. 3. Realizar trámites comerciales y legales para los suministros de bienes. 4. Negociar con los proveedores. 5. Llevar un registro de la calidad, los plazos de entregas, costes de transporte y el desempeño de los procesos.
Conductores	1. Entregar en óptimas condiciones los repuestos al cliente. 2. Cumplir con los tiempos de entrega establecidos. 3. Planificar rutas para cumplir con los plazos de entrega. 4. Inspeccionar el vehículo para evitar posibles problemas mecánicos y de seguridad.
Jefe administrativo de personal	1. Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal. 2. Organizar la programación de los días de vacaciones y subsidios. 3. Realizar el proceso de elaboración de nómina de sueldo. 4. Manejar interrelaciones internas y externas. 5. Planear, diseñar y coordinar el plan anual de formación y desarrollo de personal.

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.2.8. Personal Administrativo.

A continuación, se especificará la cantidad de personal administrativo necesario anualmente, con el objetivo de garantizar un servicio y atención óptimos ante el aumento potencial de la demanda cada año.

9.3.2.8.1. Capacidad de Respuesta.

La capacidad de respuesta se determinó en base a las respectivas absorciones anuales de la demanda potencial y a las horas efectivas anuales del periodo, con el fin de obtener la capacidad de atender pedidos de repuestos automotrices por hora.

9.3.2.8.2. Horas Laborales Efectivas Anuales.

Las horas efectivas anuales se determinaron en base a la ecuación 2 y 3. Obteniendo como resultado:

Tabla 72. *Horas Laborales Efectivas Anuales.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Días Anuales	365	366	365	365	365
Domingos	53	52	52	52	52
Vacaciones	30	30	30	30	30
Días Feriados	11	11	11	11	11
Días Laborales	271	273	272	272	272
Horas Totales Efectivas	2168	2184	2176	2176	2176

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.8.3. Atención de Pedidos por Hora.

La capacidad de producción está determinada de acuerdo con la ecuación 4. Obteniendo como resultado:

Tabla 73. *Atención de Pedidos por Hora.*

Año	Absorción Total	Horas Efectivas Totales	Repuestos por Hora
2023	16,239	2168	7
2024	20,301	2184	9
2025	24,673	2176	11
2026	29,375	2176	13
2027	38,251	2176	18

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.8.4. Gestores de Compras Necesarios.

En base a las habilidades y experiencia del personal relacionado con logística y suministro, se definió un promedio de compras de 6 repuestos por hora, por lo que, mediante el método de ponderación (Repuestos por Hora / Compras por Hora) se determinaron las cantidades de gestores de compras anuales necesarios.

Tabla 74. *Gestores de Compra.*

Año	Repuestos por Hora	Compras por Hora	Gestor de Compra Necesarios
2023	7	6	1
2024	9	6	2
2025	11	6	2
2026	13	6	2
2027	18	6	3

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.9. Personal de Venta.

A continuación, se especificará la cantidad de personal de venta necesario anualmente, con el objetivo de garantizar un servicio y atención óptimos ante el aumento potencial de la demanda cada año.

9.3.2.9.1. Vendedores Necesarios.

En base a las habilidades y experiencia de los vendedores, se definió un promedio de ventas de 4 repuestos, por lo que, mediante el método de ponderación (Repuestos por Hora / Ventas por Vendedor) se determinaron las cantidades de vendedores anuales necesarios.

Tabla 75. *Personal de Venta.*

Año	Repuestos por Hora	Ventas por Vendedor	Vendedores Necesarios
2023	7	4	2
2024	9	4	2
2025	11	4	3

Año	Repuestos por Hora	Ventas por Vendedor	Vendedores Necesarios
2026	13	4	3
2027	18	4	4

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.9.2. Conductores Necesarios.

En base a las habilidades y experiencia de los conductores, se definió un promedio de envíos de 3 por hora para el periodo 2023 – 2026 y 4 por hora para el año 2027 para todas las estrategias, por lo que, mediante el método de ponderación (Repuestos por Hora / Envíos por Hora) se determinaron las cantidades de conductores anuales necesarios.

Tabla 76. *Personal de Manejo.*

Año	Repuestos por Hora	Envíos por Hora	Conductores Necesarios
2023	7	3	2
2024	9	3	3
2025	11	3	4
2026	13	3	4
2027	18	4	4

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.10. Mano de obra.

Para establecer los salarios de mano de obra se hará mediante el método de Evaluación por puntos, representado en las tablas presentadas a continuación; donde se contienen los factores a evaluar, el peso relativo de cada uno de ellos, los puntos totales y los grados, con una base de 400 puntos.

9.3.2.10.1. Puntaje Máximo.

El modelo que se utilizó para determinar el puntaje máximo contempla 5 grados en donde se propuso un puntaje acumulable de 80 para cada uno, iniciando con el grado A (80 puntos), seguido de grado B (160 puntos), concluyendo en el grado E (400 puntos). Respecto a los pesos de cada factor, se asignó a los requisitos intelectuales el 50%, a los requisitos físicos el 10%, a las responsabilidades 30%

y a las condiciones de trabajo el 20%; cada subdivisión de los factores correspondientes tiene un peso asignado, los cuales se utilizaron para la asignación del puntaje de todos los cargos definidos para la empresa.

En relación con el rango salarial, se partió del salario mínimo siendo C\$ 9, 591.50 establecido en Nicaragua para el sector comercio y se definió como salario más bajo para la empresa un monto de C\$10,000.00 y el más alto C\$130,000.00 debido a que se asignaron 13 grados salariales por lo que la estructura jerárquica cuenta con 13 niveles, determinados por la aplicación de la fórmula del gradiente (Ecuación 7), lo que significa que cada nivel contempla un aumento de 1 salario mínimo.

9.3.2.10.2. Peso por Sub – factor.

Se obtuvo los pesos de cada sub – factor utilizando una progresión aritmética, ecuación 6. Siendo las mismas intensidades de grado que en cada una de las estrategias. Por lo que, la valuación de los puntos de cada factor quedaría de la misma manera que la estrategia anterior (Tablas 40 – 41). Aplicando este método para la valoración de los puestos de trabajo necesarios para la estrategia de tienda en línea nos dan los siguientes resultados.

Tabla 77. *Resumen de Evaluación de Factores de los Puestos de Trabajo.*

Puestos de Trabajo	Puntos Obtenidos
Gerente General	400
Jefe de Atención al Cliente	300
Jefe de Logística y Operaciones	300
Jefe Administrativo Financiero	236
Jefe de Administración de Personal	236
Coordinador de Distribución	200
Gestor de Compras	172
Analista Programador	156
Analista de Inteligencia de Datos	156
Vendedor / Asesor	164

Puestos de Trabajo	Puntos Obtenidos
Contador	148
Asistente Ejecutiva	124
Conductor	116
Cajero	112

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.10.3. Salario Mínimo.

Los salarios para emplear se ajustarán de acuerdo con los valores de amplitud estipulados en las tablas correspondientes de la estrategia anterior (Tablas 43 - 44).

Tabla 78. *Proyecciones del salario más bajo.*

Año	Ajuste Salario Mínimo	Salario Más Bajo
2023	6%	C\$ 12,840.75
2024	6%	C\$ 13,611.20
2025	6%	C\$ 14,427.87
2026	6%	C\$ 15,293.54
2027	6%	C\$ 16,211.15

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.2.10.4. Planilla para el Año 2023.

La planilla anual para el período en curso muestra el conjunto de todo el personal que conforma la estructura organizativa. Se prevé que la estructura crecerá de manera anual en períodos posteriores.

Tabla 79. Planilla año 2023.

Items	Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	Prestaciones de Ley	Viáticos e Incentivos	Costo de Empleo
1	Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	772,200.00	170,650.00	2,502,850.00
2	Asistente Ejecutiva	16,090.75	193,089.00	95,579.06	56,740.75	345,408.80
3	Analista Programador	30,816.50	369,798.00	183,050.01	71,466.50	624,314.51
4	Analista de Inteligencia de Datos	30,816.50	369,798.00	183,050.01	71,466.50	624,314.51
5	Jefe Administrativo Financiero	63,245.00	758,940.00	375,675.30	103,895.00	1,238,510.30
6	Contador	27,712.75	332,553.00	164,613.74	68,362.75	565,529.48
7	Cajero	12,840.75	154,089.00	76,274.06	53,490.75	283,853.80
8	Jefe de Atención al Cliente	89,345.75	1,072,149.00	530,713.76	129,995.75	1,732,858.50
9	Vendedor / Asesor Especializado 1	34,066.50	408,798.00	202,355.01	74,716.50	685,869.51
10	Vendedor / Asesor Especializado 2	34,066.50	408,798.00	202,355.01	74,716.50	685,869.51
11	Jefe de Logística y Operaciones	89,345.75	1,072,149.00	530,713.76	129,995.75	1,732,858.50
12	Gestor de Compras 1	37,312.47	447,749.67	221,636.09	77,962.47	747,348.23
13	Coordinador de Distribución	48,938.50	587,262.00	290,694.69	89,588.50	967,545.19
14	Conductor 1	14,465.75	173,589.00	85,926.56	55,115.75	314,631.30
15	Conductor 2	14,465.75	173,589.00	85,926.56	55,115.75	314,631.30
16	Jefe de Administración de Personal	63,245.00	758,940.00	375,675.30	103,895.00	1,238,510.30
TOTAL		C\$736,774	C\$ 8,841,291	C\$ 4,376,439	C\$1,387,174	C\$ 14,604,904

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.10.5. Planilla para el Año 2027.

La planilla anual para el período actual muestra el conjunto de todo el personal que conforma la estructura organizativa.

Tabla 80. Planilla Año 2027.

Items	Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	Prestaciones de Ley	Viáticos e Incentivos	Costo de empleo
1	Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	974,884.71	204,772.00	3,149,120.77
2	Asistente Ejecutiva	20,314.20	243,770.41	120,666.35	60,964.20	425,400.97
3	Analista Programador	38,905.12	466,861.45	231,096.42	79,555.12	777,513.00
4	Analista de Inteligencia de Datos	38,905.12	466,861.45	231,096.42	79,555.12	777,513.00
5	Jefe Administrativo Financiero	79,845.36	958,144.26	474,281.41	120,495.36	1,552,921.03
6	Contador	34,473.83	413,685.93	204,774.53	75,123.83	693,584.29
7	Tesorero	43,008.17	516,098.06	255,468.54	83,658.17	855,224.77
8	Cajero	16,211.15	194,533.81	96,294.24	56,861.15	347,689.20
9	Jefe de Atención al Cliente	116,698.95	1,400,387.42	693,191.77	157,348.95	2,250,928.14
10	Vendedor / Asesor Especializado 1	40,956.65	491,479.76	239,364.07	81,606.65	812,450.47
11	Vendedor / Asesor Especializado 2	40,956.65	491,479.76	239,364.07	81,606.65	812,450.47
12	Vendedor / Asesor Especializado 3	40,956.65	491,479.76	239,364.07	81,606.65	812,450.47
13	Vendedor / Asesor Especializado 4	40,956.65	491,479.76	239,364.07	81,606.65	812,450.47
14	Gestor de Reclamos 1	37,038.23	444,458.80	220,007.11	77,688.23	742,154.14
15	Gestor de Reclamos 2	37,038.23	444,458.80	220,007.11	77,688.23	742,154.14
16	Jefe de Logística y Operaciones	116,698.95	1,400,387.42	693,191.77	157,348.95	2,250,928.14
17	Gestor de Compras 1	47,624.10	571,489.23	282,887.17	88,274.10	942,650.51
18	Gestor de Compras 2	47,624.10	571,489.23	282,887.17	88,274.10	942,650.51
19	Gestor de Compras 3	47,624.10	571,489.23	282,887.17	88,274.10	942,650.51
20	Coordinador de Distribución	61,783.73	741,404.74	366,995.35	102,433.73	1,210,833.82
21	Conductor 1	18,262.68	219,152.11	108,480.30	58,912.68	386,545.09
22	Conductor 2	18,262.68	219,152.11	108,480.30	58,912.68	386,545.09
23	Conductor 3	18,262.68	219,152.11	108,480.30	58,912.68	386,545.09
24	Conductor 4	18,262.68	219,152.11	108,480.30	58,912.68	386,545.09
25	Jefe de Administración de Personal	79,845.36	958,144.26	474,281.41	120,495.36	1,552,921.03
TOTAL		C\$ 1,264,638	C\$ 15,175,656	C\$ 7,496,276	C\$ 2,280,888	C\$ 24,952,820

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.10.6. Evolución de Planilla anual para el período 2023 – 2027.

Inicialmente la empresa contará con 16 trabajadores, a lo largo del periodo se irán incorporando nuevo personal que vendrá a fortalecer el área de atención al cliente (más vendedores y gestores de reclamos) y el área de logística y operaciones (más gestores de compras y conductores) siendo las áreas sustantivas de la empresa, con el propósito de que Repuestos Baltodano S.A. tenga la capacidad de atender la demanda que se pretende absorber en el periodo.

Tabla 81. Evolución Planilla Anual.

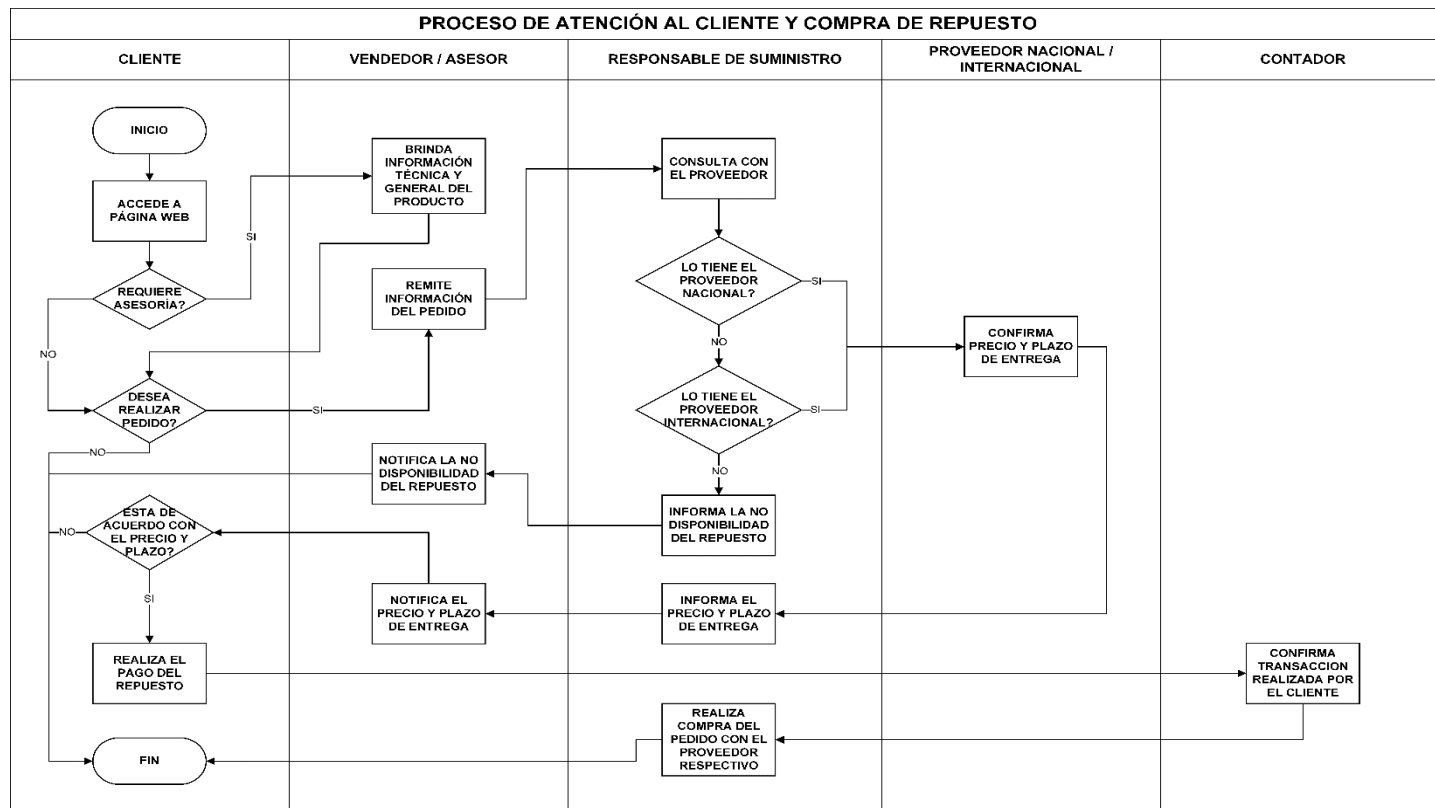
COSTOS DE EMPLEOS - ASESORÍA ESPECIALIZADA REMUNERADA						
Items	Cargo	2023	2024	2025	2026	2027
1	Gerente General	C\$ 2,502,850.00	C\$ 2,650,582.00	C\$ 2,807,177.92	C\$ 2,973,169.60	C\$ 3,149,120.77
2	Asistente Ejecutiva	C\$ 345,408.80	C\$ 363,694.33	C\$ 383,076.99	C\$ 403,622.61	C\$ 425,400.97
3	Analista Programador	C\$ 624,314.51	C\$ 659,334.38	C\$ 696,455.44	C\$ 735,803.77	C\$ 777,513.00
4	Analista de Inteligencia de Datos	C\$ 624,314.51	C\$ 659,334.38	C\$ 696,455.44	C\$ 735,803.77	C\$ 777,513.00
5	Jefe Administrativo Financiero	C\$ 1,238,510.30	C\$ 1,310,381.92	C\$ 1,386,565.83	C\$ 1,467,320.78	C\$ 1,552,921.03
6	Contador	C\$ 565,529.48	C\$ 588,866.22	C\$ 621,759.19	C\$ 656,625.74	C\$ 693,584.29
7	Tesorero				C\$ 809,116.76	C\$ 855,224.77
8	Cajero	C\$ 283,853.80	C\$ 298,446.03	C\$ 313,913.80	C\$ 330,309.62	C\$ 347,689.20
9	Jefe de Atención al Cliente	C\$ 1,732,858.50	C\$ 1,834,391.02	C\$ 2,007,789.68	C\$ 2,125,818.06	C\$ 2,250,928.14
10	Vendedor / Asesor Especializado 1	C\$ 685,869.51	C\$ 724,582.68	C\$ 731,037.04	C\$ 761,370.42	C\$ 812,450.47
11	Vendedor / Asesor Especializado 2	C\$ 685,869.51	C\$ 724,582.68	C\$ 731,037.04	C\$ 761,370.42	C\$ 812,450.47
12	Vendedor / Asesor Especializado 3			C\$ 731,037.04	C\$ 761,370.42	C\$ 812,450.47
13	Vendedor / Asesor Especializado 4					C\$ 812,450.47
14	Gestor de Reclamos 1				C\$ 702,446.36	C\$ 742,154.14
15	Gestor de Reclamos 2					C\$ 742,154.14
16	Jefe de Logística y Operaciones	C\$ 1,732,858.50	C\$ 1,834,391.02	C\$ 2,007,789.68	C\$ 2,125,818.06	C\$ 2,250,928.14
17	Gestor de Compras 1	C\$ 747,348.23	C\$ 797,987.02	C\$ 843,427.24	C\$ 891,593.87	C\$ 942,650.51
18	Gestor de Compras 2		C\$ 797,987.02	C\$ 843,427.24	C\$ 891,593.87	C\$ 942,650.51
19	Gestor de Compras 3					C\$ 942,650.51
20	Coordinador de Distribución	C\$ 967,545.19	C\$ 1,023,158.90	C\$ 1,082,109.44	C\$ 1,144,597.00	C\$ 1,210,833.82
21	Conductor 1	C\$ 314,631.30	C\$ 331,070.18	C\$ 348,495.39	C\$ 366,966.12	C\$ 386,545.09
22	Conductor 2	C\$ 314,631.30	C\$ 331,070.18	C\$ 348,495.39	C\$ 366,966.12	C\$ 386,545.09
23	Conductor 3		C\$ 331,070.18	C\$ 348,495.39	C\$ 366,966.12	C\$ 386,545.09
24	Conductor 4			C\$ 348,495.39	C\$ 366,966.12	C\$ 386,545.09
25	Jefe de Administración de Personal	C\$ 1,238,510.30	C\$ 1,310,381.92	C\$ 1,386,565.83	C\$ 1,467,320.78	C\$ 1,552,921.03
TOTAL		C\$14,604,903.78	C\$ 16,571,312.06	C\$ 18,663,606.42	C\$ 21,212,936.39	C\$24,952,820.16
Crecimiento Anual			C\$ 1,966,408.28	C\$ 2,092,294.36	C\$ 2,549,329.96	C\$ 3,739,883.78

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.11. Diagrama de Procesos Interno.

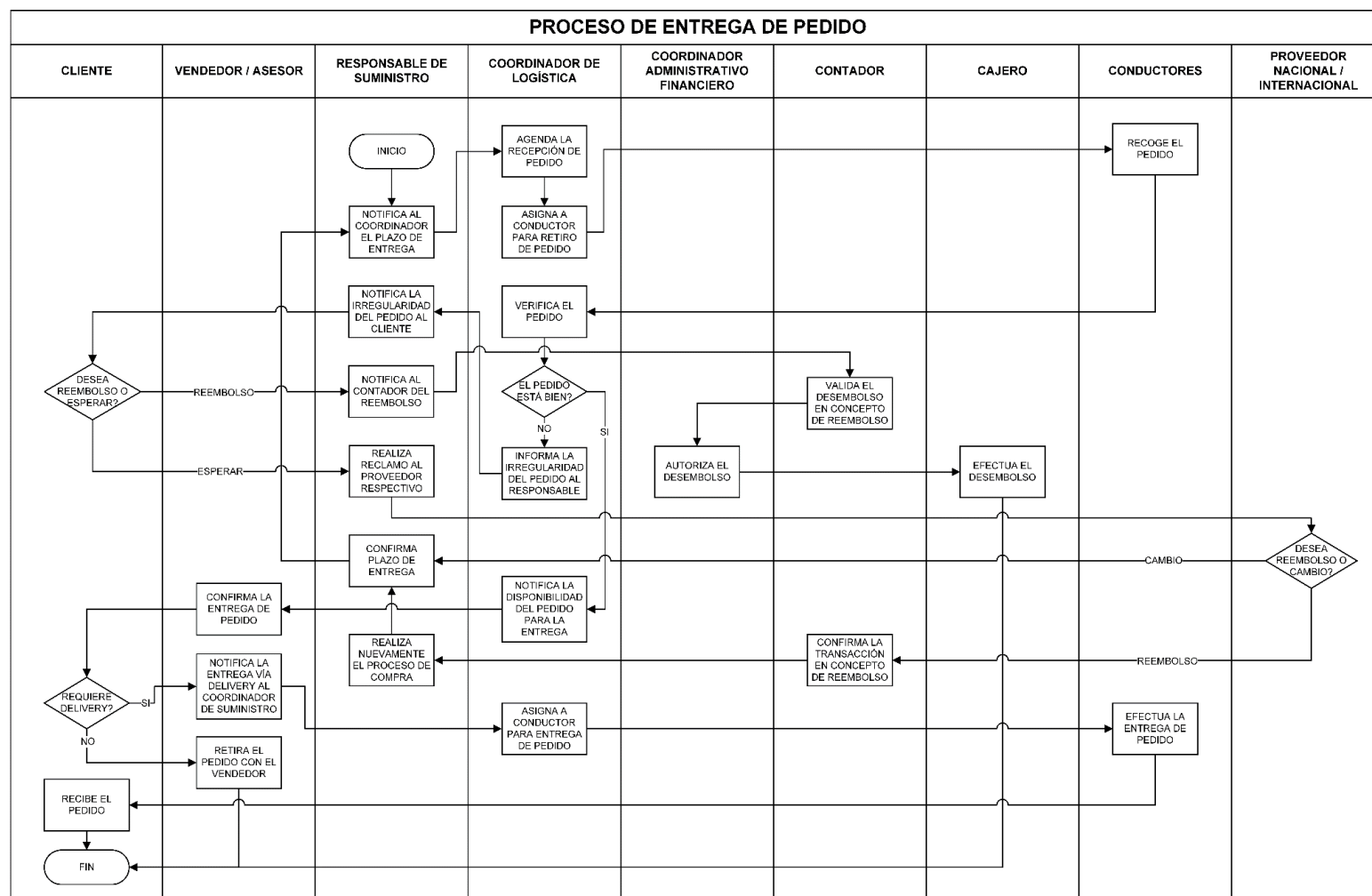
A continuación, se presentan los procesos que realiza la empresa con el propósito de que todos los actores involucrados puedan comprender correctamente las diferentes fases del proceso, su funcionamiento y quiénes son los encargados de realizar cada actividad dentro de cada respectivo proceso a fin de mejorar sus procedimientos y tiempos de entrega.

Ilustración 52. Diagrama de Proceso Atención al Cliente y Compra de Repuestos.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 53. Diagrama de Proceso Entrega de Pedido.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.12. Localización.

Para la ubicación de las oficinas administrativas se tomaron 2 sectores ubicados en el municipio de Managua.

- Carretera Norte.
- Altamira.

Utilizando el método Brown y Gibson se determinó la mejor opción para la localización tomando en cuenta factores objetivos y subjetivos de cada sector.

a. Asignación de valor relativo a cada factor objetivo FO_i para cada localización.

Siguiendo la directriz de las estrategias anteriores, se determinó el cálculo del costo para cada sector utilizando la ecuación 8.

Donde:

$$C_i = \text{Costo de alquiler} + \text{Energía eléctrica}$$

Tabla 82. Costos del Sector de Localización.

Sector	Ci
Carretera Norte	C\$37,500.00
Altamira	C\$50,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la fórmula.

Tabla 83. Resultado del Factor Objetivo del Sector de Ubicación.

Ubicación	Costos		Factor
Sector	Ci	1/Ci	FOi
Carretera Norte	C\$ 7,500	0.00013333	0.53125
Altamira	C\$ 8,500	0.00011765	0.46875
Total		0.00025098	1

Fuente: Elaboración propia.

Los factores objetivos se obtuvieron mediante el costo del alquiler del local en cada área más el costo aproximado de la energía eléctrica. Realizando un sondeo de precios se determinó diferentes factores tales como la comercialización, seguridad y vías de acceso.

b. Estimación de un valor relativo de cada factor subjetivo FS_i para cada localización.

Siguiendo la directriz de las estrategias anteriores, se determinó el índice de importancia relativa para cada sector utilizando la ecuación 9.

Tabla 84. *Índice de Importancia Relativa.*

Factor	Índice de Importancia Relativa (Wj)
Comercialización	$1/2 = 0.5$
Seguridad	$1/4 = 0.25$
Vías de acceso	$1/4 = 0.25$
Total	1

Fuente: Elaboración propia.

Se tuvo en cuenta a mayor medida el factor comercialización en virtud de la afluencia de propietarios de vehículos, considerando la importancia de la introducción de la empresa dentro del mercado.

Teniendo en cuenta los factores antes seleccionados, se procedió a la calificación de manera individual por cada analista otorgando un valor de uno si están de acuerdo con el factor en el sector correspondiente o con 0 si no están de acuerdo.

Tabla 85. *Calificación del Sector de Ubicación - Vías de Acceso.*

Factor	Vías de Acceso				
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	1	1	1	3	0.75
Altamira	1	0	0	1	0.25

Factor	Vías de Acceso		
Sector	Comparación		Rij
Total			4
			1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 86. *Calificación del Sector de Ubicación - Comercialización.*

Factor	Comercialización				
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	1	0	1	2	0.4
Altamira	1	1	1	3	0.6
Total				5	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 87. *Calificación del Sector de Ubicación - Seguridad.*

Factor	Seguridad				
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	0	0	1	1	0.33
Altamira	1	1	0	2	0.67
Total				3	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 88. *Calificación de Factores Subjetivos por Sector de Ubicación.*

Sector	Factores Subjetivos (FSj)
Carretera Norte	0.47
Altamira	0.53

Fuente: Elaboración propia.

La comparación de los analistas, dieron como resultado los valores de Rij de cada factor de los sectores planteados donde posteriormente se aplicó la formula FSj en una multiplicación de matrices.

c. Combinación de factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa para obtener una medida de preferencia de localización (MLP).

Utilizando la ecuación 13. La constante K se definió por los analistas, si se les dará más peso a los factores objetivos la constante K debe de ser mayor a 0.5, de lo contrario si se les dará más peso a los factores subjetivos la constante K deberá ser menor a 0.5, en este caso se les dará la misma importancia a ambos factores por lo que se definió $K = 0.5$.

Tabla 89. *Medida de Preferencia de Localización.*

Medida de Preferencia de Localización (MLP)	
Carretera Norte	0.500625
Altamira	0.499375

Fuente: Elaboración propia.

d. Selección de la ubicación que tenga máxima medida de preferencia de localización.

Por medio del método Brown y Gibson teniendo en cuenta los factores objetivos y subjetivos al mismo nivel de importancia se determinó que la localización geográfica de Repuestos Baltodano S. A. estará establecida de la siguiente manera:

- País: Nicaragua
- Departamento: Managua
- Municipio: Managua
- Sector: Carretera Norte

Se alquilará un local ubicado en el sector Carretera Norte que permita la distribución efectiva y una ruta corta para las entregas, en vista a que se contará con 2 líneas de transporte de entrega. El local deberá de contar con las condiciones físicas o infraestructura necesaria para desarrollar las actividades administrativas y operativas de la empresa.

9.3.2.13. Cuadro de Mando Integral.

La metodología BSC nos permite traducir la visión de la empresa en acciones medibles y desarrollables, ayudando al cumplimiento de las metas organizativas. Permite mantener todas las áreas cubiertas de una forma sencilla, manteniendo los objetivos en el centro.

9.3.2.13.1. Indicadores de Perspectiva Financiera.

Con esto medimos el desempeño económico de la organización.

Tabla 90. *Indicadores Perspectiva Financiera.*

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción del indicador	Fórmula	Meta
Aumento de ventas mensuales	Porcentaje de variación	Mide la variación de los ingresos de ventas anuales con respecto al año anterior.	$\frac{Ventas\ año_n - Ventas\ año_{n-1}}{Ventas\ año_{n-1}} * 100$	Incremento de ventas anuales en un 10%
Mejorar la Rentabilidad	Tasa de variación de rentabilidad	Analiza la variación de la utilidad anual con respecto al año anterior	$\frac{Rentab.\ Bruta = Utilidad\ Bruta - Gastos\ Directos}{Rentabilidad\ Bruta\ año_n - Rentabilidad\ Bruta\ año_{n-1}} * 100$	Crecimiento inicial del 3% para periodo 2023 – 2025 y del 5% para periodo 2026 -2027
Mejorar la rentabilidad	Tasa de variación de ingresos	Permite visualizar el incremento o decremento de los ingresos anuales con respecto a años anteriores.	$\frac{Ingresos\ facturados\ año_n - Ingresos\ facturados\ año_{n-1}}{Ingresos\ facturado\ año_{n-1}} * 100$	Incremento en ingresos del 5% Anual

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.13.2. Indicadores de Perspectiva Clientes.

Identificamos la situación del mercado meta y proporciona información para el aumento de la participación, mediante la generación y retención de clientes potenciales.

Tabla 91. Indicadores Perspectiva Clientes.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Captar Nuevos Clientes	Porcentaje de Clientes Nuevos	Cuantifica el porcentaje de clientes nuevos respecto al total de clientes anuales	$\frac{\text{Nuevos Clientes}}{\text{Clientes Totales}} * 100$	Incremento anual de clientes nuevos del 10%
	Tasa de Repetición de Compras	Mide el porcentaje de retorno de los clientes que realizan compras en más de 1 ocasión	$\frac{\text{Clientes con más de 1 Compra}}{\text{Clientes Totales}} * 100$	Mantener un 70% de registro de clientes que compran en más de 1 ocasión
Generar Fidelidad	Índice de Satisfacción de Clientes	Permite la retroalimentación mediante la opinión de los clientes	<i>Encuesta de Satisfacción</i>	Incremento del 5% anual
	Índice de Quejas Recibidas	Proporciona el porcentaje de quejas recibidas por parte de los clientes	$\frac{\text{Cantidad de Quejas Recibidas}}{\text{Cantidad de Pedidos}} * 100$	Menor al 5% Mensual
Aumento de la Retención de Clientes	Índice de Retención	Permite visualizar el porcentaje de clientes que se fidelizan con la empresa	$\frac{\text{Clientes Finales} - \text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Finales}} * 100$	Mantener una fidelización del 70% de los clientes

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.13.3. Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos.

Esta perspectiva ayuda a identificar los objetivos e indicadores estratégicos que están asociados a procesos básicos de la empresa, aportando información importante en la toma de decisiones.

Tabla 92. Indicadores Perspectiva de Procesos Internos.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Reducir Tiempos Totales de Entrega	Variación en Tiempos de Entrega	Permite conocer el tiempo en que se entregan los pedidos	$\frac{\text{Entregas Puntuales}}{\text{Total de Entregas}} * 100$	Mínimo el 85% de las entregas
Disminución de Demanda Insatisfecha	Índice de Demandas Perdidas	Arroja el porcentaje de pedidos perdidos por falta de capacidad de la empresa	$\frac{\text{Cantidad de Pedidos Perdidos}}{\text{Cantidad de Pedidos}} * 100$	Menor al 5% Mensual
Disminución de Tiempos de Entrega de Proveedores	Índice de Entregas Demoradas	Permite evaluar las demoras en los tiempos de entrega de los proveedores	$\frac{\text{Compra No Entregadas a Tiempo}}{\text{Total Ordenes de Compra}} * 100$	Máximo el 10% de las entregas
Mayor Cantidad de Servicios de Asesoría	Índice de Asesoría	Mide el porcentaje de llamadas convertidas en asesoría	$\frac{\text{Cantidad de Asesorías Brindadas}}{\text{Cantidad de Llamadas}} * 100$	Mantener nivel al 80%
Aumento de Ventas por Asesorías Brindadas	Índice de Ventas por Asesoría	Permite conocer cuántas asesorías se convierten en ventas	$\frac{\text{Cantidad de Ventas Post de Asesorías}}{\text{Cantidad de Asesorías}} * 100$	Mayor del 80% e incremento del 10% mensual

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.13.4. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Es la perspectiva más importante para objetivos a largo plazo, los indicadores incluyen la capacitación del talento humano para crear y mantener valor empresarial.

Tabla 93. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Desarrollar Habilidades Profesionales	Porcentaje de Horas de Capacitación	Determina la proporción de horas invertidas en la preparación técnica del personal de Ventas y Asesoría dentro de las horas totales trabajadas	$\frac{\text{Horas Totales de Capacitación}}{\text{Horas Totales Trabajadas}} * 100$	Mantener al 5% de las horas mensuales
	Índice de Resultado de Capacitación	Permite analizar el resultado de las capacitaciones por medio de la diferencia de Ventas y Asesorías post-capacitación	$\frac{\text{Total Ventas Mes}_n - \text{Total Ventas Mes}_{n-1}}{(\text{Post Capacitación}) - (\text{Pre Capacitación})}$ $\frac{\text{Total Asesorías Mes}_n - \text{Total Asesorías Mes}_{n-1}}{(\text{Post Capacitación}) - (\text{Pre Capacitación})}$	Mayor a 5 ventas y asesorías mensuales

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.14. Método SLP.

De acuerdo con la metodología SLP se requiere definir los requisitos iniciales para llevar a cabo la distribución de planta, por lo que se tuvo en cuenta la estructura con la que se va a contar en Repuestos Baltodano S. A.

9.3.2.14.1. Diagrama de Actividades Relacionadas.

En este paso se tiene como objetivo es satisfacer las relaciones importantes a fin de crear la distribución más eficiente posible. Se categorizo las relaciones mediante letras mostradas en la siguiente tabla, donde no se debe exceder el porcentaje para cada código

Tabla 94. Códigos de Actividades Relacionadas.

Código	Definición	Porcentaje
A	Absolutamente necesario que estos dos departamentos estén uno junto al otro	5%
E	Especialmente importante	10%
I	Importante	15%

Código	Definición	Porcentaje
O	Ordinariamente Importante	25%
U	Sin importancia	0%
X	No deseable	0%

Fuente: (Meyers & Stephens, 2006)

Se determinó el número de códigos por medio de la ecuación 14. Donde “n” es el número de departamentos, se está diseñando una oficina administrativa que cuenta con 10 departamentos, obteniendo un total de 45 códigos de relación. Multiplicando el total de códigos de relación por el porcentaje asignado a cada letra da como resultado.

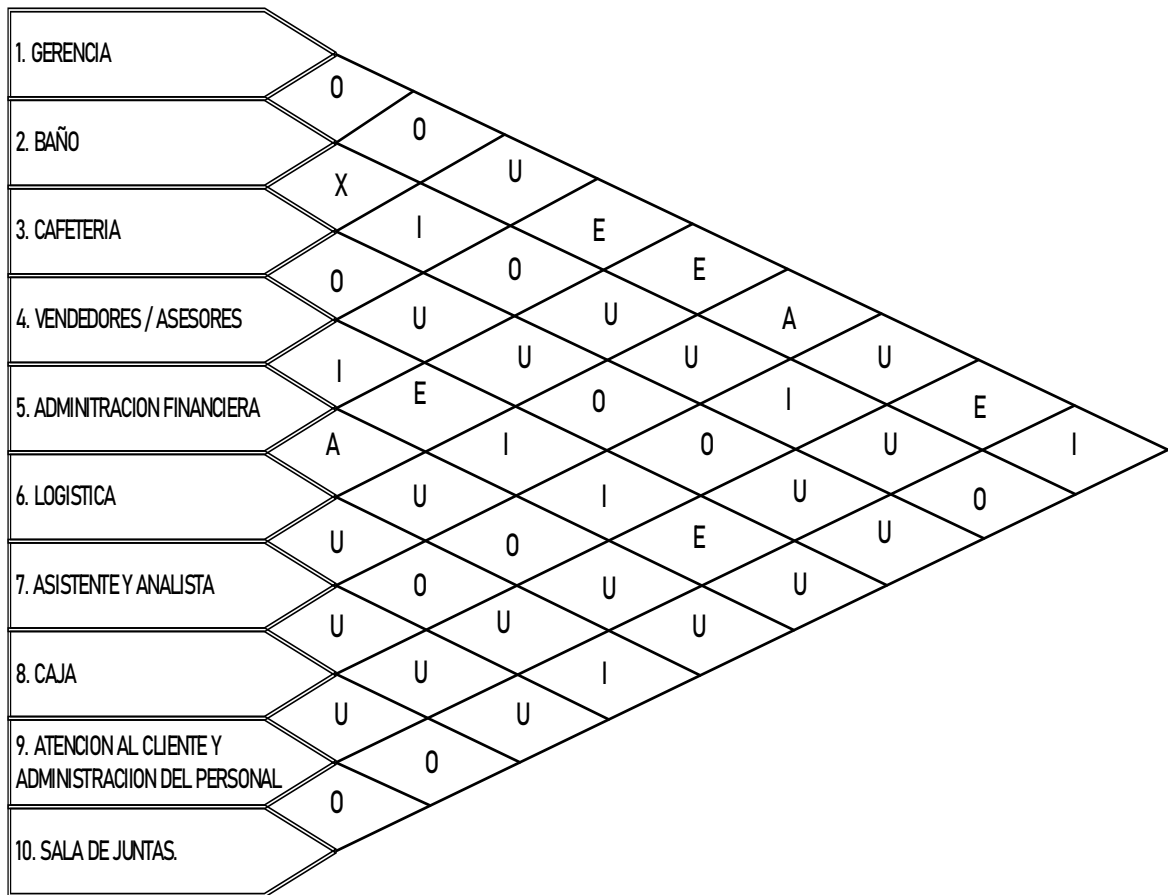
Tabla 95. *Cantidad de Códigos para Actividades Relacionadas.*

Código	Cantidad
A	2
E	5
I	7
O	11

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.14.2. Matriz SLP.

Ilustración 54. Matriz SLP.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.14.3. Hoja de Trabajo.

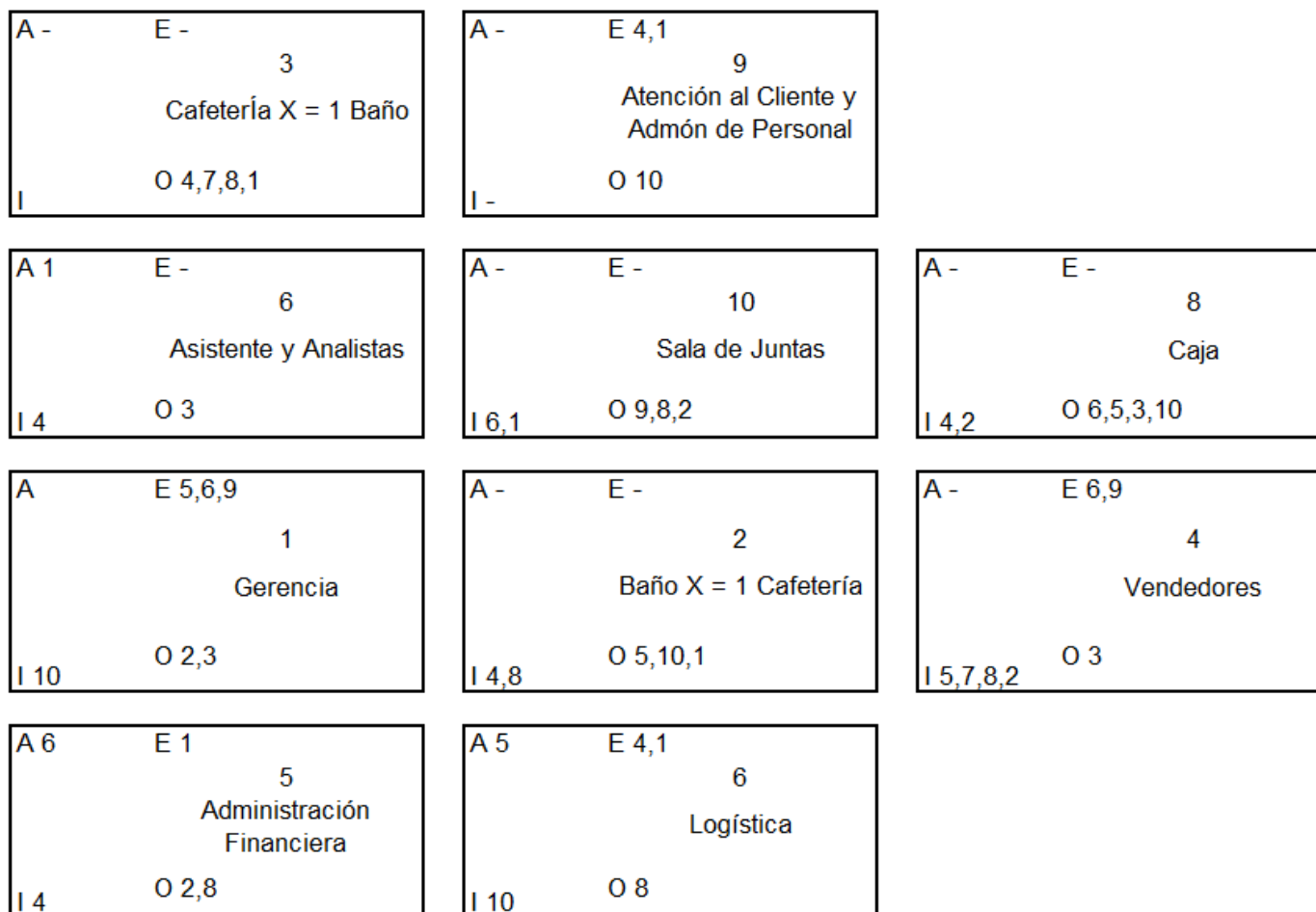
Tabla 96. *Hoja de Trabajo.*

Actividades	A	E	I	O	U	X
1. Gerencia General	7	5, 6, 9	10	2, 3	4, 8	
2. Baño			4, 8	5, 10, 1	6, 7, 9	3
3. Cafetería				4, 7, 8, 1	5, 6, 9, 10, 1	2
4. Vendedores / Asesores		6, 9	5, 7, 8, 2	3	10, 1	
5. Administración Financiera	6	1	4	8, 2	7, 9, 10, 3	
6. Logística	5	4, 1	10	8	7, 9, 3, 2	
7. Asistente y Analista	1		4, 2	6, 5, 3	8, 9, 10, 5, 6, 2	
8. Caja		4, 1		10	9, 7, 1	
9. Atención al Clientes y Administración de Personal		4, 1		10	8, 7, 6, 5, 3, 2	
10. Sala de Juntas			6, 1	9, 8, 2	7, 5, 4, 3	

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.14.4. Diagrama de Bloque Adimensional.

Ilustración 55. Diagrama de Bloque Adimensional



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.14.5. Distribución de Planta

Ilustración 56. Distribución de Planta.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.15. Recursos Operativos.

Para el funcionamiento de la empresa se quieren recursos materiales imprescindibles para llevar a cabo los procedimientos operativos y administrativos, entre los cuales se detallan: muebles y equipos de oficina, suministro de oficina, equipos de computación, equipos de protección personal y vehículo (ver anexo 76 - 126).

Tabla 97. Equipos y Gastos Tecnológicos.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
14	Laptops HP	\$472.32	\$6,612.42
14	Licencia de Sistema Informático	\$18.33	\$256.58
16	Celulares	\$283.25	\$4,531.98
16	Plan Telefónico	\$234.46	\$3,751.39
1	Casa Doble (Internet + Telefonía)	\$34.99	\$34.99
14	Mouse	\$22.22	\$311.04
4	Impresoras Multifuncionales	\$221.06	\$884.23
Total			\$16,382.63

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 98. Muebles y Equipos.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
5	Escritorio Ejecutivo	\$123.22	\$616.10
9	Escritorio Sencillo	\$109.53	\$985.76
1	Juego Completo Mesa de Junta	\$1,697.70	\$1,697.70
5	Sillón Ejecutivo	\$287.50	\$1,437.50
9	Sillas para Personal	\$82.80	\$745.20
10	Silla para Visitas	\$57.50	\$575.00
14	Teléfonos para Oficina	\$24.37	\$341.18
5	Dispensador de Agua	\$250.44	\$1,252.18
2	Aire Acondicionado	\$807.75	\$1,615.50
8	Abanico	\$106.79	\$854.33
2	Microondas	\$95.84	\$191.68
2	Mini refrigeradora	\$212.75	\$425.50
2	Televisor	\$585.98	\$1,171.96
5	Cafetera	\$49.29	\$246.44
5	Pizarra grande (120x240cm)	\$148.77	\$743.87
5	Escritorio Ejecutivo	\$123.22	\$616.10
Total			\$12,899.90

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 99. Flota Vehicular.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Hino 300 3.5 toneladas	\$28,800.00	\$28,800.00
1	Toyota Yaris	\$23,046.22	\$23,045.84
2	Yamaha YD110	\$1,695.84	\$3,391.62
Total			\$55,237.46

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 100. Equipos de Protección Personal.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
Bota de Seguridad Rhino	2	\$75.82	\$151.64
Cinturón de Peso para Espalda Truper	2	\$13.66	\$27.33
Rodilleras Profesionales Truper	2	\$21.88	\$43.76
Lente de Seguridad Truper	2	\$2.19	\$4.39
Guantes de Nitrilo Anticorte Milwaukee	2	\$6.27	\$12.54
Total	10	\$23.97	\$239.66

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 101. Suministros de Oficina.

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor unitario	Valor total
25	Resma	Papel Bond	\$6.91	\$172.81
40	Unidad	Libreta	\$0.72	\$28.74
30	Unidad	Maskingtape	\$1.20	\$35.93
20	Unidad	Tijera	\$0.99	\$19.81
20	Unidad	Borrador	\$0.38	\$7.60
25	Unidad	Agenda	\$5.86	\$146.54
20	Caja	Carpetas de Manila	\$7.65	\$153.09
20	Unidad	Engrapadora	\$3.25	\$64.90
40	Caja	Grapa Estándar	\$0.95	\$37.95
20	Unidad	Lápiz Mecánico	\$0.44	\$8.87
40	Unidad	Minas	\$0.43	\$17.02

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor unitario	Valor total
20	Unidad	Pega en Barra	\$1.32	\$26.30
60	Unidad	Lapicero	\$0.08	\$5.04
30	Unidad	Resaltador	\$0.67	\$20.05
60	Unidad	Marcador acrílico	\$0.70	\$41.93
60	Unidad	Corrector	\$0.70	\$41.93
20	Unidad	Saca grapa	\$0.70	\$13.98
20	Caja	Clamps	\$0.75	\$15.07
20	Caja	Clips	\$0.38	\$7.65
5	Unidad	Borrador de pizarra	\$0.83	\$4.13
16	Unidad	Mousepad	\$0.96	\$15.33
80	Unidad	Tinta negra	\$21.91	\$1,752.46
40	Unidad	Tinta amarilla	\$14.79	\$591.46
40	Unidad	Tinta magenta	\$14.79	\$591.46
40	Unidad	Tinta cyan	\$14.79	\$591.46
Total				\$4,411.50

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3. Estrategia 3 Desarrollo de Aplicación de Comercio.

9.3.3.1. Marketing.

Desde el área de marketing las empresas dedican parte de su tiempo y su capital para entender las necesidades, deseos y/o demanda de los consumidores, para lo que incurren en la investigación del mercado. En la actualidad es indispensable para cualquier empresa que desee mantenerse y sobre todo crecer en el mercado implementar marketing de manera adecuada debido a la competencia existente.

a. Producto.

1. Para las empresas: La aplicación será un canal de distribución y promoción de sus productos.
2. Para los usuarios: Se proporcionará información precio y existencias de oferentes activos, facilitando a los consumidores la compra de manera online y a domicilio.

b. Precio.

1. A partir de investigaciones con posibles empresas participantes del modelo de negocio, se decidió realizar un cobro del 10% de las ventas generadas por la aplicación a los negocios afiliados.
2. Para los usuarios el manejo de la app será de forma gratuita, mediante la descarga de Play Store y App store.

c. Plaza.

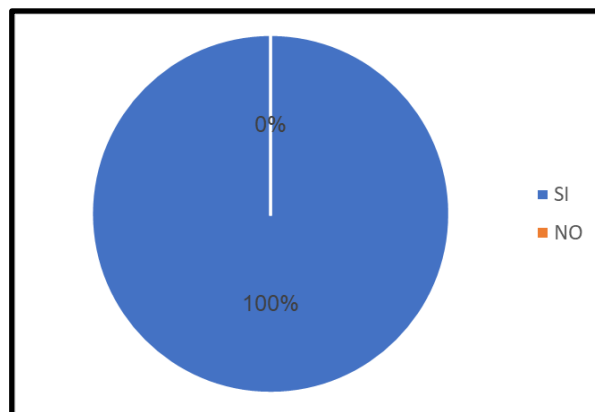
La estrategia de desarrollo de la aplicación móvil se fundamenta en las posibles asociaciones con empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices. Por lo tanto, es crucial obtener información específica, como la recopilada en la encuesta abreviada (ver anexo 75), para evaluar el nivel de interés de estas empresas en explorar nuevas oportunidades tecnológicas y fomentar su crecimiento. En la encuesta se consideraron 12 potenciales colaboradores dentro de la aplicación, los cuales son los siguientes:

1. Matepsa
2. Repuestos Almir
3. Gerald Repuestos
4. Repuestos Automotrices Resadom S.A.
5. Repuestos Estrada
6. Almacén del Repuesto Automotriz
7. Repuestos Managua S.A. (REMASA)
8. RACASA Repuestos Automotrices
9. Repuestos La Estrella
10. Impresa Repuestos Montoya
11. Recam de Nicaragua
12. Repuestos Automotrices Cardoza

Obteniendo las siguientes respuestas

a. Funcionalidad del Delivery.

Ilustración 57. *Funcionalidad del Delivery.*

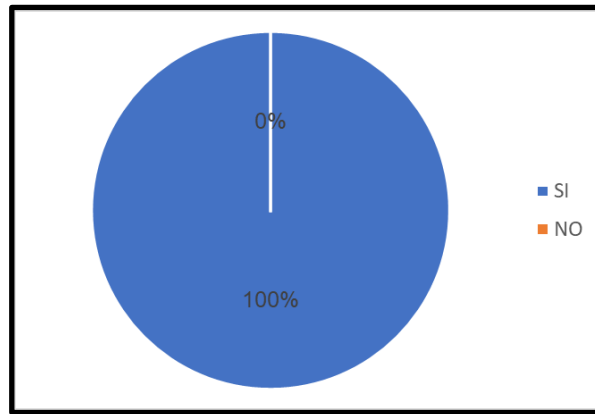


Fuente: Elaboración propia.

Todas las empresas encuestadas piensan que las aplicaciones móviles enfocadas en pedir y entregar (delivery) son verdaderamente funcionales.

b. Crecimiento Mediante la Afiliación.

Ilustración 58. *Crecimiento Mediante la Afiliación.*

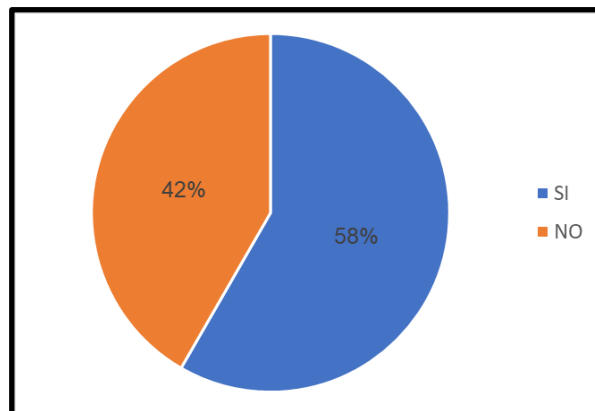


Fuente: Elaboración propia.

Todas las empresas encuestadas consideran que afiliarse a la aplicación representa una oportunidad de crecer empresarialmente.

c. Aceptación de Comisión.

Ilustración 59. *Aceptación de Comisión.*

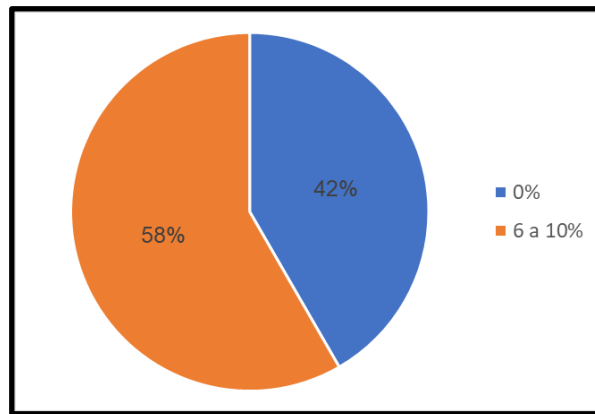


Fuente: Elaboración propia.

El 58% de las empresas encuestadas están de acuerdo en asumir comisiones (pago por niveles de ventas) por utilizar la app, mientras que el 42% no se plantean asumir comisiones por hacer uso de la aplicación.

d. Nivel de Comisión.

Ilustración 60. *Nivel de Comisión.*



Fuente: Elaboración propia.

El 58% de las empresas encuestadas que están de acuerdo en asumir comisiones por utilizar la app, estarían dispuestas a asumir entre 6 a 10% de comisiones. El 42% no se plantean asumir comisiones por hacer uso de la aplicación se refleja en el gráfico como 0%.

Se cuentan como plaza las empresas oferentes debido a que todo el proceso de compra se llevara online.

9.3.3.2. Estrategias Corporativas.

Estas estrategias nos permiten alcanzar una ventaja competitiva con respecto a la competencia desarrollando una identidad como empresa, enfocado a la consecución de un objetivo final.

1. Socios Comerciales.

a. Tiendas de Ventas de Repuestos.

Uno de los pilares fundamentales para la empresa son sus proveedores nacionales, ya que son la principal fuente de abastecimiento de los productos. La estrategia definida es que la empresa trabajará de manera conjunta con los proveedores mediante la app (tiempos de entrega, cantidad de pedidos, repuestos

disponibles, entre otros) para ofrecer a los clientes un amplio catálogo de opciones.

2. Relaciones Públicas.

a. Conformación de Identidad de Marca.

El logotipo, el lema, los colores, los valores y la ética de la empresa juegan un papel importante para poder penetrar en la mente de los clientes y, así, poder captarlos. La finalidad de esta estrategia es que las personas asocien todos aquellos elementos tangibles e intangibles junto con la experiencia integral del servicio de atención para crear en ellos una imagen correcta, real y honesta sobre el propósito de la empresa y los beneficios que les genera.

b. Publicidad.

Esta estrategia permitirá a la empresa dar a conocer su modelo de negocio innovador a la sociedad, teniendo como principales herramientas de comunicación las redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp), anuncios publicitarios, espacios comerciales en televisión y tarjetas de presentación, posibilitando así un aumento en las ventas.

9.3.3.3. Estrategias Funcionales.

Con las siguientes estrategias funcionales se pretende proporcionar un respaldo a la estrategia y al enfoque competitivo de la empresa, se planteó los siguientes puntos para el cumplimiento de estas:

1. Segmentación de Mercado.

El mercado meta al cual se dirigirá la empresa en esta estrategia será el 63.28% de propietarios que estarían dispuestos a comprar por medio online. Se propone a Repuestos Baltodano S. A. un método de posicionamiento en base a la calidad de repuestos, precios competitivos y diversidad de repuestos ya que el 36.98% compran a su proveedor por calidad, 22.14% por precios bajos y el 10.16% por diversidad de repuestos, esto permitirá una mejor entrada al mercado meta, debido a que basados en la encuesta realizada los consumidores toman como prioridad la calidad de los productos sobre puesto a los demás aspectos.

a. Sistema de Devoluciones.

Se establecerá un pequeño sistema de devoluciones definiendo los alineamientos para aceptar la devolución de repuestos de nuestros clientes.

➤ Disposiciones generales:

1. Producto en buen estado y sin que haya sido utilizado (instalado) en un plazo de 30 días posteriores a la venta del repuesto.
2. Cualquier producto para devolver deberá estar en las mismas condiciones de la entrega (con su empaque y sin presentar signos externos de uso, manipuleo o instalación).
3. Si la devolución es debido a que el pedido no corresponde a lo solicitado, se procederá al reembolso del dinero.
4. No se aceptarán devoluciones de repuestos no retornables a fábrica, traídos o fabricados exclusivamente para el cliente.

➤ Proceso para realizar una devolución:

1. Antes de realizar la devolución hacer conocimiento al personal de Repuestos Baltodano S. A sobre la devolución indicando el motivo de la devolución.
2. Se deberá presentar el comprobante de pago que acredite la compra.
3. Envío o entrega de los repuestos en el estado indicado.
4. Se le notificara al cliente la resolución en un lapso de 2 días previo a la recepción de la devolución.

9.3.3.4. Estrategias Competitivas.

Las estrategias competitivas persiguen que la empresa se distinga en el mercado por sobre la competencia mediante la implementación de las siguientes estrategias:

2. Posicionamiento.

a. Aplicación de delivery

i. Dominio.

Es el nombre único e irrepetible que se le asignaría a la app para que los clientes potenciales la identifiquen de forma cómoda y fácil.

ii. Diseño y Desarrollo de la App.

La aplicación estará diseñada para un manejo amigable con los clientes, fácil de usar y de entender. Se desarrollará mediante expertos en la creación de estas por lo que tendrá algoritmos de recomendación a los clientes según las búsquedas realizadas. Tendrá un diseño con el logo, slogan y colores representativos de Repuestos Baltodano S, A.

iii. Catálogo de Repuestos Automotrices.

El catálogo de repuestos se mostraría como una opción en el menú de las diferentes empresas que ofrecerán sus productos, siendo la parte más importante por ser el mecanismo para que los clientes busquen, seleccionen y compren los productos. Este catálogo ofrecería el detalle de la información técnica y general de las piezas, así como los precios y una serie de imágenes de estas, para que tengan un panorama más amplio sobre la gama de productos disponibles.

3. Servicios.

a. Servicio de Delivery.

Las compras serían entregadas en un punto establecido en la orden de pedido proporcionada por la Aplicación; se les sugeriría a los clientes que revisen sus pedidos antes de que el personal encargado de realizar la entrega se retire, para asegurar que no existan faltantes. Este servicio estaría disponible de lunes a viernes, en horario de atención de 8:00 a.m. – 5:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

b. Servicio de Atención al Cliente para Pagos y Reclamos.

Los pagos se realizarían vía transferencia bancaria, directamente al conductor entregador o mediante tarjeta de crédito y débito, por cuestiones de preferencia o

comodidad de los clientes. Ante cualquier eventualidad por inconformidades en las compras y/o recepción de los pedidos, los clientes podrán plantear la situación vía la aplicación o bien por llamada dando la mayor retroalimentación de la situación para luego gestionar su reclamo en el local de referencia, en donde serían atendidos por el personal respectivo en el área de atención a reclamos. Este servicio estaría disponible de lunes a viernes, en horario de atención de 8:00 a.m. – 5:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

9.3.3.5. Plan de Acción.

El plan de acción nos permitirá conocer una visualización del futuro de la organización, convirtiéndose en una guía para el desarrollo de la estrategia, permitiendo realizar un seguimiento de los avances de las actividades.

Tabla 102. Plan de Acción.

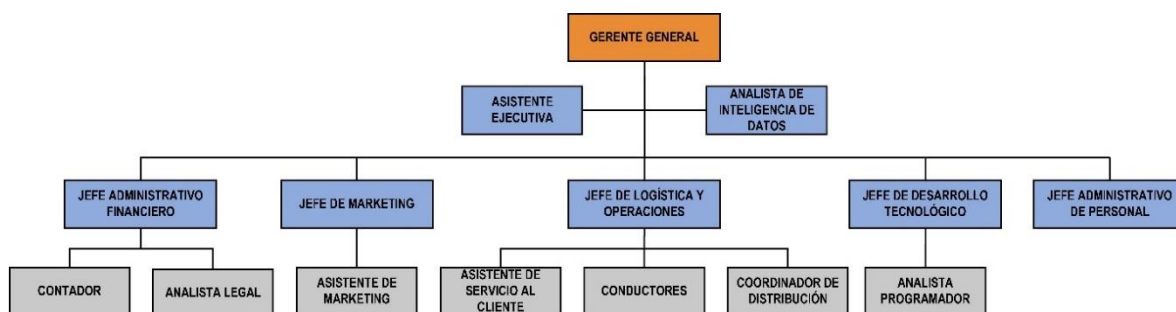
Plan de Acción					
Objetivos	Acciones	Recursos	Metas	Plazo	Responsables
Diversificar la empresa	Establecer un modelo de negocio innovador mediante delivery de repuestos	Disponibilidad financiera / dispositivos tecnológicos (computadoras y teléfonos móviles) / Página Web / Flota vehicular para entrega de pedidos	Atender un mayor porcentaje de clientes	2023: 5%	Gerente General / jefe de Desarrollo Tecnológico
	Ampliar las líneas de productos			2024: 6%	Jefe de Logística y Operaciones / Gerente General
	Establecer relaciones con socios comerciales (empresas de ventas de repuestos)			2025: 7%	Gerente General
	Cobrar comisión a las empresas socias			2026: 8%	Analista Legal
	Habilitar flota vehicular que tenga la capacidad de atender los pedidos y entregas en tiempo			2027: 10%	Jefe de Logística y Operaciones / Gerente General
Fidelizar clientes actuales y clientes potenciales	Realizar encuestas para analizar las preferencias de los clientes potenciales	Dispositivos tecnológicos (computadores y teléfonos móviles) / Página Web	Atender un mayor porcentaje de clientes	2023: 5%	Asistente de Servicio
	Evaluar las fortalezas y debilidades de los procesos			2024: 6%	Jefe de Logística y Operaciones / Gerente General
	Ofrecer una experiencia satisfactoria mediante la facilidad del delivery			2025: 7%	Conductores
	Facilitar las transacciones y pagos para confort de los clientes			2026: 8%	Jefe Administrativo Financiero
	Brindar beneficios exclusivos por frecuencias de compras			2027: 10%	Jefe de Marketing
	Realizar encuestas de satisfacción de clientes				Asistente de Servicio

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.6. Estructura Organizativa.

La estructura organizativa representa tanto a nivel interno como externo como se toman las decisiones y las persecuciones que estas tienen para poder alcanzar objetivos propuestos, Repuestos Baltodano S. A. presenta un nivel jerárquico que facilita la dirección y administración de sus actividades, se establece una relación de líneas de forma vertical. Se muestra el organigrama de la estrategia para los dos primeros años.

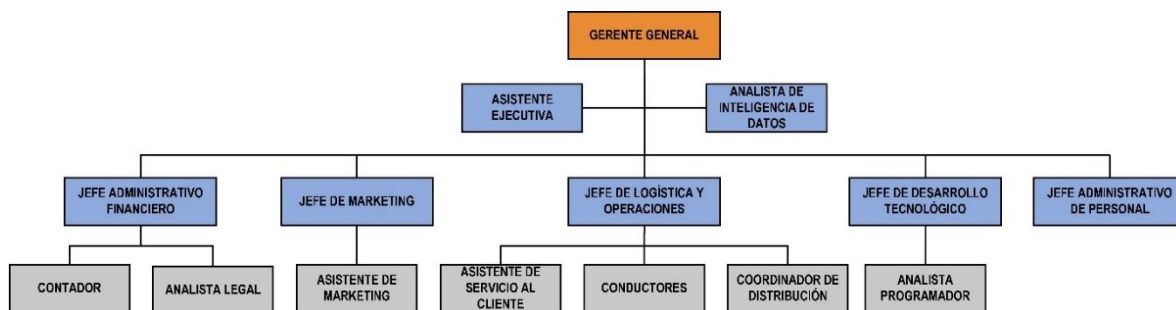
Ilustración 61. Estructura Organizativa Año 2023.



Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes años se harán reinversiones, por lo que, habrá un aumento de personal, sin embargo, el organigrama no sufrirá cambios para el último año de estudio se encuentra a continuación.

Ilustración 62. Estructura Organizativa Año 2027.



Fuente: Elaboración Propia.

9.3.3.7. Funciones de los Puestos de Trabajo.

La definición de las funciones tiene como objetivo establecer las características que deben de presentar las personas que ocupan dichos puestos.

Tabla 103. *Funciones de Puestos de Trabajo.*

Cargo	Funciones
Gerente General	1. Organizar actividades estratégicas para el desarrollo continuo de la empresa 2. Administrar de los recursos de la entidad. 3. Coordinar el seguimiento y evaluación de los procesos internos para el mejoramiento constante de la calidad en el servicio. 4. Tomar decisiones en base a los estados financieros de la empresa. 5. Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos vitales de la organización.
Asistente Ejecutiva	1. Organizar y programar citas. 2. Desarrollar y mantener sistema de archivos. 3. Responder y transferir llamadas. 4. Proporcionar apoyo general a los visitantes. 5. Actuar de punto de contacto para clientes internos y externos.
Analista Programador	1. Planificar, organizar, diseñar y optimizar los sistemas informáticos. 2. Capacitar el personal acerca del uso del sistema. 3. Crear bases de datos que utilizará el sistema de la empresa. 4. Elaborar documentación técnica y de utilización del sistema. 5. Darle mantenimiento a la aplicación para su buen funcionamiento.
Analista de inteligencia de Datos	1. Recopilar y procesar datos. 2. Administrar sistemas de almacenamientos. 3. Analizar e interpretar esos datos para extraer información relevante para la empresa 4. Realizar informes para la gerencia general.

Cargo	Funciones
	5. Medición de indicadores para mejorar métricas empresariales.
Jefe Administrativo Financiero	1. Coordinar las actividades administrativas y financieras. 2. Optimizar los recursos administrativos, económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. 3. Planear, diseñar el plan operativo anual y el plan de presupuesto anual.
Contador	1. Elaborar registros contables y estados financieros de acuerdo con las disposiciones legales. 2. Entregar estados financieros e informes mensuales. 3. Analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales. 4. Registrar los movimientos de entrada y salida de efectivo.
Analista Legal	1. Realizar investigaciones y recopilación del sistema legal nacional. 2. Realizar contratos legales con los proveedores. 3. Gestionar pólizas y demás documentos legales necesarios para el funcionamiento de la compañía. 4. Encargado de mantener el registro legal de la empresa. 5. Gestionar la comunicación con los proveedores respecto a aspectos legales. 6. Archivar registros de la empresa.
Jefe de Marketing	1. Manejar el presupuesto de marketing y asignar los fondos de manera eficiente. 1. Supervisar y coordinar la publicidad. 2. Potenciar el comercio electrónico a través de distintas infraestructuras tecnológicas. 3. Desarrollar estrategias y acciones de marketing que sean integrales considerando el objetivo meta. 4. Supervisar estrategias de mercadeo digital.
Asistente de Marketing	1. Realizar estudios de mercado para identificar nuevas tendencias, empresas de competencia e imagen de marca.

Cargo	Funciones
	2. Mantener relaciones con los proveedores para garantizar la colaboración en las actividades promocionales. 3. Colaborar con el jefe de marketing en la preparación del presupuesto y monitoreo de gastos. 4. Elaborar informes de rendimiento de las campañas publicitarias.
Jefe de Logística y Operaciones	1. Gestionar y supervisar al personal a cargo. 2. Realizar informes generales sobre el control de gastos de las áreas de suministro y distribución. 3. Supervisar el envío y la entrega de los repuestos. 4. Resguardar los repuestos para su posterior entrega en fecha pactada con el cliente. 5. Dar seguimiento a los repuestos importados según Incoterms correspondiente. 6. Gestionar y coordinar los procesos y normativas que aseguren la integridad de las mercancías. 7. Mantener registros sobre la entrada y salida de productos.
Coordinador de distribución	1. Planificar estratégicamente distribución de entrega. (Generara rutas de entrega) 2. Optimizar carga y tiempos de pedidos. 3. Dirigir, coordinar y controlar los despachos y recepción de productos. 4. Realizar seguimiento a transportistas.
Asistente de servicio al cliente	1. Atender las quejas y reclamos de los clientes en coordinación con los vendedores correspondientes. 2. Realizar encuestas de satisfacción a los clientes 3. Elaborar informes estadísticos y comparativos de la satisfacción de los productos y servicios
Conductores	1. Entregar en óptimas condiciones los repuestos al cliente. 2. Cumplir con los tiempos de entrega establecidos. 3. Planificar rutas para cumplir con los plazos de entrega. 4. Inspeccionar el vehículo para evitar posibles problemas mecánicos y de seguridad.

Cargo	Funciones
Jefe administrativo de personal	1. Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
	2. Organizar la programación de los días de vacaciones y subsidios.
	3. Realizar el proceso de elaboración de nómina de sueldo.
	4. Manejar interrelaciones internas y externas.
	5. Planear, diseñar y coordinar el plan anual de formación y desarrollo de personal.

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.8. Personal Administrativo.

A continuación, se especificará la cantidad de personal administrativo necesario anualmente, con el objetivo de garantizar un servicio y atención óptimos ante el aumento potencial de la demanda cada año.

9.3.3.8.1. Capacidad de Respuesta.

La capacidad de respuesta se determinó en base a las respectivas absorciones anuales de la demanda potencial y a las horas efectivas anuales del periodo, con el fin de obtener la capacidad de atender pedidos de repuestos automotrices por hora.

9.3.3.8.2. Horas Laborales Efectivas Anuales.

Las horas efectivas anuales se determinaron en base a la ecuación 2 y 3. Obteniendo como resultado:

Tabla 104. *Horas Laborales Efectivas Anuales.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Días Anuales	365	366	365	365	365
Domingos	53	52	52	52	52
Vacaciones	30	30	30	30	30
Días Feriados	11	11	11	11	11
Días Laborales	271	273	272	272	272

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Horas Totales Efectivas	2168	2184	2176	2176	2176

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.8.3. Atención de Pedidos por Hora.

La capacidad de producción está determinada de acuerdo con la ecuación 4. Obteniendo como resultado:

Tabla 105. *Atención de Pedidos por Hora.*

Año	Absorción Total	Horas Efectivas Totales	Repuestos por Hora
2023	16,239	2168	7
2024	20,301	2184	9
2025	24,673	2176	11
2026	29,375	2176	13
2027	38,251	2176	18

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.9. Personal de Venta.

A continuación, se especificará la cantidad de personal de venta necesario anualmente, con el objetivo de garantizar un servicio y atención óptimos ante el aumento potencial de la demanda cada año.

9.3.3.9.1. Asistentes Necesarios.

En base a las habilidades y experiencia de los vendedores, se definió un promedio de ventas de 4 repuestos, por lo que, mediante el método de ponderación (Repuestos por Hora / Ventas por Vendedor) se determinaron las cantidades de vendedores anuales necesarios.

Tabla 106. *Personal de Venta.*

Año	Repuestos por Hora	Ventas por Vendedor	Asistentes Necesarios
2023	7	4	2
2024	9	4	2
2025	11	4	3
2026	13	4	3

Año	Repuestos por Hora	Ventas por Vendedor	Asistentes Necesarios
2027	18	4	4

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.9.2. Conductores Necesarios.

En base a las habilidades y experiencia de los conductores, se definió un promedio de envíos de 3 por hora para el periodo 2023 – 2026 y 4 por hora para el año 2027 para todas las estrategias, por lo que, mediante el método de ponderación (Repuestos por Hora / Envíos por Hora) se determinaron las cantidades de conductores anuales necesarios.

Tabla 107. *Personal de Manejo.*

Año	Repuestos por Hora	Envíos por Hora	Conductores Necesarios
2023	7	3	2
2024	9	3	3
2025	11	3	4
2026	13	3	4
2027	18	4	4

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.10. Mano de Obra.

Para establecer los salarios de mano de obra se hará mediante el método de Evaluación por puntos, representado en las tablas presentadas a continuación; donde se contienen los factores a evaluar, el peso relativo de cada uno de ellos, los puntos totales y los grados, con una base de 400 puntos.

9.3.3.10.1. Puntaje Máximo.

El modelo que se utilizó para determinar el puntaje máximo contempla 5 grados en donde se propuso un puntaje acumulable de 80 para cada uno, iniciando con el grado A (80 puntos), seguido de grado B (160 puntos), concluyendo en el grado E (400 puntos). Respecto a los pesos de cada factor, se asignó a los requisitos intelectuales el 50%, a los requisitos físicos el 10%, a las responsabilidades 30% y a las condiciones de trabajo el 20%; cada subdivisión de los factores

correspondientes tiene un peso asignado, los cuales se utilizaron para la asignación del puntaje de todos los cargos definidos para la empresa.

En relación con el rango salarial, se partió del salario mínimo siendo C\$ 9, 591.50 establecido en Nicaragua para el sector comercio y se definió como salario más bajo para la empresa un monto de C\$10,000.00 y el más alto C\$130,000.00 debido a que se asignaron 13 grados salariales por lo que la estructura jerárquica cuenta con 13 niveles, determinados por la aplicación de la fórmula del gradiente (Ecuación 5), lo que significa que cada nivel contempla un aumento de 1 salario mínimo.

9.3.3.10.2. Peso por Sub – factor.

Se obtuvo los pesos de cada sub – factor utilizando una progresión aritmética, ecuación 6. Siendo las mismas intensidades de grado que en cada una de las estrategias. Por lo que, la valuación de los puntos de cada factor quedaría de la misma manera que las otras estrategias. Aplicando este método para la valoración de los puestos de trabajo necesarios para la estrategia de tienda en línea nos dan los siguientes resultados.

Tabla 108. *Resumen de Evaluación de Factores de los Puestos de Trabajo.*

Puestos de trabajo	Puntos obtenidos
Gerente General	400
Jefe de Logística y Operaciones	304
Jefe de Marketing	300
Jefe Administrativo Financiero	236
Jefe de desarrollo tecnológico	300
Coordinador de Distribución	204
Analista legal	156
Analista de Inteligencia de Datos	156
Analista Programador	156
Contador	164
Asistente de Marketing	136
Asistente de Servicio	136

Puestos de trabajo	Puntos obtenidos
Conductor	116
Asistente Ejecutiva	120

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.10.3. Salario Mínimo.

Los salarios para emplear se ajustarán de acuerdo con los valores de amplitud estipulados en las tablas correspondientes de la estrategia anterior (Tablas 43 - 44).

Tabla 109. *Proyecciones del Salario más bajo.*

Año	Ajuste Salario Mínimo	Salario Más Bajo
2023	6%	C\$ 14,468.75
2024	6%	C\$ 15,336.87
2025	6%	C\$ 16,257.08
2026	6%	C\$ 17,232.51
2027	6%	C\$ 18,266.46

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.10.4. Planilla para el Año 2023.

La planilla anual para el período en curso muestra el conjunto de todo el personal que conforma la estructura organizativa. Se prevé que la estructura crecerá de manera anual en períodos posteriores.

Tabla 110. Planilla Año 2023.

Items	Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	Prestaciones de Ley	Víaticos e Incentivos	Costo de Empleo
1	Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	772,200.00	170,650.00	2,502,850.00
2	Asistente Ejecutiva	16,343.74	196,124.92	97,081.84	56,993.74	350,200.50
3	Analista Legal 1	30,812.48	369,749.75	183,026.13	71,462.48	624,238.36
4	Analista de Inteligencia de Datos 1	30,812.48	369,749.75	183,026.13	71,462.48	624,238.36
5	Jefe Administrativo Financiero	63,249.95	758,999.36	375,704.68	103,899.95	1,238,603.99
6	Contador	27,562.48	330,749.79	163,721.15	68,212.48	562,683.42
7	Jefe de Marketing	89,187.42	1,070,249.05	529,773.28	129,837.42	1,729,859.75
8	Asistente de Marketing	22,843.74	274,124.85	135,691.80	63,493.74	473,310.38
9	Jefe de Logística y Operaciones	89,187.42	1,070,249.05	529,773.28	129,837.42	1,729,859.75
10	Asistente de Servicio 1	22,843.74	274,124.85	135,691.80	63,493.74	473,310.38
11	Asistente de Servicio 2	22,843.74	274,124.85	135,691.80	63,493.74	473,310.38
12	Coordinador de Distribución	48,781.21	585,374.53	289,760.39	89,431.21	964,566.14
13	Conductor 1	14,468.75	173,624.95	85,944.35	55,118.75	314,688.04
14	Conductor 2	14,468.75	173,624.95	85,944.35	55,118.75	314,688.04
15	Jefe de Desarrollo Tecnológico	89,187.42	1,070,249.05	529,773.28	129,837.42	1,729,859.75
16	Analista Programador	30,812.48	369,749.75	183,026.13	71,462.48	624,238.36
17	Jefe de Administración de Personal	63,249.95	758,999.36	375,704.68	103,899.95	1,238,603.99
TOTAL		C\$806,656	C\$9,679,869	C\$ 4,791,535	C\$1,497,706	C\$ 15,969,110

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.10.5. Planilla para el Año 2027.

La planilla anual para el período actual muestra el conjunto de todo el personal que conforma la estructura organizativa.

Tabla 111. Planilla Año 2027.

Items	Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	Prestaciones de Ley	Viaticos e Incentivos	Costo de Empleo
1	Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	974,884.71	204,772.00	3,149,120.77
2	Asistente Ejecutiva	20,633.60	247,603.20	122,563.58	61,283.60	431,450.38
3	Analista Legal 1	38,900.05	466,800.54	231,066.27	79,550.05	777,416.85
4	Analista Legal 2	38,900.05	466,800.54	231,066.27	79,550.05	777,416.85
5	Analista de Inteligencia de Datos 1	38,900.05	466,800.54	231,066.27	79,550.05	777,416.85
6	Analista de Inteligencia de Datos 2	38,900.05	466,800.54	231,066.27	79,550.05	777,416.85
7	Jefe Administrativo Financiero	79,851.60	958,219.21	474,318.51	120,501.60	1,553,039.31
8	Contador	34,797.00	417,563.99	206,694.17	75,447.00	699,705.16
9	Jefe de Marketing	112,597.06	1,351,164.77	668,826.56	153,247.06	2,173,238.39
10	Asistente de Marketing	28,839.69	346,076.30	171,307.77	69,489.69	586,873.76
11	Jefe de Logística y Operaciones	112,597.06	1,351,164.77	668,826.56	153,247.06	2,173,238.39
12	Asistente de Servicio 1	28,839.69	346,076.30	171,307.77	69,489.69	586,873.76
13	Asistente de Servicio 2	28,839.69	346,076.30	171,307.77	69,489.69	586,873.76
14	Asistente de Servicio 3	28,839.69	346,076.30	171,307.77	69,489.69	586,873.76
15	Asistente de Servicio 4	28,839.69	346,076.30	171,307.77	69,489.69	586,873.76
16	Coordinador de Distribución	61,585.16	739,021.86	365,815.82	102,235.16	1,207,072.84
17	Conductor 1	18,266.46	219,197.49	108,502.76	58,916.46	386,616.71
18	Conductor 2	18,266.46	219,197.49	108,502.76	58,916.46	386,616.71
19	Conductor 3	18,266.46	219,197.49	108,502.76	58,916.46	386,616.71
20	Conductor 4	18,266.46	219,197.49	108,502.76	58,916.46	386,616.71
21	Jefe de Desarrollo Tecnológico	112,597.06	1,351,164.77	668,826.56	153,247.06	2,173,238.39
22	Analista Programador	38,900.05	466,800.54	231,066.27	79,550.05	777,416.85
23	Jefe de Administración de Personal	79,851.60	958,219.21	474,318.51	120,501.60	1,553,039.31
TOTAL		C\$ 1,190,397	C\$ 14,284,760	C\$ 7,070,956	C\$ 2,125,347	C\$ 23,481,063

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.10.6. Evolución de Planilla anual para el período 2023 – 2027.

Inicialmente la empresa contará con 17 trabajadores, a lo largo del periodo se irán incorporando nuevo personal que vendrá a fortalecer el área de atención al cliente (analistas legales, analistas de datos, asistentes de servicios y gestores de) y el área de logística y operaciones (más gestores de compras y conductores) siendo las áreas sustantivas de la empresa, con el propósito de que Repuestos Baltodano S.A. tenga la capacidad de atender la demanda que se pretende absorber en el periodo.

Tabla 112. Evolución Planilla.

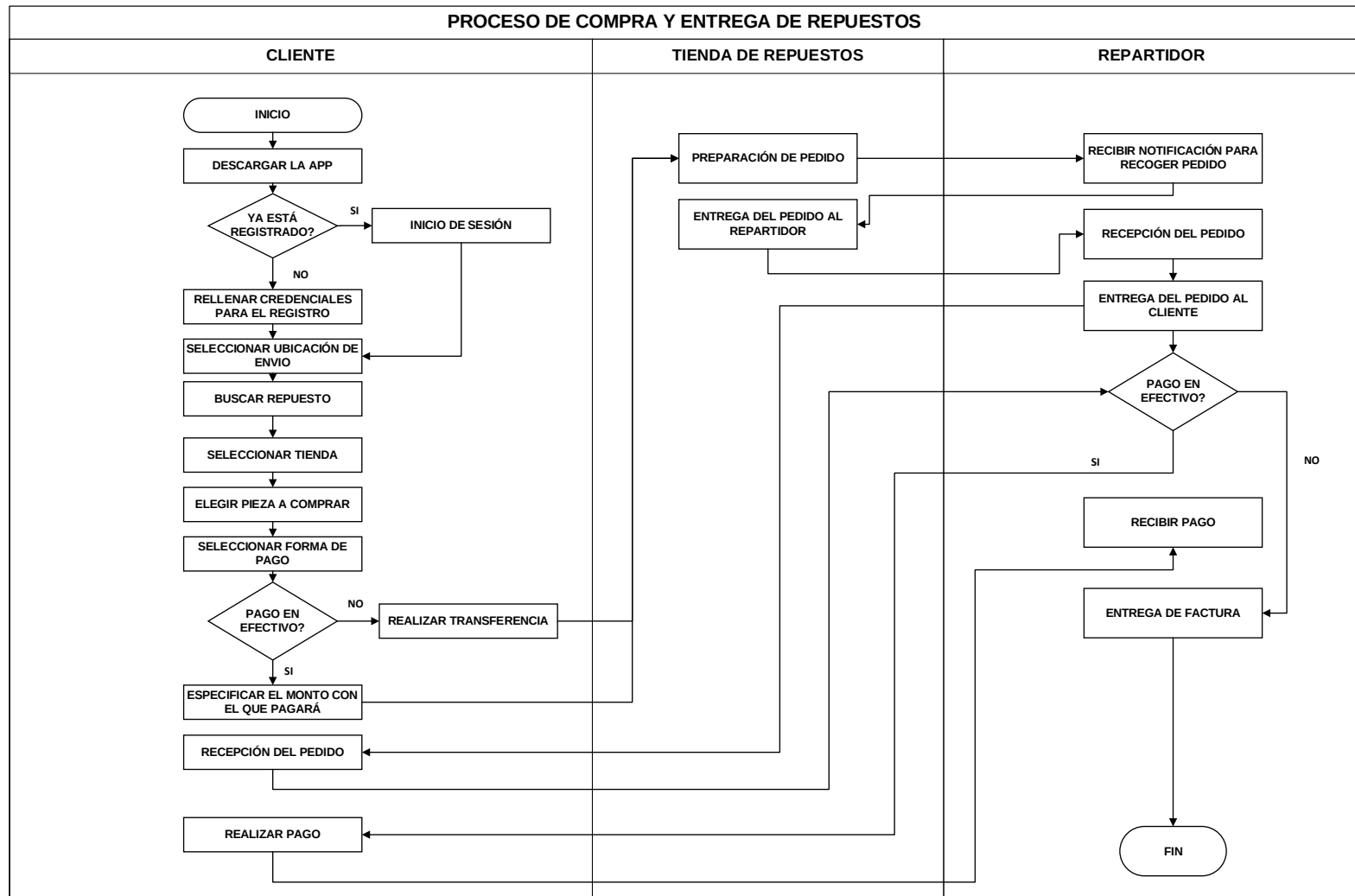
COSTOS DE EMPLEOS - APLICACIÓN MOVIL						
Items	Cargo	2023	2024	2025	2026	2027
1	Gerente General	2,502,850.00	2,650,582.00	2,807,177.92	2,973,169.60	3,149,120.77
2	Asistente Ejecutiva	350,200.50	368,773.54	388,460.95	409,329.60	431,450.38
3	Analista Legal 1	624,238.36	659,253.66	696,369.88	735,713.07	777,416.85
4	Analista Legal 2				735,713.07	777,416.85
5	Analista de Inteligencia de Datos 1	624,238.36	659,253.66	696,369.88	735,713.07	777,416.85
6	Analista de Inteligencia de Datos 2				735,713.07	777,416.85
7	Jefe Administrativo Financiero	1,238,603.99	1,310,481.23	1,386,671.10	1,467,432.37	1,553,039.31
8	Contador	562,683.42	594,005.42	627,206.75	662,400.15	699,705.16
9	Jefe de Marketing	1,729,859.75	1,831,212.34	1,938,646.08	2,052,525.84	2,173,238.39
10	Asistente de Marketing	473,310.38	499,270.00	526,787.20	555,955.44	586,873.76
11	Jefe de Logística y Operaciones	1,729,859.75	1,831,212.34	1,938,646.08	2,052,525.84	2,173,238.39
12	Asistente de Servicio 1	473,310.38	499,270.00	526,787.20	555,955.44	586,873.76
13	Asistente de Servicio 2	473,310.38	499,270.00	526,787.20	555,955.44	586,873.76
14	Asistente de Servicio 3			526,787.20	555,955.44	586,873.76
15	Asistente de Servicio 4					586,873.76
16	Coordinador de Distribución	964,566.14	1,020,001.11	1,078,762.18	1,141,048.91	1,207,072.84
17	Conductor 1	314,688.04	331,130.32	348,559.14	367,033.69	386,616.71
18	Conductor 2	314,688.04	331,130.32	348,559.14	367,033.69	386,616.71
19	Conductor 3		331,130.32	348,559.14	367,033.69	386,616.71
20	Conductor 4			348,559.14	367,033.69	386,616.71
21	Jefe de Desarrollo Tecnológico	1,729,859.75	1,831,212.34	1,938,646.08	2,052,525.84	2,173,238.39
22	Analista Programador	624,238.36	659,253.66	696,369.88	735,713.07	777,416.85
23	Jefe de Administración de Personal	1,238,603.99	1,310,481.23	1,386,671.10	1,467,432.37	1,553,039.31
TOTAL		C\$15,969,109.59	C\$17,216,923.49	C\$19,081,383.24	C\$21,648,912.38	C\$23,481,062.88
Crecimiento Anual			C\$ 1,247,813.90	C\$ 1,864,459.76	C\$ 2,567,529.13	

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.11. Diagrama de Procesos Interno.

A continuación, se presentan los procesos que realiza la empresa con el propósito de que todos los actores involucrados puedan comprender correctamente las diferentes fases del proceso.

Ilustración 63. Diagrama de Proceso de Compra y Entrega de Repuestos.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.12. Localización.

Para la ubicación de las oficinas administrativas se tomaron 2 sectores ubicados en el municipio de Managua

- Carretera Norte
- Altamira

Utilizando el método Brown y Gibson se determinó la mejor opción para la localización tomando en cuenta factores objetivos y subjetivos de cada sector.

a. Asignación de valor relativo a cada factor objetivo FO_i para cada localización.

Siguiendo la directriz de las estrategias anteriores, se determinó el cálculo del costo para cada sector utilizando la ecuación 8.

Donde:

$$C_i = \text{Costo de alquiler} + \text{Energía eléctrica}$$

Tabla 113. Costo del Sector Localización.

Sector	Ci
Carretera Norte	C\$33,029.60
Altamira	C\$50,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la fórmula.

Tabla 114. Resultado del Factor Objetivo del Sector Ubicación.

Ubicación		Costos		Factor
Sector	Ci	1/Ci	FOi	
Carretera Norte	C\$ 7,500	0.00013333	0.53125	
Altamira	C\$ 8,500	0.00011765	0.46875	
Total		0.00025098	1	

Fuente: Elaboración propia.

Los factores objetivos se obtuvieron mediante el costo del alquiler del local en cada área más el costo aproximado de la energía eléctrica. Realizando un sondeo de precios se determinó diferentes factores tales como la comercialización, seguridad y vías de acceso.

b. Estimación de un valor relativo de cada factor subjetivo FS_i para cada localización.

Siguiendo la directriz de las estrategias anteriores, se determinó el índice de importancia relativa para cada sector utilizando la ecuación 9.

Tabla 115. *Índice de Importancia Relativa.*

Factor	Índice de Importancia Relativa (W_j)
Comercialización	$1/2 = 0.5$
Seguridad	$1/4 = 0.25$
Vías de acceso	$1/4 = 0.25$
Total	1

Fuente: Elaboración propia.

Se tuvo en cuenta a mayor medida el factor comercialización en virtud de la afluencia de propietarios de vehículos, considerando la importancia de la introducción de la empresa dentro del mercado.

Teniendo en cuenta los factores antes seleccionados, se procedió a la calificación de manera individual por cada analista otorgando un valor de uno si están de acuerdo con el factor en el sector correspondiente o con 0 si no están de acuerdo.

Tabla 116. *Calificación del Sector de Ubicación - Vías de Acceso.*

Factor	Vías de Acceso				
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	1	1	1	3	0.75
Altamira	1	0	0	1	0.25
Total				4	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 117. *Calificación del Sector de Ubicación - Comercialización.*

Factor		Comercialización			
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	1	0	1	2	0.4
Altamira	1	1	1	3	0.6
Total				5	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 118. *Calificación del Sector de Ubicación - Seguridad.*

Factor		Seguridad			
Sector	Comparación			Suma	Rij
Carretera Norte	0	0	1	1	0.33
Altamira	1	1	0	2	0.67
Total				3	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 119. *Calificación de Factores Subjetivos por Sector de Ubicación.*

Sector	Factores Subjetivos (FSj)
Carretera Norte	0.47
Altamira	0.53

La comparación de los analistas, dieron como resultado los valores de Rij de cada factor de los sectores planteados donde posteriormente se aplicó la formula FSj en una multiplicación de matrices.

c. Combinación de factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa para obtener una medida de preferencia de localización (MLP).

Utilizando la ecuación 13. La constante K se definió por los analistas, si se les dará más peso a los factores objetivos la constante K debe de ser mayor a 0.5, de lo contrario si se les dará más peso a los factores subjetivos la constante K deberá ser menor a 0.5, en este caso se les dará la misma importancia a ambos factores por lo que se definió $K = 0.5$.

Tabla 120. *Medida de Preferencia de Localización.*

Medida De Preferencia De Localización (MLP)	
Carretera Norte	0.500625
Altamira	0.499375

Fuente: Elaboración propia.

d. Selección de la ubicación que tenga máxima medida de preferencia de localización.

Por medio del método Brown y Gibson teniendo en cuenta los factores objetivos y subjetivos al mismo nivel de importancia se determinó que la localización geográfica de Repuestos Baltodano S. A estará establecida de la siguiente manera:

- País: Nicaragua
- Departamento: Managua
- Municipio: Managua
- Sector: Carretera Norte

Se alquilará un local ubicado en el sector Carretera Norte que permita la distribución efectiva y una ruta corta para las entregas, en vista a que se contará con 2 líneas de transporte de entrega. El local deberá de contar con las condiciones físicas o infraestructura necesaria para desarrollar las actividades administrativas y operativas de la empresa.

9.3.3.13. Cuadro de Mando Integral.

La metodología BSC nos permite traducir la visión de la empresa en acciones medibles y desarrollables, ayudando al cumplimiento de las metas organizativas. Permite mantener todas las áreas cubiertas de una forma sencilla, manteniendo los objetivos en el centro.

9.3.3.13.1. Indicadores de Perspectiva Financiera.

Con esto medimos el desempeño económico de la organización.

Tabla 121. Indicadores de Perspectiva Financiera.

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción del indicador	Fórmula	Meta
Aumento de ventas mensuales	Porcentaje de variación	Mide la variación de los ingresos de ventas anuales con respecto al año anterior.	$\frac{Ventas\ año_n - Ventas\ año_{n-1}}{Ventas\ año_{n-1}} * 100$	Incremento de ventas anuales en un 10%
Mejorar la Rentabilidad	Tasa de variación de rentabilidad	Analiza la variación de la utilidad anual con respecto al año anterior	$\frac{Rentab.\ Bruta = Utilidad\ Bruta - Gastos\ Directos}{Rentabilidad\ Bruta\ año_n - Rentabilidad\ Bruta\ año_{n-1}} * 100$	Crecimiento inicial del 3% para periodo 2023 – 2025 y del 5% para periodo 2026 -2027
Mejorar la rentabilidad	Tasa de variación de ingresos	Permite visualizar el incremento o decremento de los ingresos anuales con respecto a años anteriores.	$\frac{Ingresos\ facturados\ año_n - Ingresos\ facturados\ año_{n-1}}{Ingresos\ facturado\ año_{n-1}} * 100$	Incremento en ingresos del 5% Anual

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.13.2. Indicadores de Perspectiva Clientes.

Identificamos la situación del mercado meta y proporciona información para el aumento de la participación, mediante la generación y retención de clientes potenciales.

Tabla 122. Indicadores de Perspectiva Clientes.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Captar Nuevos Clientes	Porcentaje de Clientes Nuevos	Cuantifica el porcentaje de clientes nuevos respecto al total de clientes anuales	$\frac{Nuevos\ Clientes\ Registrados}{Clientes\ Totales} * 100$	Incremento anual de clientes nuevos del 10%
	Tasa de Repetición de Compras	Mide el porcentaje de retorno de los clientes que realizan compras en más de 1 ocasión	$\frac{Clientes\ con\ más\ de\ 1\ Compra}{Clientes\ Totales} * 100$	Mantener un 70% de registro de clientes que compran en más de 1 ocasión
Generar Fidelidad	Índice de Satisfacción de Clientes	Permite la retroalimentación mediante la opinión de los clientes	<i>Encuesta de Satisfacción</i>	Incremento del 5% anual
	Índice de Quejas Recibidas	Proporciona el porcentaje de quejas recibidas por parte de los clientes	$\frac{Cantidad\ de\ Quejas\ Recibidas}{Cantidad\ de\ Pedidos} * 100$	Menor al 5% Mensual
Aumento de la Retención de Clientes	Índice de Retención	Permite visualizar el porcentaje de clientes que se fidelizan con la empresa	$\frac{Clientes\ Finales - Clientes\ Nuevos\ Registrados}{Clientes\ Finales} * 100$	Mantener una fidelización del 70% de los clientes

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.13.3. Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos.

Esta perspectiva ayuda a identificar los objetivos e indicadores estratégicos que están asociados a procesos básicos de la empresa, aportando información importante en la toma de decisiones.

Tabla 123. Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Reducir Tiempos Totales de Entrega	Variación en Tiempos de Entrega	Permite conocer el tiempo en que se entregan los pedidos	$\frac{\text{Entregas Puntuales}}{\text{Total de Entregas}} * 100$	Mínimo el 85% de las entregas
Disminución de Demanda Insatisfecha	Índice de Demandas Perdidas	Arroja el porcentaje de pedidos perdidos por falta de capacidad de la empresa	$\frac{\text{Cantidad de Pedidos Perdidos}}{\text{Cantidad de Pedidos}} * 100$	Menor al 5% Mensual
Disminución de Tiempos de Entrega de Proveedores	Índice de Entregas Demoradas	Permite evaluar las demoras en los tiempos de entrega de los proveedores	$\frac{\text{Compras No Entregadas a Tiempo}}{\text{Total Ordenes de Compra}} * 100$	Máximo el 10% de las entregas
Disminución de Tiempos de Entrega a los Clientes	Índice de Entregas Demoradas	Arroja el porcentaje de pedidos retrasados	$\frac{\text{Cantidad de Pedidos No Entregados a Tiempo}}{\text{Cantidad de Pedidos en la App}} * 100$	Menor al 5% Mensual
Aumento de Empresas Afiliadas	Índice de Afiliación de Empresas	Permite visualizar la cantidad de empresas que se afilian a la App respecto a años anteriores	$\text{No. Emp. Afil. Año}_n - \text{No. Emp. Afil. Año}_{n-1}$	Mínimo 7
	Tasa de Variación de Afiliación de Empresas	Mide el crecimiento o decremento en la cantidad de empresas que se afilian a la App de comercio	$\frac{\text{No. Emp. Afil. Año}_n - \text{No. Emp. Afil. Año}_{n-1}}{\text{No. Emp. Afil. Año}_{n-1}} * 100$	Incremento del 5% Anual

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.13.4. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Es la perspectiva más importante para objetivos a largo plazo, los indicadores incluyen la capacitación del talento humano para crear y mantener valor empresarial.

Tabla 124. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Meta
Desarrollar Habilidades Profesionales	Porcentaje de Horas de Capacitación	Determina la proporción de horas invertidas en la preparación de los conductores en el tema de conducción segura dentro de las horas totales trabajadas	$\frac{\text{Horas Totales de Capacitación}}{\text{Horas Totales Trabajadas}} * 100$	Mantener al 5% de las horas mensuales
	Índice de Resultado de Capacitación	Permite analizar el resultado de las capacitaciones por medio de la diferencia de accidentes post-capacitación	$\frac{\text{No. de Accidentes Mes}_n - \text{No. de Accidentes Mes}_{n-1}}{(\text{Post Capacitación})}$	Menor a 5 accidentes mensuales

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.14. Método SLP.

De acuerdo con la metodología SLP se requiere definir los requisitos iniciales para llevar a cabo la distribución de planta, por lo que se tuvo en cuenta la estructura con la que se va a contar en Repuestos Baltodano S. A.

9.3.3.14.1. Diagrama de Actividades Relacionadas.

En este paso se tiene como objetivo es satisfacer las relaciones importantes a fin de crear la distribución más eficiente posible. Se categorizo las relaciones mediante letras mostradas en la siguiente tabla, donde no se debe exceder el porcentaje para cada código

Tabla 125. *Código de Actividades Relacionadas.*

Código	Definición	Porcentaje
A	Absolutamente necesario que estos dos departamentos estén uno junto al otro	5%
E	Especialmente importante	10%
I	Importante	15%
O	Ordinariamente Importante	25%
U	Sin importancia	0%
X	No deseable	0%

Fuente: (Meyers & Stephens, 2006)

Se determinó el número de códigos por medio de la ecuación 14. Donde “n” es el número de departamentos, se está diseñando una oficina administrativa que cuenta con 9 departamentos, obteniendo un total de 36 códigos de relación. Multiplicando el total de códigos de relación por el porcentaje asignado a cada letra da como resultado.

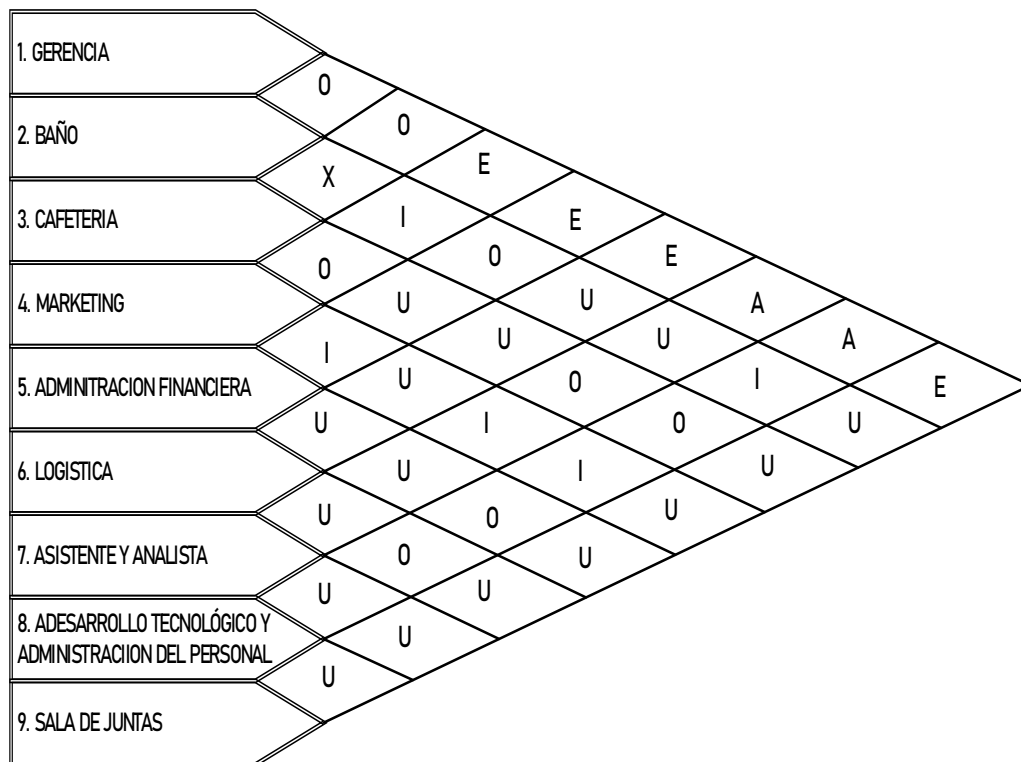
Tabla 126. *Cantidad de Códigos por Actividad.*

Código	Cantidad
A	2
E	4
I	5
O	9

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.14.2. Matriz SLP.

Ilustración 64. *Matriz SLP.*



Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.14.3. Hoja de Trabajo.

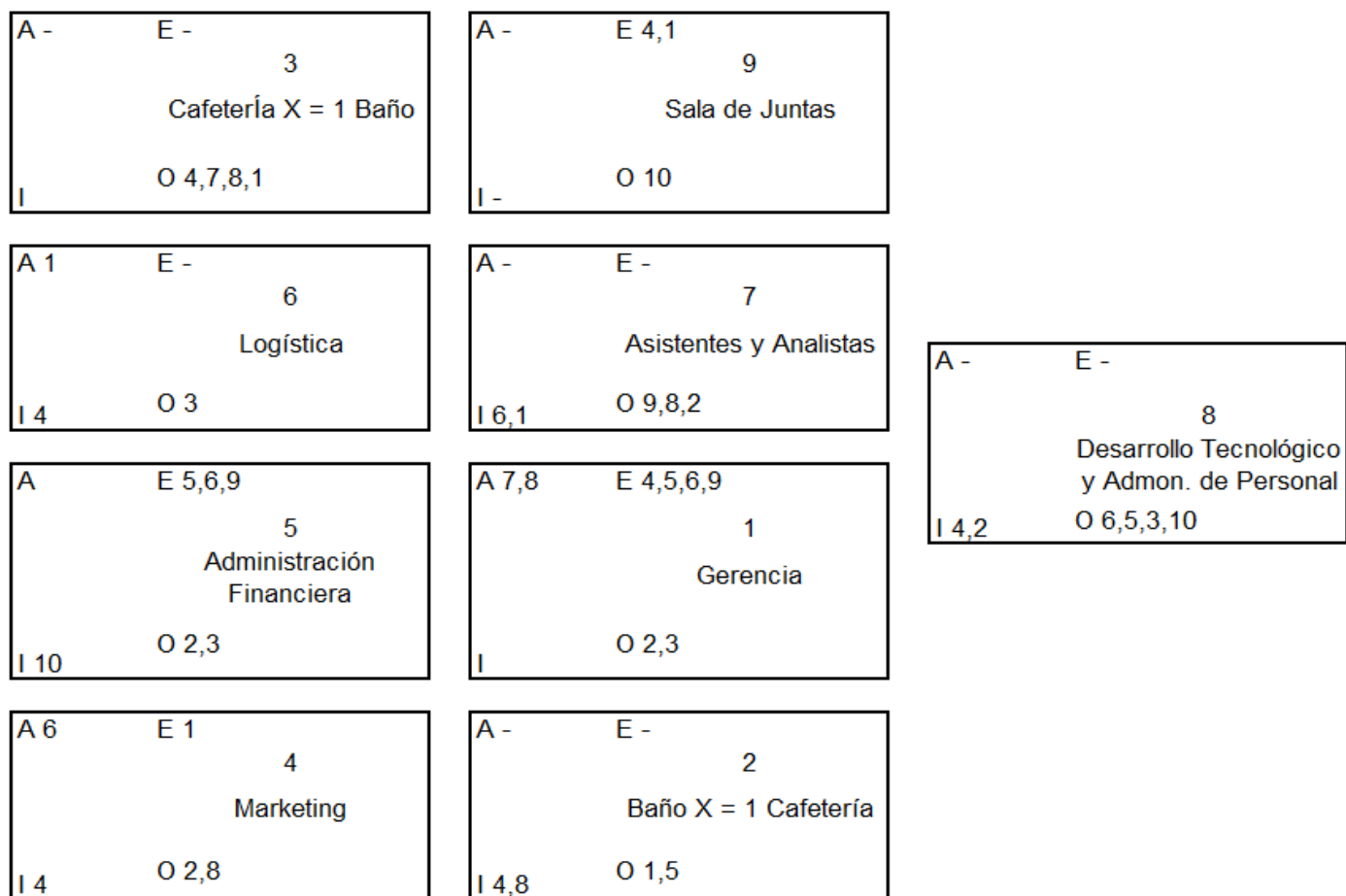
Tabla 127. *Hoja de Trabajo.*

Actividades	A	E	I	O	U	X
1. Gerencia	7, 8	4, 5, 6, 9		2, 3		
2. Baño			4, 8	1, 5	6, 7, 9	3
3. Cafetería				4, 7, 8, 1	5, 6, 9, 1	2
4. Marketing		1	5, 7, 8, 2	3,	6, 9	
5. Administración Financiera		1	4	8, 2	7, 9, 6, 3	
6. Logística	5	4, 1		8	5, 4, 3, 2, 7	
7. Asistente y Analista	1		4	3	5, 6, 2, 8, 9	
8. Desarrollo Tecnológico y Administración de Personal	1		2, 4	6, 5, 3	7, 9	
9. Sala de Juntas		1			2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.14.4. Diagrama de Bloque Adimensional.

Ilustración 65. Diagrama de Bloque Adimensional.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.14.5. Distribución de Planta.

Ilustración 66. Distribución de Planta.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.3.15. Recursos Operativos.

Para el funcionamiento de la empresa se quieren recursos materiales imprescindibles para llevar a cabo los procedimientos operativos y administrativos, entre los cuales se detallan: muebles y equipos de oficina, suministro de oficina, equipos de computación, equipos de protección personal y vehículo (ver anexos 76 - 126).

Tabla 128. Equipos Tecnológicos.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
15	Laptops HP	\$472.32	\$7,084.74
15	Licencia de Sistema Informático	\$18.33	\$274.90
17	Celulares	\$283.25	\$4,815.23
17	Plan Telefónico	\$234.46	\$3,985.85
1	Casa Doble (Internet + Telefonía)	\$34.99	\$34.99
15	Mouse	\$22.22	\$333.25
4	Impresoras Multifuncionales	\$221.06	\$884.23
Total			\$17,413.20

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 129. Equipos de Protección Personal.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
Bota de Seguridad Rhino	2	\$75.82	\$151.64
Cinturón de Peso para Espalda Truper	2	\$13.66	\$27.33
Rodilleras Profesionales Truper	2	\$24.07	\$48.14
Lente de Seguridad Truper	2	\$7.84	\$15.68
Guantes de Nitrilo Anticorte Milwaukee	2	\$7.84	\$15.68
Total	10	\$25.85	\$258.47

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 130. Flota Vehicular.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Hino 300 3.5 toneladas	\$28,800.00	\$28,800.00
1	Toyota Yaris	\$23,046.22	\$23,045.84
2	Yamaha YD110	\$1,695.84	\$3,391.62
Total			\$55,237.46

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 131. Muebles y Equipos de Oficina.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
6	Escritorio Ejecutivo	\$123.22	\$739.32
9	Escritorio Sencillo	\$109.53	\$985.76
1	Juego Completo Mesa de Junta	\$1,697.70	\$1,697.70
6	Sillón Ejecutivo	\$287.50	\$1,725.00
9	Sillas para Personal	\$82.80	\$745.20
10	Silla para Visitas	\$57.50	\$575.00
15	Teléfonos para Oficina	\$24.37	\$365.55
5	Dispensador de Agua	\$250.44	\$1,252.18
2	Aire Acondicionado	\$807.75	\$1,615.50
8	Abanico	\$106.79	\$854.33
2	Microondas	\$95.84	\$191.68
2	Mini refrigeradora	\$212.75	\$425.50
2	Televisor	\$585.98	\$1,171.96
5	Cafetera	\$49.29	\$246.44
5	Pizarra grande (120x240cm)	\$148.77	\$743.87
6	Escritorio Ejecutivo	\$123.22	\$739.32
Total			\$13,334.99

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 132. Suministros de Oficina.

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor unitario	Valor total
25	Resma	Papel Bond	\$6.91	\$172.81
40	Unidad	Libreta	\$0.72	\$28.74
30	Unidad	Maskingtape	\$1.20	\$35.93
20	Unidad	Tijera	\$0.99	\$19.81
20	Unidad	Borrador	\$0.38	\$7.60
25	Unidad	Agenda	\$5.86	\$146.54
20	Caja	Carpetas de Manila	\$7.65	\$153.09
20	Unidad	Engrapadora	\$3.25	\$64.90
40	Caja	Grapa Estándar	\$0.95	\$37.95

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor unitario	Valor total
20	Unidad	Lápiz Mecánico	\$0.44	\$8.87
40	Unidad	Minas	\$0.43	\$17.02
20	Unidad	Pega en Barra	\$1.32	\$26.30
60	Unidad	Lapicero	\$0.08	\$5.04
30	Unidad	Resaltador	\$0.67	\$20.05
60	Unidad	Marcador acrílico	\$0.70	\$41.93
60	Unidad	Corrector	\$0.70	\$41.93
20	Unidad	Saca grapa	\$0.70	\$13.98
20	Caja	Clamps	\$0.75	\$15.07
20	Caja	Clips	\$0.38	\$7.65
5	Unidad	Borrador de pizarra	\$0.83	\$4.13
16	Unidad	Mousepad	\$0.96	\$15.33
80	Unidad	Tinta negra	\$21.91	\$1,752.46
40	Unidad	Tinta amarilla	\$14.79	\$591.46
40	Unidad	Tinta magenta	\$14.79	\$591.46
40	Unidad	Tinta cyan	\$14.79	\$591.46
Total				\$4,411.50

Fuente: Elaboración propia.

X. ESTUDIO FINANCIERO.

El estudio financiero del presente documento determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto permitiendo evaluar la rentabilidad y recuperación de este en el tiempo. A través del mismo, se puede comprender la situación financiera para cada una de las estrategias que podría aplicar la entidad respecto a sus ingresos, costos, gastos y activos, así como el comportamiento de los mismos en los períodos a analizar.

10.1. Demanda.

Para determinar la demanda de cada una de las estrategias del proyecto, se recopilaron datos del estudio de mercado (Tablas 22 – 31), siendo un porcentaje (de absorción) de la demanda potencial la que se desea abarcar, correspondiente a lo que Repuestos Baltodano tendría para cada una de las estrategias evaluadas; en el caso de la estrategia 3 (desarrollo de aplicación de comercio) esta será la misma demanda que cubrirían las empresas del rubro automotriz.

10.1.1. Resumen de Demandas Anuales.

Siguiendo el mismo método para la determinación de la demanda que Repuestos Baltodano S.A. abarcará para cada uno de los años dentro del horizonte de evaluación del proyecto, se presenta la siguiente estructura donde se detalla el porcentaje de absorción que la empresa puede cubrir dentro del mercado de repuestos automotrices.

Tabla 133. *Resumen Demanda Anual.*

Año	Demanda Potencial	% de Absorción	Absorción Total
2023	324,785	5%	16,239
2024	338,344	6%	20,301
2025	352,470	7%	24,673
2026	367,184	8%	29,375
2027	382,513	10%	38,251

Fuente: Elaboración propia.

10.2. Precios.

Los precios de compra de los repuestos se obtuvieron utilizando el método de ponderación (*ingresos netos / cantidad total*) por cada tipo de problema (ver anexos 127 - 132), y así poder tener un precio de venta promedio con su debido margen de utilidad, tomando en cuenta los costos por fuente de origen (repuestos comprados a proveedores nacionales o proveedores internacionales) debido a las obligaciones legales que se asumen en las transacciones (impuestos), el deslizamiento anual de la moneda respecto al dólar (tasa de cambio utilizada periodo de septiembre 2023 – C\$36.5206, Banco Central de Nicaragua), y la inflación anual.

10.2.1. Deslizamiento de la Moneda.

El Banco Central de Nicaragua aprobó la reducción de la tasa vigente de deslizamiento del tipo de cambio del córdoba con respecto al dólar estadounidense del 2% al 1% anual, de acuerdo a lo establecido por el Consejo Directivo del BCN; por otro lado, el 23 de enero del año 2023 el BCN aprobó, establecer una tasa de deslizamiento del tipo de cambio del Córdoba con respecto al dólar en cero por ciento (0%) anual, a partir del año 2024. Debido a esto, se presenta la siguiente tabla con las respectivas tasas anuales.

Tabla 134. *Deslizamiento Anual en la Tasa de Cambio.*

Año	Porcentaje Deslizamiento	Tasa de Cambio(C\$)
2023	1%	C\$36.5206
2024 – 2027	0%	C\$36.6243

Fuente: Datos proporcionados por el Banco Central de Nicaragua (BCN)

10.2.2. Proyección de la Inflación.

Para determinar las tasas de inflación dentro del horizonte de evaluación, se utilizó el método de regresión exponencial, conociendo datos históricos del Índice de Precio al Consumidor (IPC), sección de transporte desde el año 2016 hasta el

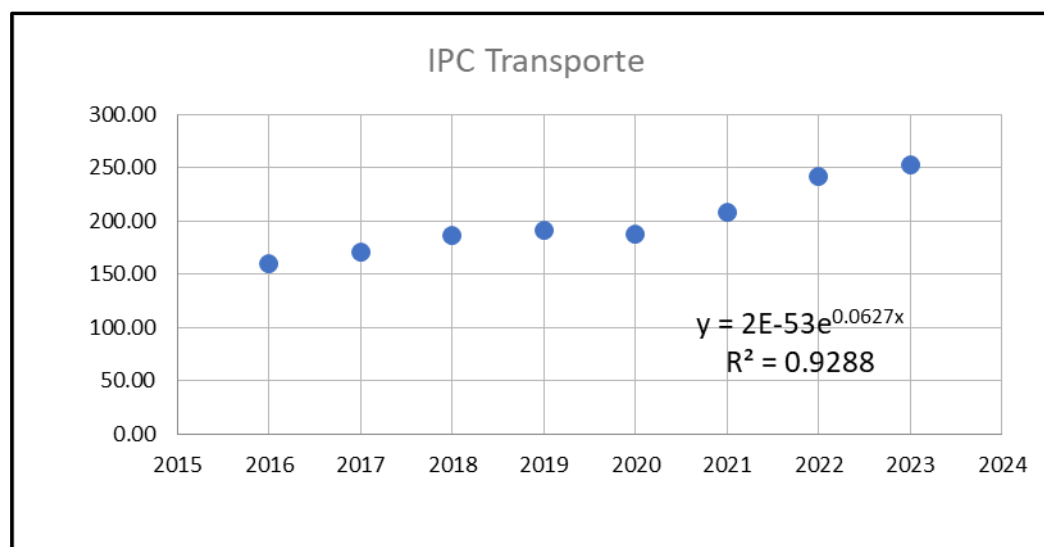
2023, mediante información proporcionada por el Instituto Nacional de Información y Desarrollo (INIDE), teniendo la siguiente estructura.

Tabla 135. *Datos Históricos del índice de Precio al Consumidor - Transporte.*

Año	IPC Transporte	Logaritmo Natural IPC Transporte (X)	Variación vs Año Anterior	Inflación
2016	159.38	5.07	-0.21	-0.1%
2017	171.03	5.14	11.65	7.3%
2018	185.93	5.23	14.90	8.7%
2019	191.47	5.25	5.54	3.0%
2020	187.41	5.23	-4.06	-2.1%
2021	208.36	5.34	20.95	11.2%
2022	241.36	5.49	32.99	15.8%
2023	246,20	5.53	11.37	4.7%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 67. *Diagrama de Dispersión – Logaritmo Natural IPC Transporte.*



Ecuación 15. *Regresión Exponencial.*

$$y = ab^x \rightarrow \text{Log } Y = \text{Log } A + X * \text{Log } B \rightarrow \text{Log } Y = -121.4021 + X * (0.06273)$$

Fuente: (Sipper & Bulfin Jr., 1998)

Obteniendo como resultado la siguiente estructura.

Tabla 136. *Proyección del índice de Precio al Consumidor - Transporte.*

Años	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de Inflación	4.70%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%

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

La proyección de la inflación para el año 2023 se basa en un análisis de datos históricos recopilados desde 2016 hasta 2023. Tras examinar detenidamente estos datos, se observa una tendencia promedio de inflación del 4.7%. Sirviendo como punto de partida para establecer las proyecciones futuras. Pronosticando que para los años 2024 a 2027, la inflación experimentará un aumento, proyectándose en un 6.5%.

10.2.3. Precios de Compra Antes de Impuestos.

Para determinar los precios de compra se realizó un detalle según la tipología de problemas que presentan los vehículos. A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se obtuvo el precio de venta y precio promedio ponderado de ciertos repuestos.

Para el cálculo del precio de venta de los repuestos relacionados con fallas en el motor se utilizaron los registros del historial de ventas (facturas) de Repuestos Baltodano S.A., en donde se generaron ingresos por un total de C\$2,151,346.20, correspondientes a la comercialización de 872 repuestos en total (ver anexo 127). Para determinar el precio promedio ponderado de los repuestos relacionados con fallas en el motor, se dividió el total de ingresos por la cantidad de repuestos vendidos, lo que resultó en un precio promedio de C\$2,467.14.

Tabla 137. *Resumen de Precios de Compra.*

Problema	Precio (C\$)	Precio (U\$)
Fallas en el Motor	C\$2,467.14	\$67.56
Alternador	C\$2,835.00	\$77.63

Problema	Precio (C\$)	Precio (U\$)
Fricciones / Frenos	C\$2,618.19	\$71.69
Amortiguadores	C\$1,597.56	\$43.74
Embragues	C\$3,369.18	\$92.26
Otros	C\$1,130.14	\$30.95

Fuente: Elaboración propia.

10.2.4. *Impuestos por Repuestos Importados.*

(DGA, 2022, pág. 462), Para efectuar transacciones de compra de repuestos a nivel internacional, la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA) establece lo siguiente:

Tabla 138. *Impuestos por Repuestos Importados.*

Descripción	Impuestos			
	DAI	ISC	IVA	Total
Parachoques (paragolpes, defensas) y sus partes	5%	5%	15%	25%
Cinturones de seguridad	10%	5%	15%	30%
Parabrisas, vidrios traseros y demás ventanillas	10%	5%	15%	30%
Guarniciones de frenos montadas	10%	5%	15%	30%
Sistema de frenado hidrodinámico con retardo de la transmisión y sus partes	0%	5%	15%	20%
Otras piezas de frenos y servofrenos	5%	5%	15%	25%
Cajas de cambio	5%	5%	15%	25%
Partes de Cajas de Cambio	5%	5%	15%	25%
Ejes con diferencial, incluso provistos con otros órganos de transmisión	5%	5%	15%	25%
Ejes portadores y sus partes	5%	5%	15%	25%
Otras partes de los ejes	5%	5%	15%	25%
Ruedas, sus partes y accesorios	5%	5%	15%	25%
Sistema de suspensión, excepto los amortiguadores	5%	5%	15%	25%
Partes de amortiguadores	5%	5%	15%	25%

Descripción	Impuestos			
	DAI	ISC	IVA	Total
Radiadores	5%	5%	15%	25%
Partes de radiadores	5%	5%	15%	25%
Silenciadores y tubos (caños) de escape	5%	5%	15%	25%
Partes de silenciadores y tubos de escape	5%	5%	15%	25%
Embrague y sus partes	5%	5%	15%	25%
Volantes, columnas y cajas de dirección	5%	5%	15%	25%
Partes de volantes, columnas y cajas de dirección	5%	5%	15%	25%
Bolsas inflables de seguridad con sistema inflado (airbag) y sus partes	5%	5%	15%	25%
Promedio	5%	5%	15%	25%
Mediana	5%	5%	15%	25%

Fuente: Elaboración propia, Datos proporcionados por la DGA; ***DAI**: Derechos Arancelarios a la Importación; ***ISC**: Impuesto Selectivo al Consumo; ***IVA**: Impuesto al Valor Agregado.

Las obligaciones legales de la empresa sobre las transacciones de compra de repuestos están distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 139. *Impuestos por Comprar a Proveedores Nacionales.*

Descripción	Porcentaje
IGV (Impuestos General al Valor)	15%
Alcaldía (Sobre Factura)	5%
Total	20%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 140. *Impuesto por Comprar a Proveedores Extranjeros.*

Descripción	Porcentaje
IGV (Impuestos General al Valor)	25%
Transporte Internacional	20%

Descripción	Porcentaje
Total	45%

Fuente: Elaboración propia.

10.2.4.1. Precios de Compra Netos.

Tomando en cuenta las obligaciones legales que se deben asumir (20% para origen nacional y 45% para origen internacional) y las respectivas tasas de deslizamiento anuales, los precios promedios de compra serían los siguientes:

10.2.4.2. Precios de Compra Anual Proveedores Nacionales.

Tabla 141. *Precios de Compra - Proveedores Nacionales.*

Problema	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Fallas en el Motor	\$81.88	\$86.95	\$92.60	\$98.62	\$105.03
Alternador	\$94.08	\$99.92	\$106.41	\$113.33	\$120.69
Fricciones / Frenos	\$86.89	\$92.28	\$98.27	\$104.66	\$111.46
Amortiguadores	\$53.02	\$56.30	\$59.96	\$63.86	\$68.01
Embrague	\$111.81	\$118.74	\$126.46	\$134.68	\$143.44
Otros	\$37.51	\$39.83	\$42.42	\$45.18	\$48.11

Fuente: Elaboración propia.

10.2.4.3. Precios de Compra Anual Proveedores Internacionales.

Tabla 142. *Precios de Compra - Proveedores Internacionales.*

Problema	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Fallas en el Motor	\$99.23	\$105.38	\$112.23	\$119.53	\$127.30
Alternador	\$114.03	\$121.09	\$128.97	\$137.35	\$146.28
Fricciones / Frenos	\$105.31	\$111.83	\$119.10	\$126.84	\$135.09
Amortiguadores	\$64.26	\$68.24	\$72.67	\$77.40	\$82.43
Embrague	\$135.51	\$143.91	\$153.27	\$163.23	\$173.84

Problema	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Otros	\$45.46	\$48.27	\$51.41	\$54.75	\$58.31

Fuente: Elaboración propia.

10.2.5. Precios de Ventas.

Los precios de ventas se determinaron de acuerdo a los precios de compra netos y a los respectivos porcentajes de ganancia según la fuente de origen de los repuestos. Los márgenes son del 30% para el mercado nacional y del 40% para el mercado internacional, atribuyéndose a que la industria de repuestos es altamente competitiva, con numerosos proveedores y cuenta con una amplia gama de opciones para los consumidores. Este margen permite a las empresas mantener porcentajes de beneficio razonables que cubren los costos operativos y de adquisición de repuestos.

Cabe destacar que dichos márgenes contemplan un 4% que se asume como recuperación por gastos de combustible, lo que se aplica a la estrategia de delivery sin costo para los clientes.

Tabla 143. Porcentaje de Ganancias.

Proveedor	Porcentaje
Nacional	30%
Internacional	40%

Fuente: Elaboración propia.

10.2.5.1. Precios de Venta Anual Proveedores Nacionales.

Tabla 144. Precios de Ventas - Proveedores Nacionales.

Problema	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Fallas en el Motor	\$116.97	\$124.22	\$132.29	\$140.89	\$150.05
Alternador	\$134.41	\$142.74	\$152.02	\$161.90	\$172.42

Fricciones / Frenos	\$124.13	\$131.82	\$140.39	\$149.52	\$159.23
Amortiguadores	\$75.74	\$80.43	\$85.66	\$91.23	\$97.16
Embrague	\$159.73	\$169.63	\$180.66	\$192.40	\$204.91
Otros	\$53.58	\$56.90	\$60.60	\$64.54	\$68.73

Fuente: Elaboración propia.

10.2.5.2. Precios de Venta Anual Proveedores Internacionales.

Tabla 145. *Precios de Ventas - Proveedores Internacionales.*

Problema	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Fallas en el Motor	\$165.38	\$175.64	\$187.05	\$199.21	\$212.16
Alternador	\$190.04	\$201.82	\$214.94	\$228.91	\$243.79
Fricciones / Frenos	\$175.51	\$186.39	\$198.50	\$211.41	\$225.15
Amortiguadores	\$107.09	\$113.73	\$121.12	\$129.00	\$137.38
Embrague	\$225.85	\$239.85	\$255.44	\$272.05	\$289.73
Otros	\$75.76	\$80.45	\$85.68	\$91.25	\$97.19

Fuente: Elaboración propia.

10.3. Servicio de Asesoría Especializada.

El servicio de asesoría especializada es parte importante de las estrategias de posicionamiento y diversificación. Los cálculos realizados se utilizarán posteriormente para determinar una parte de los ingresos totales del proyecto.

10.3.1. ***Demanda de la Asesoría Especializada.***

Para determinar la demanda de las personas que harán uso de asesoría especializada, se utilizaron los datos obtenidos del estudio de mercado, donde primeramente se determinó que el 63.28% de las personas están dispuestas a realizar compras vía online y que la cantidad de personas dispuestas a pagar por el servicio de asesoría especializada es del 75.52%. La diferencia entre estos dos porcentajes arroja la demanda de las personas dispuestas adquirir el servicio de asesoría y que no desean adquirir repuestos.

Tabla 146. *Demanda de Asesoría Especializada.*

Año	Demanda de Asesorías	Demanda Potencial	Demanda Total	% Absorción	Demanda de Asesoría
2023	387,607	324,785	62,822	5%	3,141
2024	403,788	338,344	65,445	6%	3,927
2025	420,646	352,470	68,177	7%	4,772
2026	438,207	367,184	71,023	8%	5,682
2027	456,501	382,513	73,988	10%	7,399

Fuente: Elaboración propia.

10.3.2. Precio de la Asesoría Especializada.

Partiendo de los datos brindados por el estudio de mercado sobre la disposición de pago de los clientes respecto al servicio de asesoría especializada. De las 290 personas dispuestas a adquirir la asesoría especializada (ver tabla 18), a través de los montos propuestos en la encuesta (ver tabla 19) y haciendo uso del método de ponderación (Ingresos / Frecuencia Total), se determinó el precio ideal en concepto de pago por servicio de asesoría brindado:

Tabla 147. *Determinación de Precio por Servicio de Asesoría Especializada.*

Montos	Frecuencia	Precio Promedio (C\$)	Ingresos (C\$)
100 – 200	61	150.00	C\$9,150.00
201 – 300	130	250.50	C\$32,565.00
301 – 400	64	350.50	C\$22,432.00
Más de 400	35	450.50	C\$15,767.50
Total	290	275.57	C\$79,914.50

Fuente: Elaboración propia.

Obteniendo que C\$275.57 es el monto ideal por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio de asesoría especializada. Finalmente, se definió un monto anual, tomando en cuenta el deslizamiento de la moneda y la inflación, para el periodo 2023 – 2027 de:

Tabla 148. *Precios Anuales por Servicio de Asesoría Especializada.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Precio	U\$8	U\$8	U\$9	U\$9	U\$10

Fuente: Elaboración propia.

10.4. Ingresos.

Los ingresos del proyecto para la estrategia 1 (tienda en línea con asesoría gratuita), la estrategia 2 (tienda en línea con asesoría especializada remunerada) y la estrategia 3 (desarrollo de aplicación de comercio), están estructurados anualmente según la absorción de la demanda de repuestos por problemas.

Para determinar el porcentaje de ingresos para repuestos según su origen (nacional o internacional), se utilizaron los datos obtenidos del historial de ventas de Repuestos Baltodano S.A. (ver anexos 127 – 132), con los cuales se realizó primeramente un cálculo haciendo uso de la ecuación 1, para determinar el tamaño de la muestra:

- **Cliente 1.**

Empleando la ecuación 1, se calculó el tamaño de la muestra necesario para obtener información sobre el porcentaje de repuestos provenientes de proveedores nacionales e internacionales y se estableció un porcentaje de éxito del 95% con el objetivo de lograr un equilibrio entre el tamaño de la muestra y la precisión, asegurando así que se obtengan resultados confiables con un tamaño de muestra manejable. Donde:

N = 336 cotizaciones (población o universo)

Z = 1.96

p = 95% (probabilidad de éxito)

q = 5% (probabilidad de fracaso)

d = 5% (error de estimación)

n = 60 cotizaciones (muestra)

De las 336 cotizaciones del cliente 1, se seleccionaron aleatoriamente 60 mediante un proceso de muestreo. De acuerdo al análisis realizado, se observó que el 75% de las cotizaciones corresponden a repuestos de origen nacional, mientras que solo el 25% son para repuestos de origen internacional. Estos resultados sugieren que una parte significativa de la demanda puede ser cubierta mediante productos proporcionados por el mercado nacional.

Tabla 149. *Conteo Total - Muestra Cliente 1.*

Repuesto	IGV	Conteo	Porcentaje
Nacional	15%	45	75.00%
Internacional	30%	15	25.00%
Total		60	100%

Fuente: Elaboración propia.

- **Cliente 2.**

De igual manera se empleó la ecuación 1, para calcular el tamaño de la muestra necesaria (porcentaje de repuestos provenientes de proveedores nacionales e internacionales) y se estableció el mismo porcentaje de éxito del 95% con la misma finalidad de obtener resultados confiables con un tamaño de muestra manejable. Donde:

N = 148 cotizaciones (población o universo)

Z = 1.96

p = 95% (probabilidad de éxito)

q = 5% (probabilidad de fracaso)

d = 5% (error de estimación)

n = 49 cotizaciones (muestra)

De las 148 cotizaciones del cliente 2, se seleccionaron aleatoriamente 49 mediante un proceso de muestreo. De acuerdo al análisis realizado, se observó que el 75.51% de las cotizaciones corresponden a repuestos de origen nacional,

mientras que solo el 24.49% son para repuestos de origen internacional. Estos resultados sugieren, de igual manera, que una parte significativa de la demanda puede ser cubierta mediante productos proporcionados por el mercado nacional.

Tabla 150. *Conteo Total - Muestreo Cliente 2.*

Repuesto	IGV	Conteo	Porcentaje
Nacional	15%	37	75.51%
Internacional	30%	12	24.49%
Total		49	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando los datos recopilados a través del muestreo de los clientes 1 y 2, se obtuvieron los porcentajes que definen el origen de los repuestos (nacional o internacional). La siguiente estructura clasifica el origen de los repuestos con mayor precisión:

Tabla 151. *Porcentaje de Compra a Proveedores.*

Proveedor	Impuesto	Conteo	Porcentaje
Nacional	15%	82	75.23%
Internacional	30%	27	24.77%
Total		109	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ecuación 16. *Ingresos Totales.*

$$ITO = n * PVU$$

Fuente: (Urbina, 2010).

Por temas de proporción de demanda nacional e internacional, la fórmula de ingresos totales se tuvo que modificar conservando la base de dicho cálculo, quedando de la siguiente manera:

10.4.1. Ingresos Año 2023.

Para evaluar los ingresos por compra de repuestos automotrices asociados a las estrategias 1 y 2 de Repuestos Baltodano, se empleó la siguiente fórmula para calcular los ingresos derivados de la venta de repuestos.

$$ITO = ((n * \% Nacional) * PVU Nacional) + ((n * \% Internacional) * PVU Internacional)$$

Obteniendo como resultado la siguiente estructura:

Tabla 152. Ingresos Totales – Año 2023.

Problema	Demanda por Tipo	Precio Nacional	Precio Internacional	Ingresos Totales
Fallas en el Motor	1,116	\$116.97	\$165.38	\$141,395.01
Alternador	1,144	\$134.41	\$190.04	\$166,479.25
Fricciones / Frenos	4,685	\$124.13	\$175.51	\$629,646.09
Amortiguadores	4,470	\$75.74	\$107.09	\$366,550.18
Embrague	2,177	\$159.73	\$225.85	\$376,510.09
Otros	2,648	\$53.58	\$75.76	\$153,608.81
Total	16,239	\$112.95	\$112.95	\$1,834,189.42

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por asesoría especializada, aplicable a la segunda estrategia, se han configurado considerando exclusivamente la tarifa de servicio. En este enfoque, se brinda asesoría a los clientes sin incluir la venta de repuestos. Cabe destacar que este ingreso se aplica exclusivamente a aquellos clientes que buscan el servicio de asesoría sin realizar ninguna compra de repuestos.

Tabla 153. Ingresos por Servicio de Asesoría Especializada Remunerada.

Demanda Total	Precio (U\$)	Ingreso Total (U\$)
3,141	\$8	\$23,938.26

Fuente: Elaboración propia.

10.4.2. Ingresos por Empresas.

Para evaluar el potencial de ingresos que las empresas en el sector de repuestos automotrices pueden generar, se tomó como referencia las cotizaciones proporcionadas por la empresa Repuestos Baltodano S. A. Este enfoque se adoptó con el propósito de obtener una visión más precisa acerca de los ingresos netos que las empresas de este rubro podrían alcanzar. Es importante señalar que estos ingresos están específicamente relacionados con la estrategia 3 aplicación de comercio.

10.4.2.1. Ventas Mediante Aplicación de Comercio.

Considerando el número de personas dispuestas a realizar compras en línea, se estableció una tasa anual de conversión en ventas de repuestos automotrices a través de la plataforma de comercio electrónico.

Tabla 154. *Porcentaje de Ventas Mediante Aplicación de Comercio.*

Año	Venta Capturada	Venta no Capturada
2023 – 2024	45%	55%
2025 – 2026	50%	50%
2027	55%	45%

Fuente: Elaboración propia.

10.4.2.2. Ingresos por Empresa Año 2023.

Los ingresos generados por repuestos fueron calculados a través de la ecuación 13 (ingresos totales), la cual se utilizó para abordar específicamente la estrategia 3, resultando en la siguiente estructura:

Tabla 155. *Ingresos por Empresa.*

Problema	Demanda por Tipo	Precio Unitario	Ingresos Totales
Fallas en el Motor	1,116	\$81.74	\$91,257.82
Alternador	1,144	\$93.93	\$107,447.45
Fricciones / Frenos	4,685	\$86.75	\$406,380.18
Amortiguadores	4,470	\$52.93	\$236,575.32

Problema	Demanda por Tipo	Precio Unitario	Ingresos Totales
Embragues	2,177	\$111.63	\$243,003.56
Otros	2,648	\$37.44	\$99,140.73
Total	16,239	\$72.90	\$1,183,805.07

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el porcentaje propuesto de ventas capturadas, se calculó el monto total de ingresos que las empresas obtienen al utilizar la aplicación móvil. Lo que resultó en:

Tabla 156. *Ingresos Neto Mediante Aplicación de Comercio.*

Concepto	Ingresos por Empresa
Venta de Repuestos	\$532,712.28

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la encuesta anterior dirigida a las empresas competidoras de Repuestos Baltodano S. A., se determinó que, dentro del marco de la estrategia 3, 7 de las 12 empresas encuestadas mostraron interés en integrarse a la aplicación, las cuales demostraron su disposición de aceptar un porcentaje de comisión que oscila entre el 6% y el 10% sobre el volumen de ventas a través de la plataforma. La justificación para establecer un porcentaje de comisión del 10% se basa en la alineación con las expectativas del mercado, así como en la disposición expresada por las empresas competidoras. Esta cifra refleja una respuesta positiva y un consenso considerable entre los participantes de la encuesta, respaldando la elección del 10% como un valor equitativo y competitivo.

Tabla 157. *Ingresos por Comisión.*

Concepto	Ingresos
Comisión	\$53,271.23

Fuente: Elaboración propia.

10.4.3. Resumen de Ingresos Totales.

Siguiendo el mismo procedimiento de cálculo para los ingresos en cada uno de los años, se proporciona la siguiente estructura que desglosa los ingresos totales proyectados para la empresa Repuestos Baltodano a lo largo del horizonte de evaluación de cada estrategia.

Tabla 158. *Resumen Ingresos Totales.*

Año	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
2023	\$1,834,189.42	\$1,858,127.68	\$53,271.23
2024	\$2,435,035.54	\$2,466,905.77	\$70,722.02
2025	\$3,151,846.09	\$3,193,098.07	\$101,712.01
2026	\$3,996,398.03	\$4,048,703.68	\$128,966.04
2027	\$5,542,310.79	\$5,614,849.65	\$196,738.85

Fuente: Elaboración propia.

10.5. Costos.

En líneas generales, los gastos del proyecto abarcan los desembolsos financieros esenciales para ejecutar y mantener cada una de las estrategias, incluyendo aspectos fundamentales como producción, operación y comercialización. Además, se consideran costos adicionales como publicidad, destinada a promover la visibilidad y atracción de clientes, así como la seguridad del personal, aspecto vital para asegurar un entorno laboral adecuado. Asimismo, se contemplan los gastos de mantenimiento, que contribuyen a garantizar el funcionamiento óptimo de las instalaciones y equipos utilizados en la implementación de las estrategias.

Ecuación 17. *Costos Totales.*

$$CTO_i = n_i * CVU_i$$

Fuente: (Urbina, 2010)

Por temas de proporción de demanda nacional e internacional, la ecuación 14 se tuvo que modificar, conservando la base de dicho cálculo.

10.5.1. Costos de Energía Eléctrica.

La energía eléctrica es uno de los pilares que garantiza las operaciones de la empresa, para su cálculo se partió de la cantidad de horas mensuales que funcionaran los equipos tecnológicos y se multiplicó por la tarifa binomia sin medición horaria estacional (\$0.17) establecida por el Instituto Nicaragüense de Energía (INE), al resultado se le sumaron el cargo por potencia mensual (\$18.44) y el alumbrado público mensual (\$10.10), establecidos de igual manera por el INE (ver anexos 135 – 136), obteniendo el costo total de consumo mensual de energía eléctrica. En base a eso, a continuación, se muestra el detalle de los consumos del periodo:

Tabla 159. Consumo Anual de Energía Eléctrica - 2023.

Descripción	Monto
Consumo anual de energía eléctrica (horas)	25,671.17
Tarifa Binomia sin Medición Horaria Estacional	\$ 0.17
Costo de Consumo Anual de Energía Eléctrica	\$ 4,296.62
Cargo por Potencia (U\$/anual)	\$ 221.23
Alumbrado Público Anual (0 - 2240 KWh)	\$ 121.15
Costo Total del Consumo Anual de Energía Eléctrica	\$ 4,638.99

Fuente: Elaboración propia.

En el periodo 2025 – 2027, los costos aumentan debido a que Repuestos Baltodano adquiere más equipos tecnológicos, y esto va de la mano con el crecimiento del personal, ya que se espera obtener un mayor porcentaje (absorción de demanda), con respecto a los periodos anteriores.

Tabla 160. Costos Totales Anuales del Servicio de Energía Eléctrica.

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Estrategia 1 y 2	\$4,638.99	\$4,658.93	\$4,692.00	\$4,758.14	\$4,857.35
Estrategia 3	\$4,672.16	\$4,658.93	\$4,692.00	\$4,758.14	\$4,791.21

Fuente: Elaboración propia.

10.5.2. Costos de Agua.

El servicio de agua potable es un requerimiento básico para el funcionamiento de toda empresa, para su cálculo se partió del consumo aproximado por persona al día (10 litros en lavado de manos, 50 litros en uso de inodoro y 2 litros para hidratación), basados en estadísticas del Organización Mundial de la Salud (OMS) y se multiplicó por la cantidad de trabajadores con los que cuenta Repuestos Baltodano S.A. durante el periodo 2023 – 2027, en cada una de las estrategias. El resultado se multiplicó por la cantidad de días laborales efectivos, para obtener el consumo de agua anual en litros, y luego se dividió entre 1000 (para determinar el consumo en m³), dicho consumo se multiplicó por la tarifa comercial establecida por ENACAL (ver anexo 134 - \$0.70), obteniendo finalmente el costo total de consumo de agua potable.

A continuación, se muestra como ejemplo de lo mencionado en el párrafo que antecede, el cálculo del consumo de agua para el año 2023, aplicable a la estrategia 1 y estrategia 2.

Tabla 161. *Costo de Consumo de Agua Potable – Año 2023.*

Descripción	Monto
Consumo de agua diario (litros)	992
Días Efectivos Anuales	271
Consumo de agua anual (litros)	268,832
Consumo (M ³ /anual)	268.832
Tarifa - (Comercio C\$/M ³)	\$0,70
Costo Consumo Anual	\$188,26

Fuente: Elaboración propia.

Los costos por consumo de agua potable para el periodo 2023–2027, según dicho cálculo se muestran a continuación.

Tabla 162. *Costos Totales Anuales por Consumo de Agua Potable.*

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Estrategia 1 y 2	\$188.26	\$212.75	\$235.52	\$259.07	\$294.40
Estrategia 3	\$200.03	\$212.75	\$235.52	\$259.07	\$270.85

Fuente: Elaboración propia.

10.5.3. Costos de Compra.

Igualmente, se consideraron los porcentajes obtenidos durante el muestreo (Tabla 151), para establecer la distribución de los costos de adquisición aplicable tanto a la estrategia 1 como a la estrategia 2. Asimismo, se tuvo en cuenta la tasa anual de deslizamiento de la moneda con respecto al dólar.

10.5.3.1. Costos de Compra Año 2023.

Los costos de compra de repuestos se calcularon mediante la siguiente fórmula:

$$CT = ((n * \% Nacional) * CVU Nacional) + ((n * \% Internacional) * CVU Internacional)$$

Obteniendo como resultado la siguiente estructura:

Tabla 163. *Costos de Compra - Año 2023.*

Problema	Demanda por Tipo	Precio Nacional	Precio Internacional	Ingresos Totales
Fallas en el Motor	1116	\$81.07	\$98.25	\$94,341.87
Alternador	1144	\$93.15	\$112.90	\$111,078.63
Fricciones / Frenos	4685	\$86.03	\$104.27	\$420,113.77
Amortiguadores	4470	\$52.49	\$63.62	\$244,570.37
Embrague	2177	\$110.71	\$134.17	\$251,215.84
Otros	2648	\$37.14	\$45.01	\$102,491.19
Total	16,239	\$76.76	\$93.04	\$1,223,811.66

Fuente: Elaboración propia.

10.5.3.2. Resumen Costos de Compra Anuales.

Aplicando el mismo procedimiento de cálculo para determinar los costos de compra, la siguiente estructura detalla los costos de adquisición para la empresa Repuestos Baltodano en el horizonte de evaluación de las estrategias 1 y 2. Cabe destacar que para la estrategia 3, no se contemplan costos de compras, ya que la empresa actuará como intermediario entre las empresas afiliadas y los clientes.

Tabla 164. *Resumen Costos de Compra Anuales.*

Año	Costos de Compra
2023	\$1,236,029.47
2024	\$1,640,929.59
2025	\$2,123,976.19
2026	\$2,693,105.57
2027	\$3,734,870.24

Fuente: Elaboración propia.

10.5.4. Costos Administrativos.

Los costos administrativos están estructurados en base a la producción requerida (ventas por hora, compras por hora, envíos por hora) tomando en cuenta las necesidades de personal para cumplir con dichos niveles de producción y demás procesos de la entidad.

Los costos administrativos anuales contemplan las deducciones que se hacen por año (excluyendo a los gestores de ventas y conductores), así como el aumento del salario por la inflación anual de cada año pronosticado. A continuación, se muestran dichos costos para la empresa Repuestos Baltodano dentro del horizonte de evaluación:

Tabla 165. *Resumen Costos Administrativos Anuales.*

Año	Estrategia 1 y 2	Estrategia 3
2023	\$345,117.61	\$458,228.55
2024	\$385,780.37	\$493,474.53
2025	\$411,653.29	\$539,644.18

Año	Estrategia 1 y 2	Estrategia 3
2026	\$476,758.89	\$658,172.20
2027	\$550,367.87	\$724,457.44

Fuente: Elaboración propia.

10.5.5. Costos de Ventas.

La estructuración de los costos de ventas se fundamenta en la cantidad anual necesaria de personal de ventas y conductores, la masa salarial correspondiente ajustada con su respectiva tasa de inflación, así como los incentivos y demás obligaciones legales que la empresa asume. Esto también incluye el consumo de combustible durante la recepción y entrega de repuestos, necesario para cumplir con el nivel de atención de pedidos por hora

10.5.5.1. Combustible.

Para determinar el precio del combustible durante el horizonte de planeación, aplicable a las estrategias se utilizó la ecuación del valor futuro con las tasas de inflación para determinar el precio dentro del periodo de evaluación del proyecto y lograr conocer el precio para cada tipo de combustible (regular, súper y diésel).

10.5.5.1.1. Precio del Combustible.

Para determinar los precios del combustible anualmente se utilizó la inflación correspondiente para cada año dentro del horizonte de evaluación, se tomó como referencia el precio del combustible establecido para inicios del año 2023 de acuerdo al Instituto Nicaragüense de Energía (INE). A continuación, se presenta en la siguiente tabla de los precios de cada tipo de combustible.

Tabla 166. *Precio del Combustible Anual por Galón.*

Años	Regular	Súper	Diésel
2023	\$4.96	\$5.08	\$4.48
2024	\$5.28	\$5.41	\$4.77
2025	\$5.62	\$5.76	\$5.08
2026	\$5.99	\$6.13	\$5.41
2027	\$6.38	\$6.53	\$5.76

Fuente: Elaboración propia.

10.5.5.1.2. Mapeos de Distancia por Consumo de Combustible.

Los costos de combustible asociados a las estrategias del proyecto están directamente vinculados a la cantidad de conductores requeridos para cada enfoque, así como a las inversiones y reinversiones de la empresa en su flota vehicular a lo largo del periodo de evaluación. Con el propósito de determinar el kilometraje promedio recorrido por la flota vehicular de la empresa, se llevó a cabo un exhaustivo mapeo de los proveedores nacionales y una evaluación de las distancias para las entregas. Este proceso proporcionó una estructura detallada que servirá como base para calcular los costos de combustible, permitiendo una gestión eficiente y precisa de los recursos logísticos en concordancia con las estrategias adoptadas.

Tabla 167. *Mapeo de Compra de Repuestos a Proveedores Nacionales.*

Lugar Inicio	Lugar Destino	Distancia (Km)
Plaza Carmín	Repuestos Almir	28
	Repuestos Automotrices Resadom S.A.	22
	Almacén del Repuesto Automotriz	24
	Repuestos Managua S.A. (REMASA)	12.8
	RACASA Repuestos Automotrices	22
	Impressa Repuestos Montoya	26
	Repuestos Automotrices Cardoza	22
Promedio		22.4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 168. *Mapeo de Entregas Vía Delivery.*

Lugar Inicio	Lugar Destino	Distancia (Km)
Plaza Carmín	Pepsi Planta	8.0
	Tropigas	34.0
	SuKarne Planta	92.0
	Mercado Mayoreo	8.2
	Rubenia	12.4

Lugar Inicio	Lugar Destino	Distancia (Km)
	Bello Horizonte	11.2
	Mercado Roberto Huembes	17.2
	Metrocentro	21.2
	Plaza Inter	26.0
	Barrio Acahualinca	24.2
	Multicentro Las Brisas	25.4
	Mercado Israel Lewites	30.0
	Siete Sur	31.4
	Rotonda Centroamérica	22.4
	Galerías Santo Domingo	23.2
	Esquipulas	21.2
	Sabana Grande	10.2
	Aeropuerto Internacional Augusto Cesar	4.6
	Sandino	11.6
	Laureles Sur	38.4
	Ciudad Sandino	23.2
	Promedio	23.64

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la evaluación, se determinó un kilometraje promedio total por viaje de 46.04Km para todas las estrategias, este promedio representa la distancia media recorrida por la flota vehicular en cada pedido realizado.

10.5.5.1.3. Costos de Combustible.

Para calcular el costo anual, fue necesario investigar los tipos de combustibles utilizados por la flota vehicular asociada a cada estrategia a través del Instituto Nicaragüense de Electricidad (INE). Este análisis detallado de los combustibles seleccionados y sus costos respectivos, ajustados por las variaciones en la tasa de cambio e inflación, permite obtener una estimación precisa de los gastos asociados al consumo de combustible para cada estrategia. La consideración de la tasa de deslizamiento anual garantiza una evaluación financiera más completa

y realista, reflejando de manera precisa los costos operativos asociados a los insumos necesarios para la implementación de las estrategias del proyecto.

Para determinar el kilometraje promedio que recorrerá cada vehículo, se propusieron las siguientes proporciones, las cuales están directamente vinculadas al uso específico de cada vehículo. Estas proporciones proporcionan una indicación clara de la cantidad esperada de kilómetros que la flota vehicular de la empresa recorrerá en promedio. Al considerar detalladamente las características y necesidades operativas de cada vehículo, estas proporciones facilitan una planificación precisa y eficiente del kilometraje total, permitiendo una gestión efectiva de los recursos y una estimación adecuada de los costos asociados.

El reparto de responsabilidades para las entregas de repuestos se distribuirá entre el Hino 300 de 3.5 toneladas y la Yamaha YD110, siendo el 30% y 70% respectivamente. La asignación se sustenta en consideraciones estratégicas clave. El Hino 300, con su mayor capacidad de carga, se designa para gestionar un 30% de las entregas, optimizando el espacio disponible para repuestos más grandes y pesados. En contraste, la Yamaha YD110, gracias a su eficiencia energética y agilidad, se encargará del 70% de las entregas, permitiendo una mayor cobertura geográfica y adaptándose mejor a rutas urbanas. El Toyota Yaris, para todas las estrategias, desempeñará un papel clave en el establecimiento de alianzas estratégicas. Desempeñando un papel crucial en la expansión de la red de socios.

Tabla 169. Información Flota Vehicular.

Vehículo	Tipo de Combustible	Kilómetros por galón
Hino 300 de 3.5 Toneladas	Diésel	11.5
Yamaha YD110	Súper	310
Toyota Yaris	Súper	19

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el consumo de combustible anual de cada flota vehicular, se ha elaborado una tabla basada en las cotizaciones anteriores proporcionada por la

empresa Repuestos Baltodano de los clientes 1 y 2. Esta tabla refleja la frecuencia de repuestos incluidos en cada cotización, permitiendo así estimar el costo de combustible. Al disponer de la cantidad de pedidos por hora, y así podrá determinar de manera precisa el consumo de combustible asociado a la entrega de repuestos. A continuación, se presenta la estructura detallada de la cantidad de repuestos por cotización, proporcionando una base sólida para el cálculo preciso de los costos operativos vinculados a la logística de entrega.

Tabla 170. *Cantidad de Repuestos por Cotización.*

Repuestos por Cotización	Repuestos Promedios	Cantidad	Porcentaje
1 a 3	2	234	48.35%
4 a 7	6	97	20.04%
8 a 11	10	62	12.81%
12 a más	14	91	18.80%
Total		484	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 171. *Demanda Anual por Vehículo de Entrega.*

Año	Demanda	Hino 300	Yamaha YD110
2023	16239	4872	11367
2024	20301	6090	14210
2025	24673	7402	17271
2026	29375	8812	20562
2027	38251	11475	26776
Total		38652	90187

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 155 se presenta el detalle de la cantidad de repuestos por cotizaciones que el Hino 300 realizará durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 172. Cantidad de Repuestos Anuales - Hino 300 de 3.5 Toneladas.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
1 a 3	2,355	2,944	3,579	4,261	5,548
4 a 7	976	1,221	1,483	1,766	2,300
8 a 11	624	780	948	1,129	1,470
12 a más	916	1,145	1,392	1,657	2,158
Total	4,872	6,090	7,402	8,812	11,475

Fuente: Elaboración propia.

En base a la cantidad de repuestos promedios por cotizaciones (ver tabla 170), se determinaron la cantidad de pedidos que realizará el Hino 300 anualmente.

Tabla 173. Cantidad de Pedidos Anuales - Hino 300 de 3.5 Toneladas.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
1 a 3	1,178	1,472	1,789	2,130	2,774
4 a 7	178	222	270	321	418
8 a 11	66	82	100	119	155
12 a más	68	85	103	123	160
Total	1,489	1,861	2,262	2,693	3,507

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se detallan los costos anuales de combustible para el vehículo Hino 300. Esta información proporciona una visión clara de los gastos asociados con el uso de combustible.

Tabla 174. Costo del Combustible Anual - Hino 300 de 3.5 Toneladas.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Km Promedio	46.04	46.04	46.04	46.04	46.04
Pedidos	1489	1861	2262	2693	3507
Km recorrido	68541.88	85683.84	104137.95	123983.29	161449.12
Km por Galón	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5
Galones Totales	5960.16	7450.77	9055.47	10781.16	14039.05

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Precio del Combustible	\$4.48	\$4.77	\$5.08	\$5.41	\$5.76
Total	\$26,694.60	\$35,539.88	\$46,001.89	\$58,328.31	\$80,891.25

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 159 se presenta el detalle de la cantidad de repuestos por cotizaciones que la Yamaha YD110 realizará durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 175. *Cantidad de Repuestos Anuales – Yamaha YD110.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
1 a 3	5,496	6,870	8,350	9,941	12,945
4 a 7	2,278	2,848	3,461	4,121	5,366
8 a 11	1,456	1,820	2,212	2,634	3,430
12 a más	2,137	2,672	3,247	3,866	5,034
Total	11,367	14,210	17,271	20,562	26,776

Fuente: Elaboración propia.

En base a la cantidad de repuestos promedios por cotizaciones (ver tabla 170), se determinaron la cantidad de pedidos que realizará la Yamaha anualmente.

Tabla 176. *Cantidad de Pedidos Anuales – Yamaha YD110.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
1 a 3	2,748	3,435	4,175	4,971	6,473
4 a 7	414	518	629	749	976
8 a 11	153	192	233	277	361
12 a más	158	198	241	286	373
Total	3,474	4,343	5,278	6,284	8,182

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se detallan los costos anuales de combustible para la motocicleta Yamaha YD110. Esta información proporciona una visión clara de los gastos asociados con el uso de combustible.

Tabla 177. Costo del Combustible Anual - Yamaha YD110.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Km promedio	46.04	46.04	46.04	46.04	46.04
Pedidos	3474	4343	5278	6284	8182
Km recorrido	159931.05	199928.97	242988.55	289294.34	376714.61
Km por Galón	310	310	310	310	310
Galones Totales	515.91	644.93	783.83	933.21	1215.21
Precio del Combustible	\$5.08	\$5.41	\$5.76	\$6.13	\$6.53
Total	\$2,618.68	\$3,486.38	\$4,512.68	\$5,721.87	\$7,935.24

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación costo de combustible del vehículo Toyota Yaris, se propusieron hacer 3 visitas a la semana a empresas para formar alianzas estratégicas en la estrategia 1 y 2, en cambio, para la estrategia 3 se propuso hacer 4 visitas a la semana para la captación de posibles empresas afiliadas.

Tabla 178. Visitas Anuales Estrategia 1 y 2 – Toyota Yaris.

Año	2023	2024	2024	2026	2027
Días Efectivos	271	273	272	272	272
Semanas Laborales	45	46	45	45	45
Visitas Anuales	136	137	136	136	136

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 179. Costo del Combustible Anual Estrategia 1 y 2 – Toyota Yaris.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Km promedio	46.04	46.04	46.04	46.04	46.04
Visitas Anuales	136	137	136	136	136
Km recorrido	6238.42	6284.46	6261.44	6261.44	6261.44
Km por Galón	19	19	19	19	19
Galones Totales	328.34	330.76	329.55	329.55	329.55
Precio del Combustible	\$5.08	\$5.41	\$5.76	\$6.13	\$6.53
Total	\$1,666.60	\$1,788.03	\$1,897.28	\$2,020.60	\$2,151.94

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 180. *Visitas Anuales Estrategia 3 – Toyota Yaris.*

Año	2023	2024	2024	2026	2027
Días Efectivos	271	273	272	272	272
Semanas Laborales	45	46	45	45	45
Visitas Anuales	181	182	181	181	181

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 181. *Costo del Combustible Anual Estrategia 3 – Toyota Yaris.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Km promedio	46.04	46.04	46.04	46.04	46.04
Visitas Anuales	181	182	181	181	181
Km recorrido	8317.89	8379.28	8348.59	8348.59	8348.59
Km por Galón	19	19	19	19	19
Galones Totales	437.78	441.01	439.40	439.40	439.40
Precio del Combustible	\$5.08	\$5.41	\$5.76	\$6.13	\$6.53
Total	\$2,222.14	\$2,384.04	\$2,529.70	\$2,694.13	\$2,869.25

Fuente: Elaboración propia.

10.5.5.1.4. Proporción del Combustible sobre los Ingresos Totales Anuales.

La proporción de combustible con respecto a los ingresos totales anuales se determinó mediante la relación costo de consumo de combustible anual – ingresos totales, esto como parte de la estrategia delivery sin costos para el cliente.

Tabla 182. *Proporción de Combustible sobre el Costo Total Anual - Estrategia 1.*

Año	Combustible	Ingresos	Proporción
2023	\$31,195.13	\$1,834,189.42	1.70%
2024	\$40,913.58	\$2,435,035.54	1.68%
2025	\$52,499.07	\$3,151,846.09	1.67%
2026	\$66,134.48	\$3,996,398.03	1.65%
2027	\$90,987.57	\$5,542,310.79	1.64%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 183. *Proporción de Combustible sobre el Costo Total Anual - Estrategia 2.*

Año	Combustible	Ingresos	Proporción
2023	\$31,195.13	\$1,858,127.68	1.68%
2024	\$40,913.58	\$2,466,905.77	1.66%
2025	\$52,499.07	\$3,193,098.07	1.64%
2026	\$66,134.48	\$4,048,703.68	1.63%
2027	\$90,987.57	\$5,614,849.65	1.62%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 184. *Proporción de Combustible sobre Costo Total Anual - Estrategia 3.*

Año	Combustible	Ingresos	Proporción
2023	\$31,703.61	\$53,271.23	60%
2024	\$41,437.46	\$70,722.02	59%
2025	\$53,038.52	\$101,712.01	52%
2026	\$66,687.84	\$128,966.04	52%
2027	\$91,534.36	\$196,738.85	47%

Fuente: Elaboración propia.

10.5.5.2. Costos de Ventas Anual.

Los costos de ventas para cada año se determinaron tomando en cuenta los salarios, incentivos y las debidas obligaciones de ley (INSS pagado por el Empleador, INATEC, Vacaciones, Aguinaldos y Liquidación) del personal de ventas (vendedores y conductores), así como el costo por consumo de combustible neto para la recepción y entrega de pedidos.

A continuación, se presentan los costos de ventas anuales de Repuestos Baltodano, S.A. tomando en cuenta los aumentos salariales por la inflación anual pronosticada dentro del horizonte de evaluación.

Tabla 185. *Resumen de Costos de Ventas Anuales.*

Año	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
2023	\$80,866.15	\$85,770.92	\$48,768.87
2024	\$102,317.27	\$107,501.60	\$69,050.41
2025	\$145,715.69	\$150,354.82	\$92,588.10
2026	\$163,689.13	\$168,515.77	\$109,201.79
2027	\$214,251.70	\$221,929.26	\$137,308.69

Fuente: Elaboración propia.

10.5.6. Costos de Publicidad.

Los costos de publicidad se definieron en base a los montos que la empresa desembolsará por tener presencia digital en redes sociales frecuentadas (Facebook e Instagram), siendo anuncios en dónde los usuarios puedan interactuar (dando clic al enlace); y por la renta de una valla publicitaria ubicada en un punto con una gran afluencia vehicular. A continuación, se presenta el resumen anual de los costos tomando en cuenta la tasa de inflación y la tasa de deslizamiento de la moneda.

Los costos de publicidad para el año 2023, se definieron tomando en cuenta las interacciones que tienen los usuarios con el anuncio. La aplicación de Facebook cobra \$18.68 en promedio por día, la aplicación de Instagram cobra \$5 en promedio por día y el precio mensual de la valla publicitaria cuesta \$950.

Tabla 186. *Costos de Publicidad - Año 2023.*

Medio	Estrategia 1 y 2		Estrategia 3	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Valla	\$950.00	\$11,400.00	\$1,900.00	\$22,800.00
Publicitaria				
Facebook	\$448.32	\$5,379.84	\$448.32	\$5,379.84
Instagram	\$120.00	\$1,440.00	\$120.00	\$1,440.00
Total	\$1,518.32	\$18,219.84	\$2,468.32	\$29,619.84

Fuente: Elaboración propia.

10.5.6.1. Resumen Costos de Publicidad Anuales.

Los costos de publicidad para el periodo de evaluación del proyecto, sigue el mismo método del año 2023, tomando como base este costo para posteriormente multiplicarlo por la tasa de inflación anual y el deslizamiento, para poder conocer el costo total anual durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 187. *Resumen Costos de Publicidad Anuales.*

Año	Estrategia 1 y 2	Estrategia 3
2023	\$18,219.84	\$29,619.84
2024	\$19,404.13	\$31,545.13
2025	\$20,665.40	\$33,595.56
2026	\$22,008.65	\$35,779.27
2027	\$23,439.21	\$38,104.93

Fuente: Elaboración propia.

10.5.7. Costos de Equipos de Protección Personal.

Los costos de equipos de protección de personal se determinaron en base a las necesidades de la empresa y su obligación de proteger al personal. Estos equipos están destinados exclusivamente para los conductores, debido a que se exponen de una manera directa a sufrir un posible accidente, pues son los encargados de cargar y trasladar los pedidos. Se destinó un monto anual para garantizar la seguridad del personal, cada año los equipos que se les brinden serán actualizados; a continuación, se presentan los equipos necesarios que utilizarán:

10.5.7.1. Costos de EPP Año 2023.

Los costos de equipos de protección personal para el año 2023, se definieron tomando en cuenta la cantidad de conductores disponibles y los precios de cada equipo con su respectiva tasa de inflación anual, así como el deslizamiento de la moneda.

Tabla 188. *Costos de Equipos de Protección Personal – Todas las Estrategias.*

Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total
Botas de Seguridad Rhino	4	\$75.82	\$151.64
Cinturón de Peso para Espalda Truper	4	\$13.66	\$27.33
Rodilleras Profesionales Truper	4	\$24.07	\$48.14
Lentes de Seguridad	4	\$7.84	\$15.68
Guantes de Nitrilo Anticorte Milwaukee	4	\$7.84	\$15.68
Total	20	\$25.85	\$258.47

Fuente: Elaboración propia.

10.5.7.2. Resumen Costos de Equipos de Protección Personal Anual.

Los costos de equipos de protección personal para todas las estrategias en el periodo de evaluación del proyecto, sigue el mismo método del año 2023, tomando como base este costo para posteriormente multiplicarlo por la tasa de inflación anual y el deslizamiento, para poder conocer el costo total anual durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 189. *Resumen Costos de Equipos de Protección Personal Anuales.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Costo EPP	\$224.75	\$359.05	\$508.40	\$541.45	\$576.64

Fuente: Elaboración propia.

10.5.8. Resumen de Costos Operativos.

Las siguientes tablas muestran el resumen de los costos operativos totales anuales de todas las estrategias:

Tabla 190. *Costos Operativos Anuales - Estrategia 1.*

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Compra	\$1,236,029.5	\$1,640,929.6	\$2,123,976.2	\$2,693,105.6	\$3,734,870.2
Adtvo.	\$345,117.6	\$385,780.4	\$411,653.3	\$476,758.9	\$550,367.9
Ventas	\$80,866.2	\$102,317.3	\$145,715.7	\$163,689.1	\$214,251.7
Publicidad	\$18,219.8	\$19,404.1	\$20,665.4	\$22,008.6	\$23,439.2

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
EPP	\$258.5	\$412.9	\$584.7	\$622.7	\$663.1
Energía	\$4,639.0	\$4,658.9	\$4,692.0	\$4,758.1	\$4,857.3
Agua	\$188.3	\$212.7	\$235.5	\$259.1	\$294.4
Operativo	\$1,687,341.8	\$2,155,739.9	\$2,709,547.7	\$3,363,228.1	\$4,530,770.9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 191. *Costos Operativos Anuales - Estrategia 2.*

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Compra	\$1,236,029.5	\$1,640,929.6	\$2,123,976.2	\$2,693,105.6	\$3,734,870.2
Adtvo.	\$345,117.6	\$385,780.4	\$411,653.3	\$476,758.9	\$550,367.9
Ventas	\$85,770.9	\$107,501.6	\$150,354.8	\$168,515.8	\$221,929.3
Publicidad	\$18,219.8	\$19,404.1	\$20,665.4	\$22,008.6	\$23,439.2
EPP	\$258.5	\$412.9	\$584.7	\$622.7	\$663.1
Energía	\$4,639.0	\$4,658.9	\$4,692.0	\$4,758.1	\$4,857.3
Agua	\$188.3	\$212.7	\$235.5	\$259.1	\$294.4
Operativo	\$1,692,246.6	\$2,160,924.3	\$2,714,186.9	\$3,368,054.8	\$4,538,448.5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 192. *Costos Operativos Anuales - Estrategia 3.*

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Adtvo.	\$458,228.5	\$493,474.5	\$539,644.2	\$658,172.2	\$724,457.4
Ventas	\$48,768.9	\$69,050.4	\$92,588.1	\$109,201.8	\$137,308.7
Publicidad	\$29,619.8	\$31,545.1	\$33,595.6	\$35,779.3	\$38,104.9
EPP	\$224.8	\$359.0	\$508.4	\$541.4	\$576.6
Energía	\$4,672.2	\$4,658.9	\$4,692.0	\$4,758.1	\$4,791.2
Agua	\$200.0	\$212.7	\$235.5	\$259.1	\$270.8
Operativo	\$541,714.2	\$599,300.8	\$671,263.8	\$808,711.9	\$905,509.8

Fuente: Elaboración propia.

10.6. Capital de Trabajo.

Para determinar el capital necesario con el que debe contar la empresa Repuestos Baltodano para cada una de las estrategias evaluadas, se utilizó el método de desfase; partiendo de que se utilizó los días de un año contable (360 días) y conociendo los costos totales anuales para cada una de las estrategias, se propuso a la empresa que deben disponer de un mes de efectivo del monto total de los costos para la estrategia 1 (tienda en línea con servicio de asesoría gratuita), estrategia 2 (tienda en línea con servicio de asesoría especializada remunerada) y para la estrategia 3 (desarrollo de aplicación móvil) disponer de tres meses del monto total.

Ecuación 18. Capital de Trabajo.

$$\text{Capital de Trabajo (CT)} = \frac{\text{Costo Total}}{360} * \text{número de días de desfase}$$

A continuación, se presentan las siguientes estructuras:

Tabla 193. Capital de Trabajo.

Concepto	Anual	Mensual	Diario
Estrategia 1	\$1,685,318.79	\$140,443.23	\$4,681.44
Estrategia 2	\$1,690,223.56	\$140,851.96	\$4,695.07
Estrategia 3	\$541,714.20	\$45,142.85	\$1,504.76

Fuente: Elaboración propia.

En base a la primera estrategia, el capital de trabajo necesario para la empresa se calcula multiplicando el costo total diario de \$4,681.44 por los 30 días propuestos, lo que da como resultado un monto de U\$140,443.23; con respecto a la segunda estrategia, el capital de trabajo requerido se determina multiplicando el costo total diario de \$4,695.07 por los 30 días propuestos, lo que arroja un total de U\$140,851.96 y por último, en relación con la tercera estrategia, el capital de trabajo necesario se calcula multiplicando el costo total diario de \$1,504.76 por los 90 días propuestos, obteniendo un total de U\$135,428.55.

10.7. Inversión Inicial.

La inversión inicial es la cantidad total de dinero necesario con el que Repuestos Baltodano S.A. debe contar para cubrir los costos en los que se incurrirá y así poder dar inicio a sus actividades.

Las inversiones iniciales están estructuradas de la siguiente manera. Activo circulante (capital de trabajo), activos fijos (muebles y equipos de oficinas, equipos tecnológicos y flota vehicular) y activos diferidos (desarrollo de página web, arrendamiento, gastos legales, suministro de oficina, entre otros), que incurrirá la empresa para el año 2023.

Tabla 194. *Inversiones Iniciales.*

Descripción	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Capital de Trabajo	\$140,443.23	\$140,851.96	\$135,428.55
Muebles y Equipos de Oficina	\$12,899.69	\$12,899.69	\$13,334.77
Equipos Tecnológicos	\$12,339.47	\$12,339.47	\$13,117.24
Flota Vehicular	\$55,237.46	\$55,237.46	\$55,237.46
Desarrollo Página Web	\$1,000.00	\$1,000.00	\$2,200.00
Arrendamiento	\$12,420.00	\$12,420.00	\$12,420.00
Suministro de Oficina	\$4,411.50	\$4,411.50	\$4,411.50
Gastos Tecnológicos	\$4,042.89	\$4,042.89	\$4,295.68
Inversión total	\$242,794.24	\$243,202.97	\$240,445.20

Fuente: Elaboración propia.

10.8. Depreciación.

A continuación, se presenta las tablas de depreciación de los activos fijos de Repuestos Baltodano S.A., como consecuencia de la disminución periódica del valor inicial de los bienes adquiridos con el paso del tiempo. Para calcular la depreciación de los activos se utilizó el método de línea recta, esto debido a que se distribuye uniformemente el costo del activo a lo largo de su vida útil. La vida útil de los bienes de la empresa se conoce a través de la Ley No. 822 “Ley de

Concertación Tributaria”, (ver anexos 144), dando como resultado las siguientes estructuras.

Ecuación 19. Depreciación.

$$\text{Depreciación} = \frac{(\text{Valor del activo} - \text{Valor residual})}{\text{Vida útil del activo}}$$

10.8.1. Depreciación Estrategia 1 y 2.

A continuación, se detallan las tablas correspondientes a los activos sujetos a depreciación en las estrategias 1 y 2:

Tabla 195. Bienes Tangibles - Depreciable a 5 Años.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Ejecutivo	5	\$123.22	\$616.09
Escritorio Sencillo	9	\$109.53	\$985.75
Juego Completo Mesa de Junta	1	\$1,697.67	\$1,697.67
Sillón Ejecutivo	5	\$287.50	\$1,437.48
Sillas para Personal	9	\$82.80	\$745.19
Silla para Visitas	10	\$57.50	\$574.99
Teléfonos para Oficina	14	\$24.37	\$341.18
Dispensador de Agua	5	\$250.43	\$1,252.16
Abanico	8	\$106.79	\$854.31
Microondas	2	\$95.84	\$191.67
Mini refrigeradora	2	\$212.75	\$425.49
Televisor	2	\$585.97	\$1,171.94
Cafetera	5	\$49.29	\$246.44
Pizarra grande (120x240cm)	5	\$148.77	\$743.86
Celulares	16	\$283.24	\$4,531.91
Hino 300 3.5 toneladas	1	\$28,800.00	\$28,800.00
Toyota Yaris	1	\$23,045.84	\$23,045.84
Yamaha YD110	2	\$1,695.81	\$3,391.62
Total	102	\$696.60	\$71,053.59

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 196. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 5 Años.

Vida útil	5	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación		\$14,210.7	\$14,210.7	\$14,210.7	\$14,210.7	\$14,210.7
Valor en libro	\$71,053.6	\$56,842.9	\$42,632.2	\$28,421.4	\$14,210.7	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 197. Bienes Tangibles - Depreciable a 10 Años.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Aire Acondicionado	2	\$807.74	\$1,615.47
Total	2	\$807.74	\$1,615.47

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 198. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 10 Años.

Vida útil	10	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación		\$161.5	\$161.5	\$161.5	\$161.5	\$161.5
Valor en libro	\$1,615.5	\$1,453.9	\$1,292.4	\$1,130.8	\$969.3	\$807.7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 199. Bienes Tangibles - Depreciable a 2 Años.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	14	\$472.31	\$6,612.32
Mouse	14	\$22.22	\$311.03
Impresoras Multifuncionales	4	\$221.05	\$884.21
Total	32	\$243.99	\$7,807.56

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 200. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 2 Años.

Vida útil	2	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación		\$3,903.8	\$3,903.8	\$3,903.8	\$3,903.8	\$3,903.8

Valor en libro \$7,807.6 \$3,903.8 \$7,807.6 \$3,903.8 \$7,807.6 \$3,903.8

Fuente: Elaboración propia.

10.8.1.1. Reinversiones.

Las reinversiones en determinados activos tangibles e intangibles se originan como consecuencia del incremento del número de empleados dentro de la empresa. Este aumento en la fuerza laboral impulsa la necesidad de invertir en una variedad de recursos de equipos tecnológicos y muebles, con el fin de respaldar y optimizar las operaciones en crecimiento. En esencia, el aumento en el personal conlleva una reevaluación de las necesidades y prioridades de inversión para garantizar una infraestructura adecuada y sostenible que respalde el éxito continuo de la organización.

10.8.1.1.1. Reinversión 2024.

Tabla 201. *Reinversión Año 2024 – Depreciable en 5 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Sencillo	1	\$116.32	\$116.32
Sillas para Personal	1	\$87.93	\$87.93
Teléfonos para Oficina	1	\$25.88	\$25.88
Celulares	2	\$300.80	\$601.60
Yamaha YD110	1	\$1,800.92	\$1,800.92
Total	6	\$438.78	\$2,632.65

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 202. *Depreciación de Reinversión Año 2024 – Depreciable en 5 Años.*

Vida útil	5	años	Valor residual			\$0.00
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación			\$526.53	\$526.53	\$526.53	\$526.53
Valor en libro		\$2,632.65	\$2,106.12	\$1,579.59	\$1,053.06	\$526.53

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 203. *Reinversión Año 2024 - Depreciable en 2 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	1	\$501.58	\$501.58
Mouse	1	\$23.59	\$23.59
Total	2	\$262.59	\$525.18

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 204. *Depreciación de Reinversiones Año 2024 - Depreciables en 2 Años.*

Vida útil	2	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación			\$262.59	\$262.59	\$262.59	\$262.59
Valor en libro		\$525.18	\$262.59	\$525.18	\$262.59	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

10.8.1.1.2. Reinversión 2025.

Tabla 205. *Reinversión Año 2025 – Depreciable en 5 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Sencillo	1	\$123.88	\$123.88
Sillas para Personal	1	\$93.65	\$93.65
Teléfonos para Oficina	1	\$27.56	\$27.56
Celulares	2	\$320.35	\$640.71
Yamaha YD110	1	\$1,917.98	\$1,917.98
Total	6	\$467.30	\$2,803.78

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 206. *Depreciación de Reinversión Año 2025 – Depreciable en 5 Años.*

Vida útil	5	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación				\$560.76	\$560.76	\$560.76
Valor en libro			\$2,803.78	\$2,243.02	\$1,682.27	\$1,121.51

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 207. *Reinversión Año 2025 - Depreciable en 2 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	1	\$534.19	\$534.19
Mouse	1	\$25.13	\$25.13
Total	2	\$279.66	\$559.31

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 208. *Depreciación de Reinversiones Año 2025 - Depreciables en 2 Años.*

Vida útil	2	años	Valor residual		\$0.00	
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación				\$279.66	\$279.66	\$279.66
Valor en libro			\$559.31	\$279.66	\$559.31	\$279.66

Fuente: Elaboración propia.

10.8.1.1.3. Reinversión 2026.

Tabla 209. *Reinversión Año 2026 - Depreciable a 5 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Sencillo	2	\$131.93	\$263.86
Sillas para Personal	2	\$99.73	\$199.47
Teléfonos para Oficina	2	\$29.35	\$58.71
Celulares	2	\$341.18	\$682.35
Total	4	\$301.10	\$1,204.38

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 210. *Depreciación de Reinversión Año 2026 - Depreciables a 5 Años.*

Vida útil	5	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación					\$240.88	\$240.88
Valor en libro				\$1,204.38	\$963.51	\$722.63

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 211. *Reinversión Año 2026 - Depreciable en 2 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	2	\$568.91	\$1,137.82
Mouse	2	\$26.76	\$53.52
Total	4	\$297.83	\$1,191.34

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 212. *Depreciación de Reinversiones Año 2026 - Depreciables en 2 Años.*

Vida útil	2	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación					\$595.67	\$595.67
Valor en libro				\$1,191.34	\$595.67	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

10.8.1.1.4. Reinversión 2027.

Tabla 213. *Reinversión Año 2027 - Depreciable a 5 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Sencillo	3	\$140.50	\$421.51
Sillas para Personal	3	\$106.22	\$318.65
Teléfonos para Oficina	3	\$31.26	\$93.79
Celulares	3	\$363.35	\$1,090.06
Hino 300 3.5 toneladas	1	\$37,050.23	\$37,050.23
Total	4	\$9,743.56	\$38,974.23

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 214. *Depreciación de Reinversión Año 2027 - Depreciables a 5 Años.*

Vida útil	5	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación						\$7,794.85
Valor en libro					\$38,974.23	\$31,179.39

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 215. *Reinversión Año 2027 - Depreciable en 2 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	3	\$605.89	\$1,817.66
Mouse	3	\$28.50	\$85.50
Total	6	\$317.19	\$1,903.16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 216. *Depreciación de Reinversiones Año 2027 - Depreciables en 2 Años.*

Vida útil	2	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación						\$951.58
Valor en libro					\$1,903.16	\$951.58

Fuente: Elaboración propia.

10.8.1.1.5. Tabla Resumen de Reinversiones.

Tabla 217. *Reinversiones de Bienes Tangibles Anuales.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Reinversiones	\$3,157.83	\$11,170.65	\$2,920.90	\$49,244.27	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

10.8.1.2. Depreciación Total.

Teniendo el cálculo de la depreciación de cada uno de los activos fijos de la empresa Repuestos Baltodano S. A. para la estrategia 1 y 2, a continuación, se presenta la siguiente estructura de la depreciación total del proyecto.

Tabla 218. *Depreciación Total.*

Descripción	Monto
Depreciación total	\$29,488.55

Fuente: Elaboración propia.

10.8.2. Depreciación Estrategia 3.

A continuación, se detallan las tablas correspondientes a los activos sujetos a depreciación en las estrategias 3:

Tabla 219. Bienes Tangibles - Depreciable a 5 Años.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Ejecutivo	6	\$123.22	\$739.31
Escritorio Sencillo	9	\$109.53	\$985.75
Juego Completo Mesa de Junta	1	\$1,697.67	\$1,697.67
Sillón Ejecutivo	6	\$287.50	\$1,724.97
Sillas para Personal	9	\$82.80	\$745.19
Silla para Visitas	10	\$57.50	\$574.99
Teléfonos para Oficina	15	\$24.37	\$365.55
Dispensador de Agua	5	\$250.43	\$1,252.16
Abanico	8	\$106.79	\$854.31
Microondas	2	\$95.84	\$191.67
Mini refrigeradora	2	\$212.75	\$425.49
Televisor	2	\$585.97	\$1,171.94
Cafetera	5	\$49.29	\$246.44
Pizarra grande (120x240cm)	5	\$148.77	\$743.86
Celulares	17	\$283.24	\$4,815.15
Hino 300 3.5 toneladas	1	\$28,800.00	\$28,800.00
Toyota Yaris	1	\$23,045.84	\$23,045.84
Yamaha YD110	2	\$1,695.81	\$3,391.62
Total	106	\$677.09	\$71,771.92

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 220. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 5 Años.

Vida útil	5	años	Valor residual		\$0.00	
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación		\$14,354.4	\$14,354.4	\$14,354.4	\$14,354.4	\$14,354.4
Valor en libro	\$71,771.9	\$57,417.5	\$43,063.2	\$28,708.8	\$14,354.4	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 221. Bienes Tangibles - Depreciable a 10 Años.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Aire Acondicionado	2	\$807.74	\$1,615.47
Total	2	\$807.74	\$1,615.47

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 222. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 10 Años.

Vida útil	10	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación		\$161.55	\$161.55	\$161.55	\$161.55	\$161.55
Valor en libro	\$1,615.47	\$1,453.92	\$1,292.38	\$1,130.83	\$969.28	\$807.74

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 223. Bienes Tangibles - Depreciable a 2 Años.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	15	\$472.31	\$7,084.62
Mouse	15	\$22.22	\$333.25
Impresoras Multifuncionales	4	\$221.05	\$884.21
Total	34	\$244.18	\$8,302.08

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 224. Depreciación de Bienes Tangibles - Depreciable a 2 Años.

Vida útil	2	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación		\$4,151.04	\$4,151.04	\$4,151.04	\$4,151.04	\$4,151.04
Valor en libro	\$8,302.08	\$4,151.04	\$8,302.08	\$4,151.04	\$8,302.08	\$4,151.04

Fuente: Elaboración propia.

10.8.2.1. Reinversiones.

Las reinversiones en determinados activos tangibles e intangibles se originan como consecuencia del incremento del número de empleados dentro de la empresa. Este aumento en la fuerza laboral impulsa la necesidad de invertir en una variedad de recursos de equipos tecnológicos y muebles, con el fin de respaldar y optimizar las operaciones en crecimiento. En esencia, el aumento en

el personal conlleva una reevaluación de las necesidades y prioridades de inversión para garantizar una infraestructura adecuada y sostenible que respalde el éxito continuo de la organización.

10.8.2.1.1. Reinversión Año 2024.

Tabla 225. *Reinversión Año 2024 - Depreciable a 2 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Celulares	1	\$300.80	\$300.80
Total	1	\$300.80	\$300.80

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 226. *Depreciación de Reinversión Año 2024 - Depreciable a 2 Años.*

Vida útil	10	años	Valor residual		\$0.00	
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación			\$150.40	\$150.40	\$150.40	\$150.40
Valor en libro		\$300.80	\$150.40	\$300.80	\$150.40	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 227. *Reinversión Año 2024 - Depreciable a 5 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Yamaha YD110	1	\$1,800.92	\$1,800.92
Total	1	\$1,800.92	\$1,800.92

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 228. *Depreciación de Reinversión Año 2024- Depreciable a 5 Años.*

Vida útil	10	años	Valor residual		\$0.00	
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación			\$360.18	\$360.18	\$360.18	\$360.18
Valor en libro		\$1,800.92	\$1,440.74	\$1,080.55	\$720.37	\$360.18

Fuente: Elaboración propia.

10.8.2.1.2. Reinversión Año 2025.

Tabla 229. *Reinversión Año 2025 – Depreciable en 5 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Sencillo	1	\$123.88	\$123.88
Sillas para Personal	1	\$93.65	\$93.65
Teléfonos para Oficina	1	\$27.56	\$27.56
Celulares	2	\$320.35	\$640.71
Yamaha YD110	1	\$1,917.98	\$1,917.98
Total	6	\$467.30	\$2,803.78

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 230. *Depreciación de Reinversión Año 2025 - Depreciable en 5 Años.*

Vida útil	5	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación				\$560.76	\$560.76	\$560.76
Valor en libro			\$2,803.78	\$2,243.02	\$1,682.27	\$1,121.51

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 231. *Reinversión Año 2025- Depreciable en 2 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	1	\$534.19	\$534.19
Mouse	1	\$25.13	\$25.13
Total	2	\$279.66	\$559.31

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 232. *Depreciación de Reinversiones Año 2025 - Depreciables en 2 Años.*

Vida útil	2	años	Valor residual		\$0.00	
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación				\$279.66	\$279.66	\$279.66
Valor en libro			\$559.31	\$279.66	\$559.31	\$279.66

Fuente: Elaboración propia.

10.8.2.1.3. Reinversiones Año 2026.

Tabla 233. *Reinversión Año 2026 – Depreciable en 5 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Sencillo	2	\$131.93	\$263.86
Sillas para Personal	2	\$99.73	\$199.47
Teléfonos para Oficina	2	\$29.35	\$58.71
Celulares	2	\$341.18	\$682.35
Total	8	\$150.55	\$1,204.38

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 234. *Depreciación de Reinversión Año 2026 - Depreciable en 5 Años.*

Vida útil	5	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación					\$240.88	\$240.88
Valor en libro				\$1,204.38	\$963.51	\$722.63

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 235. *Reinversión Año 2026 - Depreciable en 2 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	2	\$568.91	\$1,137.82
Mouse	2	\$26.76	\$53.52
Total	4	\$297.83	\$1,191.34

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 236. *Depreciación de Reinversiones Año 2026 - Depreciables en 2 Años.*

Vida útil	2	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación					\$595.67	\$595.67
Valor en libro				\$1,191.34	\$595.67	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

10.8.2.1.4. Reinversión Año 2027.

Tabla 237. *Reinversión Año 2027 - Depreciable a 5 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio Sencillo	1	\$140.50	\$140.50
Sillas para Personal	1	\$106.22	\$106.22
Teléfonos para Oficina	1	\$31.26	\$31.26
Celulares	1	\$363.35	\$363.35
Hino 300 3.5 toneladas	1	\$37,050.23	\$37,050.23
Total	5	\$7,538.31	\$37,691.56

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 238. *Depreciación de Reinversión Año 2027 - Depreciables a 5 Años.*

Vida útil	5	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación						\$7,538.31
Valor en libro					\$37,691.56	\$30,153.25

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 239. *Reinversión Año 2027 - Depreciable en 2 Años.*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops HP	1	\$605.89	\$605.89
Mouse	1	\$28.50	\$28.50
Total	2	\$317.19	\$634.39

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 240. *Depreciación de Reinversiones Año 2027- Depreciables en 2 Años.*

Vida útil	2	años	Valor residual	\$0.00		
Año	0	1	2	3	4	5
Depreciación						\$317.19
Valor en libro					\$634.39	\$317.19

Fuente: Elaboración propia.

10.8.2.1.5. Tabla Resumen de Reinversiones.

Tabla 241. *Reinversiones de Bienes Tangibles Anuales.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Reinversiones	\$2,101.72	\$11,665.17	\$2,696.52	\$47,187.35	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

10.8.2.2. Depreciación Total.

Teniendo el cálculo de la depreciación de cada uno de los activos fijos de la empresa Repuestos Baltodano S. A. para la estrategia 3, a continuación, se presenta la siguiente estructura de la depreciación total del proyecto.

Tabla 242. *Depreciación Total.*

Descripción	Monto
Depreciación total	\$28,710.02

Fuente: Elaboración propia.

10.9. Amortización.

La amortización es la distribución de los activos diferidos (gastos de desarrollo de página web, arrendamiento, suministros de oficina y gastos tecnológicos) en un determinado tiempo, el horizonte de evaluación de este proyecto es de 5 años y se determinó en base al siguiente cálculo:

Ecuación 20. Amortización.

$$\text{Amortización} = \frac{\text{Total de Activo Diferido}}{\text{Horizonte de Proyecto}}$$

10.9.1. Amortización Año 2023.

Debido a la inversión inicial que se deben realizar en concepto de compras de bienes intangibles, se determinó la amortización para el año 2023.

Tabla 243. *Amortización - Año 2023.*

Descripción	Estrategia 1 y 2	Estrategia 3
	Dólares	Dólares
Activos Diferidos	\$21,874.39	\$23,327.17

Horizonte de Proyecto	5	5
Amortización	\$4,374.88	\$4,665.43

Fuente: Elaboración propia.

10.9.2. Resumen Amortizaciones Anuales.

Debido a las reinversiones que se deben realizar en concepto de compras de bienes intangibles, en los que debe incurrir Repuestos Baltodano, a continuación, se presenta la siguiente tabla resumen de las amortizaciones.

Tabla 244. *Amortizaciones Anuales.*

Amortización	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Estrategia 1 y 2	\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
Estrategia 3	\$4,665.43	\$4,727.68	\$4,911.37	\$5,215.86	\$5,540.14

Fuente: Elaboración propia.

10.10. Recuperación de Activos Totales.

Para determinar el monto total de la recuperación de los activos totales del proyecto está determinada por la siguiente fórmula:

Ecuación 21. *Recuperación de Activos.*

$$RAC_{Total} = RAC_{Activo\ Circulante} + RAC_{Activos\ Fijos}$$

10.10.1. Recuperación de Activo Circulante.

La recuperación del activo circulante consiste en la restitución total del capital invertido inicialmente en el proyecto, con la meta específica de recuperar el 100% del capital de trabajo inicialmente empleado.

Tabla 245. *Recuperación de Activo Circulante.*

Concepto	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
RAC Circulante	\$140,443.23	\$140,851.96	\$135,428.55

Fuente: Elaboración propia.

10.10.2. Recuperación de Activo Fijo.

La recuperación de los activos fijos es el valor en libro de los bienes tangibles depreciados al final del horizonte de proyecto, de 5 años, incluyendo también las reinversiones que se realicen.

Tabla 246. *Recuperación de Activo Fijo.*

Concepto	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
RAC Activos Fijos	\$39,492.81	\$39,492.81	\$37,913.21

Fuente: Elaboración propia.

10.10.3. Tabla Resumen de Recuperación de Activos Totales.

Las siguientes tablas muestran el resumen de la recuperación de los activos de estas estrategias:

Tabla 247. *Recuperación de Activos Totales.*

Descripción	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
RAC Total	\$179,936.05	\$180,344.78	\$173,341.75

Fuente: Elaboración propia.

10.11. Préstamo.

Una de las ventajas en la actualidad para una empresa de cualquier rubro, es el apalancamiento financiero, el cual consiste en prestar recursos líquidos a una entidad financiera, con el propósito de que el inversor pueda invertir un mayor capital y que así pueda tener una mayor rentabilidad a mediano o largo plazo.

10.11.1. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.

Es la rentabilidad mínima que Repuestos Baltodano S.A. espera obtener de la inversión realizada, teniendo en cuenta los riesgos de dicha inversión y el costo de oportunidad de ejecutarla en lugar de otras inversiones. Para determinar la TMAR se utilizó la siguiente fórmula:

Ecuación 22. *Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.*

$$TMAR = Tasa\ de\ Inflación + Premio\ al\ Riesgo$$

Obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 248. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.

Descripción	Porcentaje
Tasa de Inflación Promedio	6.14%
Premio al Riesgo	10.00%
TMAR	16.14%

Fuente: Elaboración propia.

10.11.2. Tasa de Inflación.

La tasa de inflación se determinó en base al Índice de Precio del Consumidor (IPC), en donde se calculó el promedio de los últimos 5 años (2023 – 2027).

Tabla 249. Tasa de Inflación.

IPC	Años					Promedio
	2023	2024	2025	2026	2027	IPC
Tasas	4.70%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.14%

Fuente: Elaboración propia.

10.11.3. Premio al Riesgo.

Para determinar el premio al riesgo, se utilizó el Rendimiento sobre los Recursos Propios (ROE), conociendo el ROE desde el año 2018 hasta el 2022, mediante información proporcionada por el Banco Central de Nicaragua (BCN), se definió que el premio al riesgo debe ser mayor que la tasa promedio del Rendimiento sobre los Recursos Propios, por lo cual se propone un 10%.

Tabla 250. Premio al Riesgo.

ROE	Años					Promedio
	2023	2024	2025	2026	2027	ROE
Tasas	10.40%	5.00%	6.70%	9.30%	10.50%	8.38%

Fuente: Elaboración propia.

10.11.4. Tarifario de los Bancos.

Se realizó una investigación sobre las tasas de interés que ofrecen las instituciones financieras de Nicaragua, en base a los tarifario de cada una de las entidades, se logró construir la siguiente estructura donde muestra las tasas de

intereses sobre los préstamos que realizan, tanto para montos en dólares como en córdobas.

Tabla 251. *Tarifario de los Bancos.*

Banpro	BDF
Tasa de interés del 15% en dólares y 16% en córdobas.	Tasa de interés del 14.75% hasta 24.00%
Plazos máximos hasta los 60 meses (5 años)	Plazos máximos hasta los 48 meses (4 años)

Fuente: Banpro y BDF.

Considerando estos aspectos, la opción de Banpro es la más atractiva, ya que ofrece tasas de interés competitivas y plazos más largos, lo que podría resultar en pagos mensuales más bajos y una mayor flexibilidad para la empresa Repuestos Baltodano S.A.

10.11.5. Préstamo Estrategia 1.

Tabla 252. *Préstamo.*

Financiamiento	Monto	Plazo (años)	Interés	Cuota
40%	\$97,117.70	5	15.00%	\$28,971.72
Periodo	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0				\$97,117.70
1	\$14,404.06	\$14,567.65	\$28,971.72	\$82,713.63
2	\$16,564.67	\$12,407.04	\$28,971.72	\$66,148.96
3	\$19,049.38	\$9,922.34	\$28,971.72	\$47,099.58
4	\$21,906.78	\$7,064.94	\$28,971.72	\$25,192.80
5	\$25,192.80	\$3,778.92	\$28,971.72	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

10.11.5.1.TMAR Mixta Estrategia 1.

Tabla 253. *Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta.*

Aporte	C\$	%	TMAR	TMAR Mixta
Propio	\$145,676.55	60%	16.14%	9.68%
Financiado	\$97,117.70	40%	15.00%	6.00%
Total	\$242,794.24	100%	31.14%	15.68%

Fuente: Elaboración propia.

10.11.6. Préstamo Estrategia 2.

Tabla 254. *Préstamo.*

Financiamiento	Monto	Plazo (años)	Interés	Cuota
40%	\$97,281.19	5	15.00%	\$29,020.49
Periodo	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0				\$97,281.19
1	\$14,428.31	\$14,592.18	\$29,020.49	\$82,852.88
2	\$16,592.56	\$12,427.93	\$29,020.49	\$66,260.32
3	\$19,081.44	\$9,939.05	\$29,020.49	\$47,178.87
4	\$21,943.66	\$7,076.83	\$29,020.49	\$25,235.21
5	\$25,235.21	\$3,785.28	\$29,020.49	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

10.11.6.1.TMAR Mixta Estrategia 2.

Tabla 255. *Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta.*

Aporte	C\$	%	TMAR	TMAR Mixta
Propio	\$145,921.78	60%	16.14%	9.68%
Financiado	\$97,281.19	40%	15.00%	6.00%
Total	\$243,202.97	100%	31.14%	15.68%

Fuente: Elaboración propia.

10.11.7. Préstamo Estrategia 3.

Tabla 256. Préstamo.

Financiamiento	Monto	Plazo (años)	Interés	Cuota
40%	\$96,178.08	5	15.00%	\$28,691.42
Periodo	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0				\$96,178.08
1	\$14,264.70	\$14,426.71	\$28,691.42	\$81,913.37
2	\$16,404.41	\$12,287.01	\$28,691.42	\$65,508.96
3	\$18,865.07	\$9,826.34	\$28,691.42	\$46,643.89
4	\$21,694.83	\$6,996.58	\$28,691.42	\$24,949.06
5	\$24,949.06	\$3,742.36	\$28,691.42	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

10.11.7.1.TMAR Mixta Estrategia 3.

Tabla 257. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta.

Aporte	C\$	%	TMAR	TMAR Mixta
Propio	\$144,267.12	60%	16.14%	9.68%
Financiado	\$96,178.08	40%	15.00%	6.00%
Total	\$240,445.20	100%	31.14%	15.68%

Fuente: Elaboración propia.

10.12. Flujos de Caja.

El flujo de caja es un estado financiero que nos permite ver las actividades relacionadas con lo que es efectivo y nos brinda información importante sobre la capacidad que tiene la empresa para generar recursos líquidos y cumplir con todas sus obligaciones financieras. A continuación, se presentan los flujos de caja para cada una de las estrategias en dólares (ver anexos 159 - 164), para ver flujos en córdobas.

10.12.1. Estrategia 1.

Tabla 258. Flujo de Caja - Sin Financiamiento.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$1,834,189.42	\$2,435,035.54	\$3,151,846.09	\$3,996,398.03	\$5,542,310.79
Costos Operativos		\$1,687,341.79	\$2,155,739.94	\$2,709,547.75	\$3,363,228.12	\$4,530,770.90
Depreciación		\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55
Amortización		\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
Utilidad Antes de IR		\$112,984.20	\$245,302.81	\$408,121.86	\$598,688.95	\$976,086.09
IR (30%)		\$33,895.26	\$73,590.84	\$122,436.56	\$179,606.68	\$292,825.83
Utilidad Después de IR		\$79,088.94	\$171,711.97	\$285,685.30	\$419,082.26	\$683,260.26
Depreciación		\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55
Amortización		\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
RAC_{total}						\$179,936.05
Inversión	\$242,794.24	\$3,157.83	\$11,170.65	\$2,920.90	\$49,244.27	
Flujo Neto de Efectivo	-\$242,794.24	\$109,794.54	\$194,534.11	\$316,940.88	\$404,318.96	\$898,650.11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 259. Flujo de Caja - Con Financiamiento.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$1,834,189.42	\$2,435,035.54	\$3,151,846.09	\$3,996,398.03	\$5,542,310.79
Costos Operativos		\$1,687,341.79	\$2,155,739.94	\$2,709,547.75	\$3,363,228.12	\$4,530,770.90
Interés		\$14,567.65	\$12,407.04	\$9,922.34	\$7,064.94	\$3,778.92
Depreciación		\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55
Amortización		\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
Utilidad Antes de IR		\$98,416.54	\$232,895.77	\$398,199.51	\$591,624.01	\$972,307.17
IR (30%)		\$29,524.96	\$69,868.73	\$119,459.85	\$177,487.20	\$291,692.15
Utilidad Después de IR		\$68,891.58	\$163,027.04	\$278,739.66	\$414,136.81	\$680,615.02
Depreciación		\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55
Amortización		\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
Pago a Principal		\$14,404.06	\$16,564.67	\$19,049.38	\$21,906.78	\$25,192.80
RAC_{total}						\$179,936.05
Inversión	\$242,794.24	\$3,157.83	\$11,170.65	\$2,920.90	\$49,244.27	
Préstamo	\$97,117.70					
Flujo Neto de Efectivo	\$145,676.55	\$85,193.11	\$169,284.50	\$290,945.86	\$377,466.72	\$870,812.07

Fuente: Elaboración propia.

10.12.1.1. Valor Presente Neto.

El valor presente neto (VPN), es el valor de los flujos de efectivos proyectados o descontados al presente y es utilizado para evaluar inversiones actuales o potenciales. La finalidad de este indicador es realizar comparaciones entre los diferentes periodos en los que el proyecto tuvo diferentes flujos de efectivos para determinar si conviene o no invertir en él. A continuación, se presentan la estructura del VPN sin financiamiento y con financiamiento.

Ecuación 23. *Valor Presente Neto.*

$$VPN = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Tabla 260. *Valor Presente Neto.*

Concepto	Sin Financiamiento		Concepto	Con Financiamiento	
	Córdobas	Dólares		Córdobas	Dólares
TMAR	16.14%	16.14%	TMAR _{MIXTA}	16.08%	15.68%
VPN	C\$35,302,027.92	\$845,794.95	VPN	C\$35,785,441.38	\$873,446.25

Fuente: Elaboración propia.

10.12.1.2. Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno (TIR), nos permite conocer la tasa de descuento de un proyecto, esta tasa surge cuando el valor presente neto sea igual a cero, es decir que la tasa de descuento hace que el valor presente de los flujos futuros sea igual al valor presente neto de las inversiones. A continuación, se presenta la siguiente estructura de la TIR sin financiamiento y con financiamiento.

Ecuación 24. *Tasa Interna de Retorno.*

$$TIR = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{FNE_n}{(1+i)^n} = 0$$

Tabla 261. *Tasa Interna de Retorno.*

Concepto	Sin Financiamiento		Con Financiamiento	
	Córdobas	Dólares	Córdobas	Dólares
TIR	89.51%	84.84%	118.33%	112.97%

Fuente: Elaboración propia.

10.12.1.3.Periodo de Recuperación.

El periodo de recuperación, es el periodo de tiempo que transcurre hasta que la inversión inicial sea recuperada, es decir, el tiempo necesario para que los flujos de caja del proyecto sean iguales al monto invertido, a continuación, se muestra la estructura del periodo de recuperación sin financiamiento y con financiamiento.

Tabla 262. *Periodo de Recuperación - Sin Financiamiento.*

Periodo	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	-\$242,794.24	\$109,794.54	\$194,534.11	\$316,940.88	\$404,318.96	\$898,650.11
Flujo Acumulado	\$0.00	\$109,794.54	\$304,328.65	\$621,269.53	\$1,025,588.49	\$1,924,238.60
Recuperación	-\$242,794.24	-\$132,999.71	\$171,328.94	\$792,598.47	\$1,818,186.96	\$3,742,425.56

Fuente: Elaboración propia.

Dando como resultado que el periodo de recuperación sin financiamiento es de 1 año y 4 meses aproximadamente.

Tabla 263. *Periodo de Recuperación - Con Financiamiento.*

Periodo	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	-\$145,676.55	\$85,193.11	\$169,284.50	\$290,945.86	\$377,466.72	\$870,812.07
Flujo Acumulado	\$0.00	\$85,193.11	\$254,477.62	\$545,423.48	\$922,890.20	\$1,793,702.27
Recuperación	-\$145,676.55	-\$60,483.43	\$193,994.19	\$739,417.67	\$1,662,307.87	\$3,456,010.15

Fuente: Elaboración propia.

Dando como resultado que el periodo de recuperación con financiamiento es de 1 año y 2 meses aproximadamente.

10.12.2. Estrategia 2.

Tabla 264. Flujo de Caja - Sin Financiamiento.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$1,858,127.68	\$2,466,905.77	\$3,193,098.07	\$4,048,703.68	\$5,614,849.65
Costos Operativos		\$1,692,246.56	\$2,160,924.27	\$2,714,186.88	\$3,368,054.75	\$4,538,448.46
Depreciación		\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55
Amortización		\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
Utilidad Antes de IR		\$132,017.69	\$271,988.70	\$444,734.71	\$646,167.95	\$1,040,947.38
IR (30%)		\$39,605.31	\$81,596.61	\$133,420.41	\$193,850.39	\$312,284.21
Utilidad Después de IR		\$92,412.38	\$190,392.09	\$311,314.30	\$452,317.57	\$728,663.17
Depreciación		\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55
Amortización		\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
RAC_{total}						\$179,936.05
Inversión	\$243,202.97	\$3,157.83	\$11,170.65	\$2,920.90	\$49,244.27	
Flujo Neto de Efectivo	\$243,202.97	\$123,117.98	\$213,214.23	\$342,569.88	\$437,554.27	\$944,053.02

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 265. Flujo de Caja - Con Financiamiento.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$1,858,127.68	\$2,466,905.77	\$3,193,098.07	\$4,048,703.68	\$5,614,849.65
Costos Operativos		\$1,692,246.56	\$2,160,924.27	\$2,714,186.88	\$3,368,054.75	\$4,538,448.46
Interés		\$14,592.18	\$12,427.93	\$9,939.05	\$7,076.83	\$3,785.28

Depreciación		\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55
Amortización		\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
Utilidad Antes de IR		\$117,425.51	\$259,560.77	\$434,795.66	\$639,091.12	\$1,037,162.10
IR (30%)		\$35,227.65	\$77,868.23	\$130,438.70	\$191,727.34	\$311,148.63
Utilidad Después de IR		\$82,197.86	\$181,692.54	\$304,356.96	\$447,363.79	\$726,013.47
Depreciación		\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55	\$29,488.55
Amortización		\$4,374.88	\$4,504.24	\$4,687.93	\$4,992.42	\$5,965.25
Pago a Principal		\$14,428.31	\$16,592.56	\$19,081.44	\$21,943.66	\$25,235.21
RAC_{total}						\$179,936.05
Inversión	\$243,202.97	\$3,157.83	\$11,170.65	\$2,920.90	\$49,244.27	
Préstamo	\$97,281.19					
Flujo Neto de Efectivo	\$145,921.78	\$98,475.14	\$187,922.12	\$316,531.10	\$410,656.82	\$916,168.11

Fuente: Elaboración propia.

10.12.2.1. Valor Presente Neto.

El valor presente neto (VPN), es el valor de los flujos de efectivos proyectados o descontados al presente y es utilizado para evaluar inversiones actuales o potenciales. La finalidad de este indicador es realizar comparaciones entre los diferentes periodos en los que el proyecto tuvo diferentes flujos de efectivos para determinar si conviene o no invertir en él, utilizando la ecuación 17. A continuación, se presentan la estructura del VPN sin financiamiento y con financiamiento.

Tabla 266. *Valor Presente Neto.*

Concepto	Sin Financiamiento		Concepto	Con Financiamiento	
	Córdobas	Dólares		Córdobas	Dólares
TMAR	16.14%	16.14%	TMARMIXTA	16.08%	15.68%
VPN	C\$38,344,694.86	\$926,821.29	VPN	C\$38,833,695.42	\$955,557.81

Fuente: Elaboración propia.

10.12.2.2.Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR), nos permite conocer la tasa de descuento de un proyecto, esta tasa surge cuando el valor presente neto sea igual a cero, es decir que la tasa de descuento hace que el valor presente de los flujos futuros sea igual al valor presente neto de las inversiones, utilizando la ecuación 18. A continuación, se presenta la siguiente estructura de la TIR sin financiamiento y con financiamiento.

Tabla 267. *Tasa Interna de Retorno.*

Concepto	Sin Financiamiento		Con Financiamiento	
	Córdobas	Dólares	Córdobas	Dólares
TIR	95.18%	90.67%	126.76%	121.63%

Fuente: Elaboración propia.

10.12.2.3.Periodo de Recuperación.

El periodo de recuperación es el periodo de tiempo que transcurre hasta que la inversión inicial sea recuperada, es decir, el tiempo necesario para que los flujos de caja del proyecto sean iguales al monto invertido, utilizando la ecuación 19. A continuación, se muestra la estructura del periodo de recuperación sin financiamiento y con financiamiento.

Tabla 268. *Periodo de Recuperación - Sin Financiamiento.*

Periodo	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	-\$243,202.97	\$123,117.98	\$213,214.23	\$342,569.88	\$437,554.27	\$944,053.02
Flujo Acumulado	\$0.00	\$123,117.98	\$336,332.22	\$678,902.09	\$1,116,456.36	\$2,060,509.38
Recuperación	-\$243,202.97	-\$120,084.99	\$216,247.22	\$895,149.32	\$2,011,605.68	\$4,072,115.06

Fuente: Elaboración propia.

Dando como resultado que el periodo de recuperación sin financiamiento es de 1 año y 4 meses aproximadamente.

Tabla 269. *Periodo de Recuperación - Con Financiamiento.*

Periodo	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	-\$145,921.78	\$98,475.14	\$187,922.12	\$316,531.10	\$410,656.82	\$916,168.11
Flujo Acumulado	\$0.00	\$98,475.14	\$286,397.27	\$602,928.37	\$1,013,585.19	\$1,929,753.30
Recuperación	-\$145,921.78	-\$47,446.64	\$238,950.63	\$841,878.99	\$1,855,464.18	\$3,785,217.48

Fuente: Elaboración propia.

Dando como resultado que el periodo de recuperación con financiamiento es de 1 año y 2 meses aproximadamente.

10.12.3. Estrategia 3.

Tabla 270. Flujo de Caja - Sin Financiamiento.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$53,271.23	\$70,722.02	\$101,712.01	\$128,966.04	\$196,738.85
Costos Operativos		\$541,714.20	\$599,300.79	\$671,263.76	\$808,711.92	\$905,509.76
Depreciación		\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02
Amortización		\$4,665.43	\$4,727.68	\$4,911.37	\$5,215.86	\$5,540.14
Utilidad Antes de IR		-\$521,818.43	-\$562,016.48	-\$603,173.16	-\$713,671.77	-\$743,021.08
IR (30%)		-\$156,545.53	-\$168,604.94	-\$180,951.95	-\$214,101.53	-\$222,906.32
Utilidad Después de IR		-\$365,272.90	-\$393,411.53	-\$422,221.21	-\$499,570.24	-\$520,114.75
Depreciación		\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02
Amortización		\$4,665.43	\$4,727.68	\$4,911.37	\$5,215.86	\$5,540.14
RAC_{total}						\$173,341.75
Inversión	\$240,445.20	\$2,101.72	\$11,665.17	\$2,696.52	\$47,187.35	
Flujo Neto de Efectivo	-\$240,445.20	-\$333,999.17	-\$371,639.00	-\$391,296.34	-\$512,831.70	-\$312,522.84

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 271. Flujo de Caja - Con Financiamiento.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$53,271.23	\$70,722.02	\$101,712.01	\$128,966.04	\$196,738.85
Costos Operativos		\$541,714.20	\$599,300.79	\$671,263.76	\$808,711.92	\$905,509.76
Interés		\$14,426.71	\$12,287.01	\$9,826.34	\$6,996.58	\$3,742.36
Depreciación		\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02
Amortización		\$4,665.43	\$4,727.68	\$4,911.37	\$5,215.86	\$5,540.14

Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad Antes de IR		-\$536,245.14	-\$574,303.48	-\$612,999.50	-\$720,668.35	-\$746,763.44
IR (30%)		-\$160,873.54	-\$172,291.05	-\$183,899.85	-\$216,200.50	-\$224,029.03
Utilidad Después de IR		-\$375,371.60	-\$402,012.44	-\$429,099.65	-\$504,467.84	-\$522,734.41
Depreciación		\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02	\$28,710.02
Amortización		\$4,665.43	\$4,727.68	\$4,911.37	\$5,215.86	\$5,540.14
Pago a Principal		\$14,264.70	\$16,404.41	\$18,865.07	\$21,694.83	\$24,949.06
RAC_{total}						\$173,341.75
Inversión	\$240,445.20	\$2,101.72	\$11,665.17	\$2,696.52	\$47,187.35	
Préstamo	\$96,178.08					
Flujo Neto de Efectivo	-\$144,267.12	-\$358,362.57	-\$396,644.32	-\$417,039.85	-\$539,424.14	-\$340,091.54

Fuente: Elaboración propia.

10.12.3.1. Valor Presente Neto.

El valor presente neto (VPN), es el valor de los flujos de efectivos proyectados o descontados al presente y es utilizado para evaluar inversiones actuales o potenciales. La finalidad de este indicador es realizar comparaciones entre los diferentes periodos en los que el proyecto tuvo diferentes flujos de efectivos para determinar si conviene o no invertir en él, utilizando la ecuación 17. A continuación, se presentan la estructura del VPN sin financiamiento y con financiamiento.

Tabla 272. *Valor Presente Neto.*

Concepto	Sin Financiamiento	Concepto	Con Financiamiento

	Córdobas	Dólares		Córdobas	Dólares
TMAR	16.14%	16.14%	TMARMIXTA	15.68%	15.68%
VPN	-C\$54,791,772.43	-\$1,483,103.51	VPN	-C\$54,940,439.93	-\$1,485,136.71

Fuente: Elaboración propia.

10.12.3.2.Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se define como la tasa de descuento que iguala el Valor Presente Neto (VPN) de los flujos de efectivo futuros con la inversión inicial. En otras palabras, la TIR representa la tasa de rendimiento que hace que el proyecto sea financieramente viable, ya que el VPN sería igual a cero en ese punto. Sin embargo, dado que el Valor Presente Neto de esta estrategia es negativo, significa que los flujos de efectivo futuros no son suficientes para cubrir la inversión inicial. Por lo tanto, en este caso, no existe una Tasa Interna de Retorno porque el proyecto no genera rendimientos positivos, lo que hace que la TIR no sea aplicable.

10.12.3.3.Periodo de Recuperación.

El período de recuperación se define como el tiempo necesario para que los flujos de efectivo generados por un proyecto igualen o superen la inversión inicial. Es el lapso en el que la inversión inicial se "recupera" a través de los flujos de efectivo del proyecto. Sin embargo, dado que el Valor Presente Neto (VPN) de esta estrategia es negativo, indica que los flujos de efectivo generados por el proyecto no son suficientes para cubrir la inversión inicial en ningún momento futuro. Por lo tanto, en este caso, no se puede calcular un período de recuperación porque no hay un punto en el tiempo en el que los flujos de efectivo del proyecto alcancen o superen la inversión inicial, lo que hace que el período de recuperación no sea aplicable.

10.12.4. *Tabla Comparativa de Indicadores Financieros.*

A continuación, se presenta una tabla resumida de los indicadores financieros de las tres estrategias adoptadas por Repuestos Baltodano S.A., con el objetivo de diferenciar cuál de ellas es la más rentable. Este análisis se enfoca en la evaluación exhaustiva de los rendimientos obtenidos por cada estrategia. Esta revisión detallada permitirá a la empresa identificar la estrategia óptima que maximice la rentabilidad a largo plazo, al tiempo que garantiza la solidez financiera y la competitividad en el mercado.

Tabla 273. *Tabla Comparativa de los Indicadores Financieros.*

Indicador Financiero	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
	Sin Financiamiento	Con Financiamiento	Sin Financiamiento	Con Financiamiento	Sin Financiamiento	Con Financiamiento
VPN	\$845,794.95	\$873,446.25	\$926,821.29	\$955,557.81	-\$1,483,103.51	-\$1,485,136.71
TIR	84.84%	112.97%	90.67%	121.63%	-	-
PR	1 año y 4 meses	1 año y 2 meses	1 año y 4 meses	1 año y 2 meses	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 274. *Tabla Comparativa de los Indicadores Financieros.*

Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3

Indicador	Sin	Con	Sin	Con	Sin	Con
Financiero	Financiamiento	Financiamiento	Financiamiento	Financiamiento	Financiamiento	Financiamiento
VPN	C\$35,302,027.9	C\$35,785,441.4	C\$38,344,694.9	C\$38,833,695.4	-C\$54,791,772.4	-C\$54,940,439.9
TIR	89.51%	118.33%	95.18%	126.76%	-	-
PR	1 año y 4 meses	1 año y 2 meses	1 año y 3 meses	1 año y 2 meses	-	-

Fuente: Elaboración propia.

XI. COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Al tomar en cuenta los aspectos más importantes de las fases del Plan Estratégico se puede realizar el siguiente cuadro comparativo entre las 3 estrategias planteadas, para tener un panorama más concreto de los beneficios que proporciona cada una a Nivel técnico, económico y como propuesta de valor.

Tabla 275. *Comparación de Estrategias.*

Estrategia	Nivel técnico	Nivel económico	Propuesta de Valor
Tienda en línea con Asesoría gratuita	1. Los socios comerciales están comprendidos por Proveedores Nacionales y extranjeros de repuestos, talleres de torno y talleres mecánicos.	1. Se tendrá una demanda de 180, 460 repuestos entre los años 2023 y 2027.	1. Conformación de la tienda de repuestos propia.
	2. Se proporcionará asesoría técnica básica gratuita a clientes potenciales.	2. Se tiene un monto de C\$8,869,966.29 como inversión inicial.	2. Modelo de negocio particular al acostumbrado en el rubro.
	3. Cuenta con 3 niveles jerárquicos en su estructura organizativa en el año 2023 y 4 niveles en el año 2027.	3. El préstamo bancario se establecerá por C\$3,547,986.52.	3. Calidad de repuestos garantizada.
		4. El costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento es de 16.14% , para el aporte propio.	4. Distribuidores especializados de repuestos con poca

Estrategia	Nivel técnico	Nivel económico	Propuesta de Valor
	4. Contiene 14 puestos de trabajo en su primer año 2023 y 16 puestos de trabajo en su último año 2027. 5. Comprende 14 indicadores en su BSC. 6. Implica el desarrollo de una página Web y actualización de redes sociales. 7. Cumple con un local estratégicamente posicionado.	5. El valor presente neto del periodo 2023-2027, sin financiamiento, es de C\$35,302,027.92, mientras que el VPN del mismo periodo, con financiamiento, es de C\$35,785,411.38. 6. Sin financiamiento, se obtendrá una tasa interna de retorno del 89.51%. Con financiamiento, se obtendrá una TIR del 118.33%. 7. El periodo de recuperación, con financiamiento es de 1.2 años y sin financiamiento sería de 1.4 años.	oferta en el mercado. 5. Servicio de entrega hasta el lugar de la necesidad dentro del departamento de Managua.
Tienda en línea con Asesoría remunerada	1. Los socios comerciales están comprendidos por Proveedores Nacionales y	1. Se tendrá una demanda de 180, 460 repuestos entre los años 2023 y 2027.	1. Conformación de la tienda de repuestos

Estrategia	Nivel técnico	Nivel económico	Propuesta de Valor
Tienda en línea con Asesoría remunerada	extranjeros de repuestos, talleres de torno y talleres mecánicos. 2. Se proporcionará asesoría técnica calificada y especializada adecuada a la necesidad del cliente. 3. Cuenta con 3 niveles jerárquicos en su estructura organizativa en el año 2023 y 4 niveles en el año 2027. 4. Contiene 14 puestos de trabajo en su primer año 2023 y 16 puestos de trabajo en su último año 2027, a diferencia de la tienda en línea con asesoría gratuita los vendedores contarán con experiencia y conocimientos calificados en asesoría de repuestos automotrices.	2. Se tendrá una fuente de ingreso más que la estrategia anterior y es el servicio de asesoría técnica con una demanda de 22, 735 servicios proporcionados entre el 2023 y 2027. 3. Se tiene un monto de C\$8,884,893.38 como inversión inicial. 4.El costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento es de 16.14%, para el aporte propio. 5. El préstamo bancario se establecerá por C\$3,553,957.35. 6. El valor presente neto del periodo 2023-2027, no siendo financiado, es de	propia de Repuestos Baltodano S, A. 2. Modelo de negocio particular al acostumbrado en el rubro. 3. Calidad de repuestos garantizada. 4. Distribuidores especializados de repuestos con poca oferta en el mercado. 5. Servicio de entrega hasta el lugar de la necesidad dentro del departamento de Managua. 6. Proporcionar el servicio de asesoría para la elección del repuesto adecuado a la

Estrategia	Nivel técnico	Nivel económico	Propuesta de Valor
	5. Comprende 13 indicadores en su BSC.	C\$38,344,694.86 , mientras que el VPN del mismo periodo,	necesidad y beneficio del cliente.
	6. Implica el desarrollo de una página Web y actualización de redes sociales.	con financiamiento, es de C\$38,833,695.42 .	7. Suministrar información necesaria de los repuestos y de su durabilidad para la prevención de problemas futuros.
	7. Cumple con un local estratégicamente posicionado.	7. Sin financiamiento, se obtendrá una tasa interna de retorno del 95.18% . Con financiamiento, se obtendrá una TIR del 126.76% .	8. Atención personalizada brindando seguridad al cliente al realizar su compra.
		8. El periodo de recuperación, sin financiamiento, sería de 1.3 años . Con financiamiento, sería de 1.2 años .	9. Facilidad en la búsqueda de disponibilidad del repuesto a través de la página web.
Aplicación de venta de repuestos	1. Los socios comerciales estarán comprendidos por las	1. Se tendrá una demanda de 180, 460 repuestos entre los años 2023 y 2027.	1. Generar una marca de empresa totalmente innovadora en el rubro

Estrategia	Nivel técnico	Nivel económico	Propuesta de Valor
	tiendas de repuestos del departamento de Managua.	2. Se tiene como Inversión inicial un monto de	de venta de repuestos automotrices.
	2. No contará con asesoría técnica, solo una breve descripción de la pieza en el menú de la App.	C\$8,458,291.76.	2. Modelo de negocio diversificado en el mercado nacional.
	3. Cuenta con 3 niveles jerárquicos en su estructura organizativa en el año 2023 y 4 niveles en el año 2027.	3. El préstamo bancario se establecerá por C\$3,383,316.70.	3. Servicio de entrega hasta el lugar de la necesidad dentro del departamento de Managua.
	4. Contiene 16 puestos de trabajo en los 5 años de estudio 2023 – 2025.	4. El costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento, sin financiamiento, es de 16.14% y con financiamiento, es de 16.08% , siendo ambas para el aporte propio.	4. Calidad de repuestos garantizada.
	5. Comprende 13 indicadores en su BSC.	5. El valor presente neto del periodo 2023-2027, sin financiamiento, es de -	5. Proporcionar múltiples opciones de repuestos y de tiendas al cliente desde la comodidad de su necesidad.
	6. Implica el desarrollo de una aplicación móvil que estará disponible en Play Store y App Store.	C\$54,791,772.43 , mientras que el VPN del mismo periodo, con financiamiento, es de -	5. Facilidad de adquisición de repuestos al momento
	7. Cumple con un local estratégicamente posicionado.	C\$54,940,439.93.	

Estrategia	Nivel técnico	Nivel económico	Propuesta de Valor
		6. Esta estrategia no cuenta con tasa interna de retorno debido a que sus flujos de cajas son negativos.	de una emergencia debido al modelo de negocio a implementar.
		8. El periodo de recuperación, para esta estrategia, no tiene debido a que sus flujos de caja son negativos, por lo cual nunca recupera la inversión.	

Fuente: Elaboración propia

XII. CONCLUSIONES.

Tras un análisis exhaustivo de las tres estrategias propuestas para el posicionamiento y diversificación de la empresa Repuestos Baltodano S.A., surge una clara conclusión de que la estrategia más prometedora y rentable es la opción 2, la cual consiste en establecer una tienda en línea con asesoría remunerada. Este resultado se basa en diversos factores que hacen que dicha estrategia destaque sobre las demás.

En primer lugar, la oferta de asesoría técnica calificada y especializada proporciona un valor añadido significativo, lo que podría otorgar a la empresa una ventaja competitiva, ya que sería de las primeras empresas dentro del rubro de repuestos automotrices a nivel nacional con este modelo de negocio, abriendo las puertas a una oportunidad de inserción al mercado en el rubro donde la orientación técnica puede marcar la diferencia en la experiencia del cliente.

Además, al realizar un análisis financiero detallado, se observa que la estrategia 2 muestra los valores presentes netos más altos y las tasas internas de retorno más atractivas, tanto con financiamiento como sin él, indicando una mayor rentabilidad potencial a lo largo del período de estudio. Esto sugiere que la inversión inicial requerida para esta estrategia puede generar mayores retornos en comparación con las otras opciones consideradas. Asimismo, el periodo de recuperación señala que la empresa podría recuperar a un mejor ritmo la inversión inicial realizada en comparación con las otras estrategias.

Por lo tanto, en base a estos análisis y consideraciones, se recomienda a la empresa Repuestos Baltodano S.A. la implementación de la estrategia 2 como el principal enfoque para la comercialización de repuestos automotrices. Sin embargo, para asegurar el éxito sostenible a largo plazo, es fundamental enfocarse en aspectos claves como la calidad y la eficiencia en el servicio de asesoría técnica, así como en la optimización de la plataforma en línea y la ejecución de la estrategia de marketing integral. Estas medidas permitirán a la empresa aprovechar al máximo su ventaja competitiva y posicionarse como una empresa destacada en el mercado de repuestos automotrices.

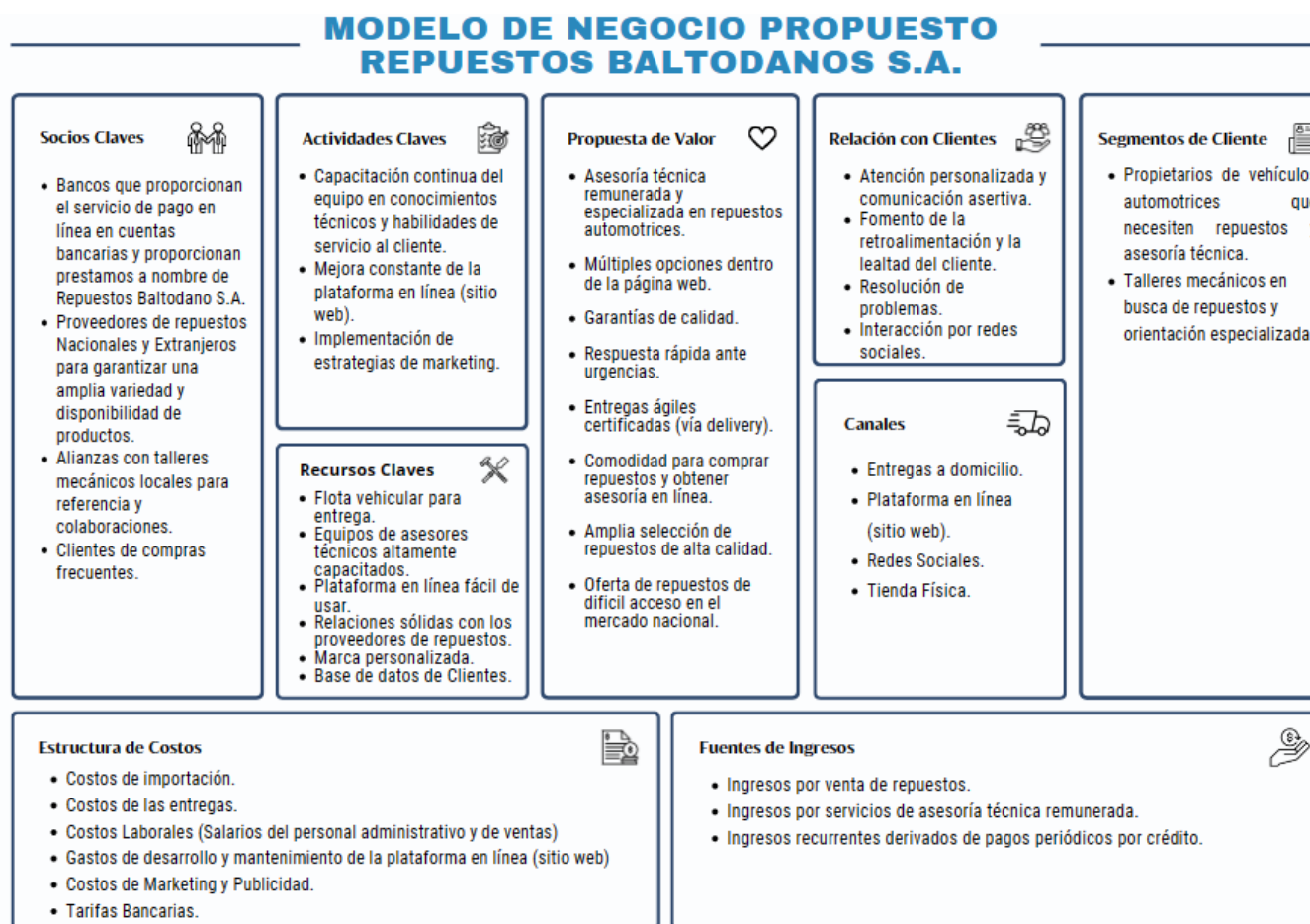
XIII. RECOMENDACIONES.

Luego de seleccionar la estrategia de una tienda en línea con asesoría remunerada para la venta de repuestos automotrices, es crucial desarrollar recomendaciones para garantizar su implementación exitosa y sostenible

1. **Capacitación especializada.** Hay que asegurar que el equipo de asesoría técnica esté altamente capacitado en repuestos automotrices, enfocándose en habilidades de comunicación asertiva y resolución de problemas.
2. **Mejora continua de la plataforma en línea.** Dedicar esfuerzos constantes en el desarrollo del sitio web aumentando la usabilidad, simplificando la navegación y el proceso de compra.
3. **Estrategia de marketing centrada en la propuesta de valor.** Destacar la asesoría técnica remunerada a través de campañas de marketing digital y participación en comunidades en línea.
4. **Atención personalizada al cliente.** Establecer relaciones sólidas con los clientes mediante la proactividad y resolución rápida de problemas, ofreciendo una experiencia personalizada.
5. **Recopilación y análisis de datos.** Implementar sistemas de seguimiento para evaluar regularmente el desempeño de la empresa en base a las estrategias implementadas y realizar acciones de mejora según los datos recopilados.
6. **Feedback de los clientes.** Fomentar la retroalimentación de los clientes para identificar áreas de mejora y adaptar los servicios según sus necesidades y expectativas.
7. **Optimización de procesos internos.** Localizar puntos de mejora para mantener la eficiencia operativa, garantizar la entrega precisa de los bienes y el nivel de servicio.
8. **Innovación constante.** Informarse de las tendencias del mercado e identificar oportunidades para innovar y diferenciarse de la competencia, ofreciendo nuevos servicios o mejorando los existentes.

XIV. CANVAS PROPUESTO CON LA ESTRATEGIA ELEGIDA.

Ilustración 68. Modelo de Negocio propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

XIII. ANEXOS.

Anexo. 1. Matriz de Competidores.

Ítem	Lista Consolidada	Precio	Calidad (Tipo de repuesto)	Capacidad de Respuesta (Conocimiento del Producto / Asesoría)	Delivery
1	Matepsa	Bajo	CALIDAD BAJA Y MEDIA	Conocimiento del Producto	NO
2	Repuestos Almir	Competitivo	CALIDAD ALTA	Conocimiento del Producto / Asesoría Técnica	NO
3	Gerald Repuestos	Competitivo	CALIDAD MEDIA Y ALTA	Conocimiento del Producto / Asesoría Técnica	NO
4	Repuestos Automotrices Resadom S.A.	Competitivo	CALIDAD MEDIA	Conocimiento del Producto	NO
5	Repuestos Estrada	Competitivo	CALIDAD BAJA Y ALTA	Conocimiento del Producto / Asesoría Técnica	SI
6	Almacén del Repuesto Automotriz.	Competitivo	CALIDAD MEDIA Y ALTA	Conocimiento del Producto	NO
7	Repuestos Managua S.A (REMASA).	Alto	CALIDAD ALTA	Conocimiento del Producto / Asesoría Técnica	NO
8	RACASA Repuestos Automotrices.	Competitivo	CALIDAD MEDIA Y ALTA	Conocimiento del Producto / Asesoría Técnica	NO
9	Repuestos la Estrella	Competitivo	CALIDAD BAJA Y ALTA	Conocimiento del Producto	NO
10	Impressa Respuestos Montoya	Alto	CALIDAD ALTA	Conocimiento del Producto	SI
11	Recam de Nicaragua.	Competitivo	CALIDAD BAJA Y ALTA	Conocimiento del Producto	NO
12	Repuestos Automotrices Cardoza.	Competitivo	CALIDAD MEDIA Y ALTA	Conocimiento del Producto	NO

Ítem	Lista Consolidada	Redes Sociales y/o Página Web	Stock de Productos (Diversidad).	Accesibilidad (Información sobre la Empresa y sus Servicios).	Promociones / Descuentos (Estrategias de Marketing).
1	Matepsa	RR.SS.	Carga	Medio	No Aplican
2	Repuestos Almir	Ninguna	Transporte / Carga	Difícil	No Aplican
3	Gerald Repuestos	Página Web	Carga	Medio	No Aplican
4	Repuestos Automotrices Resadom S.A.	RR.SS.	Transporte / Carga	Medio	No Aplican
5	Repuestos Estrada	Página Web	Carga	Medio	No Aplican
6	Almacén del Repuesto Automotriz.	RR.SS.	Transporte	Medio	Aplican Descuentos
7	Repuestos Managua S.A (REMASA).	Página Web	Carga	Medio	No Aplican
8	RACASA Repuestos Automotrices.	RR.SS.	Transporte	Medio	Aplican Descuentos
9	Repuestos la Estrella	Ninguna	Transporte	Difícil	No Aplican
10	Impressa Respuestos Montoya	Página Web / RR.SS.	Transporte / Carga	Fácil	Aplican Promociones
11	Recam de Nicaragua.	RR.SS.	Transporte / Carga	Medio	No Aplican
12	Repuestos Automotrices Cardoza.	RR.SS.	Transporte / Carga	Medio	No Aplican

Ítem	Lista Consolidada	Forma de Venta (Física / En Línea)	Modo de facturación (Sistema / A Mano)	Servicios Adicionales (Reparación / Mantenimiento)	Almacén de la empresa (Dentro / Fuera del Local)
1	Matepsa	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
2	Repuestos Almir	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
3	Gerald Repuestos	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
4	Repuestos Automotrices Resadom S.A.	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
5	Repuestos Estrada	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
6	Almacén del Repuesto Automotriz.	Física / En Línea	Sistema	NO	Dentro del Local
7	Repuestos Managua S.A (REMASA).	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
8	RACASA Repuestos Automotrices.	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
9	Repuestos la Estrella	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
10	Impressa Respuestos Montoya	Física / En Línea	Sistema	SI	Dentro del Local
11	Recam de Nicaragua.	Física	Sistema	NO	Dentro del Local
12	Repuestos Automotrices Cardoza.	Física	Sistema	NO	Dentro del Local

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 2. Tipología Vehicular.

Transporte	Carga
Autobuses	Cabezales
Automóviles	Camiones
Camionetas	Furgonetas
Microbuses	Rastras / Remolques
Motocicletas	Equipos industriales

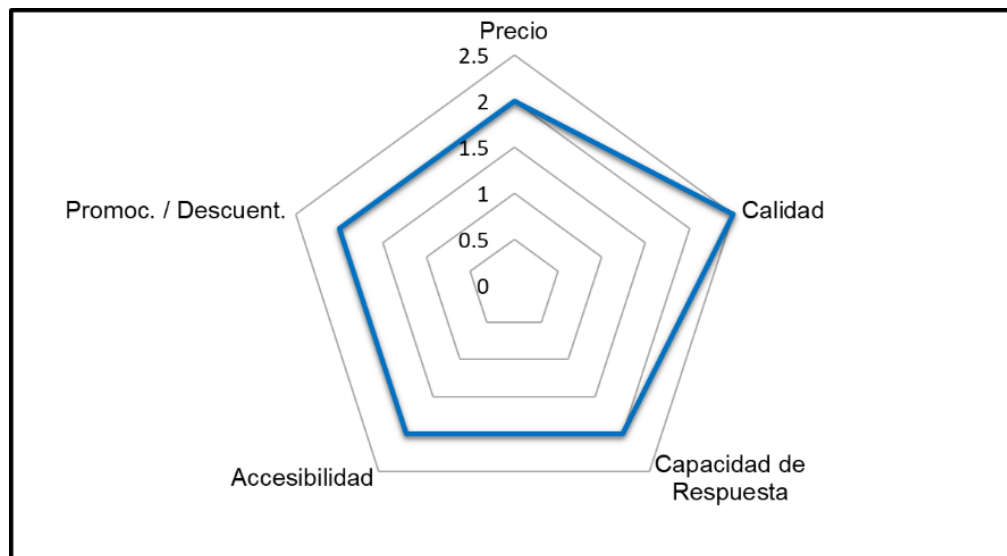
Fuente: Elaboración propia – datos proporcionados por MTI.

Anexo. 3. Escala Homologada.

Lista Consolidada	Precio	Calidad	Capacidad de Respuesta	Accesibilidad	Promoción Descuento
Matepsa.	3	1.3	2	2	1
Repuestos Almir.	2	3	3	1	1
Gerald Repuestos.	2	2.5	3	2	1
Repuestos Automotrices Resadom S. A.	2	2	2	2	1
Repuestos Estrada	2	1.7	3	2	1
Repuestos Managua S. A. (REMASA).	2	2.5	2	2	2
Almacén del Repuesto Automotriz	2	3	3	2	1
RACASA Repuestos Automotrices.	2	2.5	3	2	2
Repuestos La Estrella.	2	1.7	2	1	1
Impresa Repuestos Montoya.	1	3	2	3	2
Recam de Nicaragua.	2	1.7	2	2	1
Repuestos Automotrices Cardoza.	2	2.5	2	2	1
Repuestos Baltodano S.A.	1	3	3	2	1
Promedio	2	2	2	2	1
Mediana	2	2.5	2	2	1
Moda	2	2.5	2	2	1

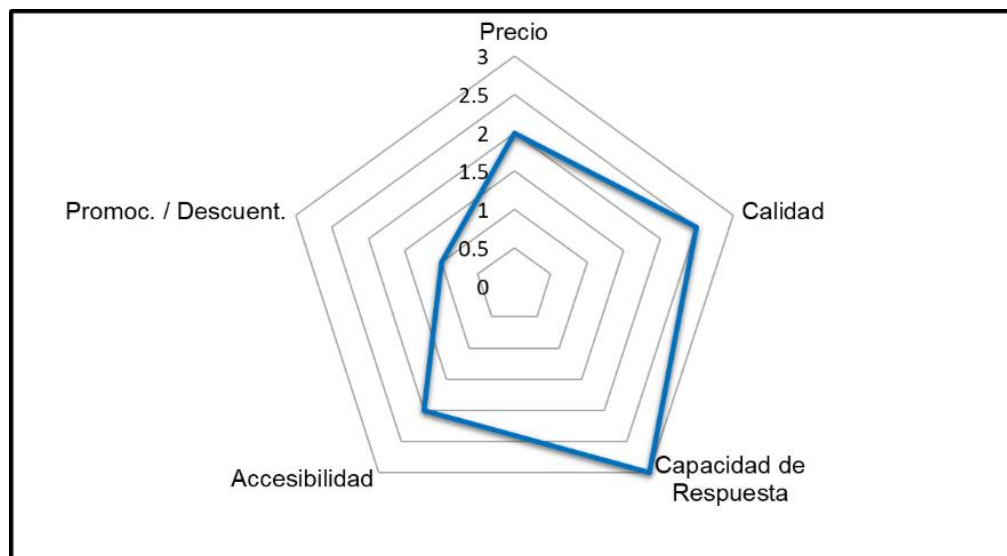
Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 4. Comportamiento Relevante - Almacén del Repuesto Automotriz



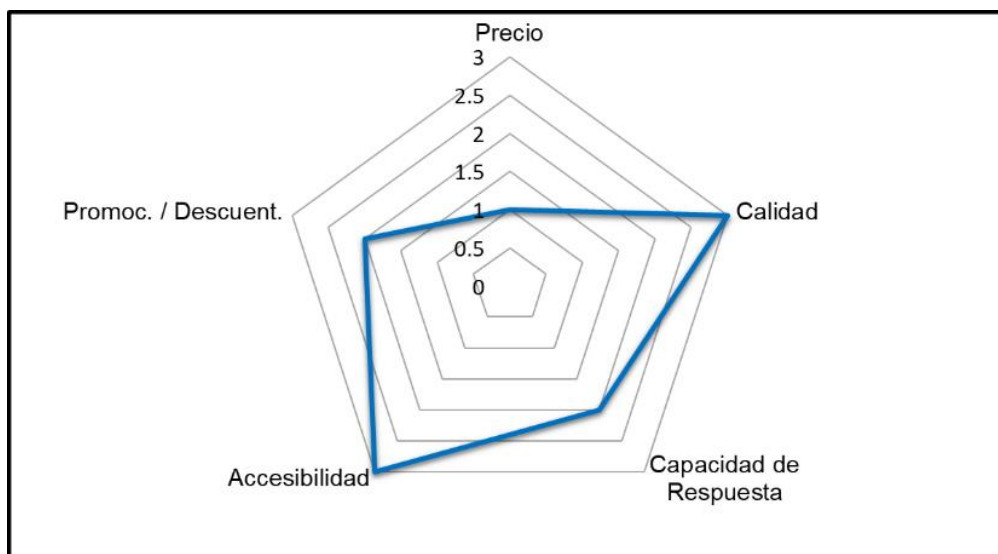
Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 5. Comportamiento Relevante - Gerald Repuestos.



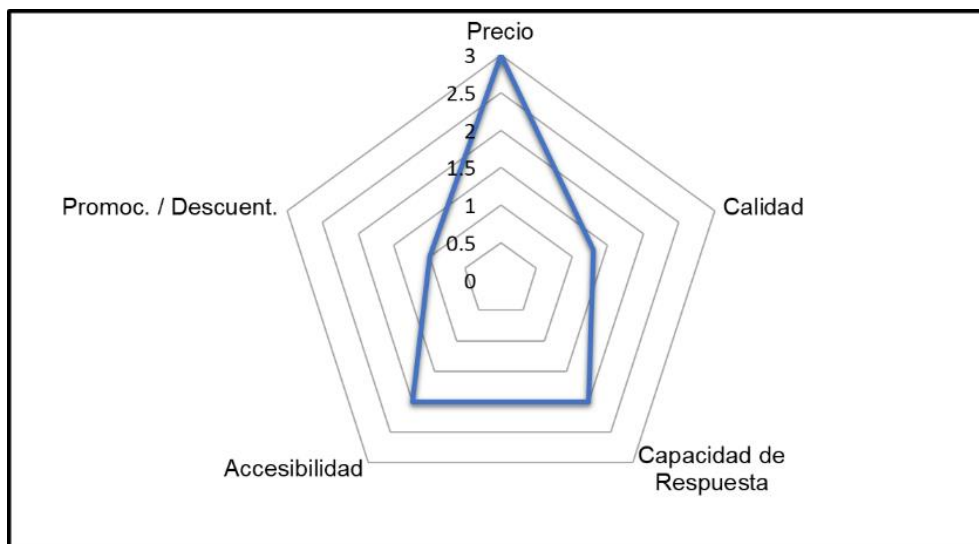
Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 6. Comportamiento Relevante - Impresa Repuestos Montoya.



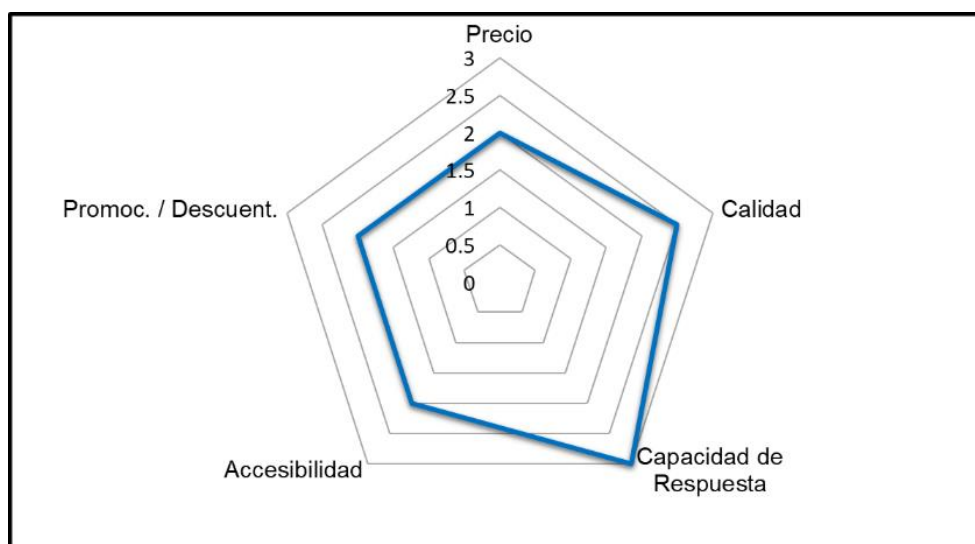
Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 7. Comportamiento Relevante - MATEPSA.



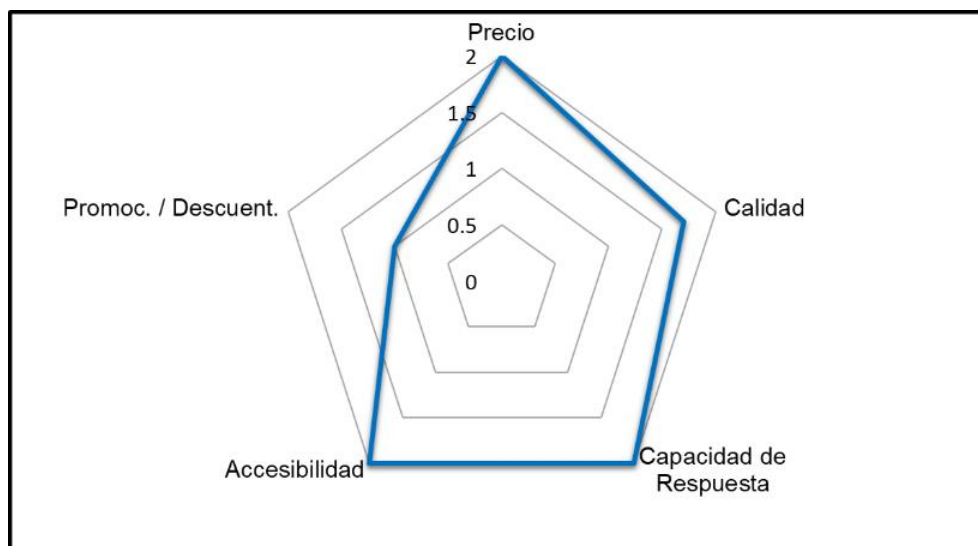
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 8. Comportamiento Relevante - RACASA Repuestos Automotrices.



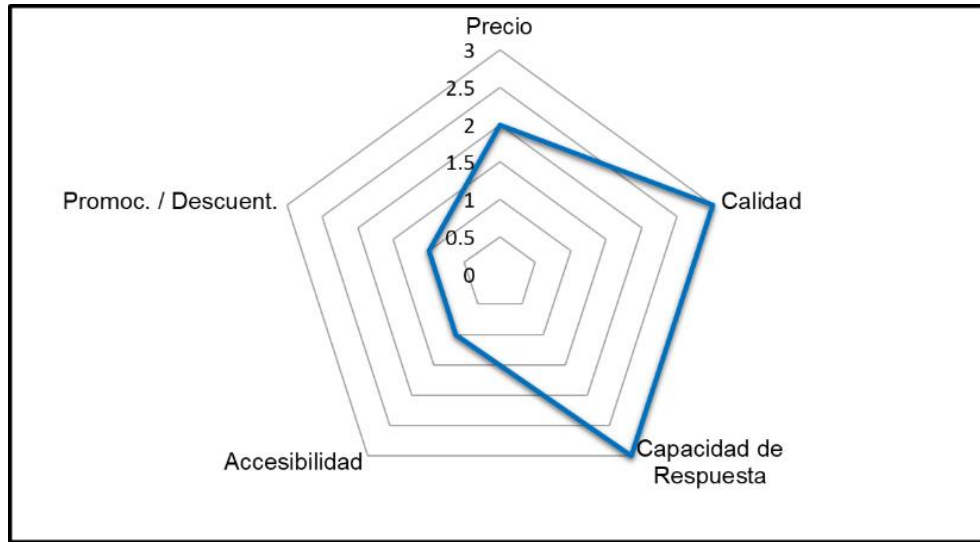
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 9. Comportamiento Relevante - Recam de Nicaragua.



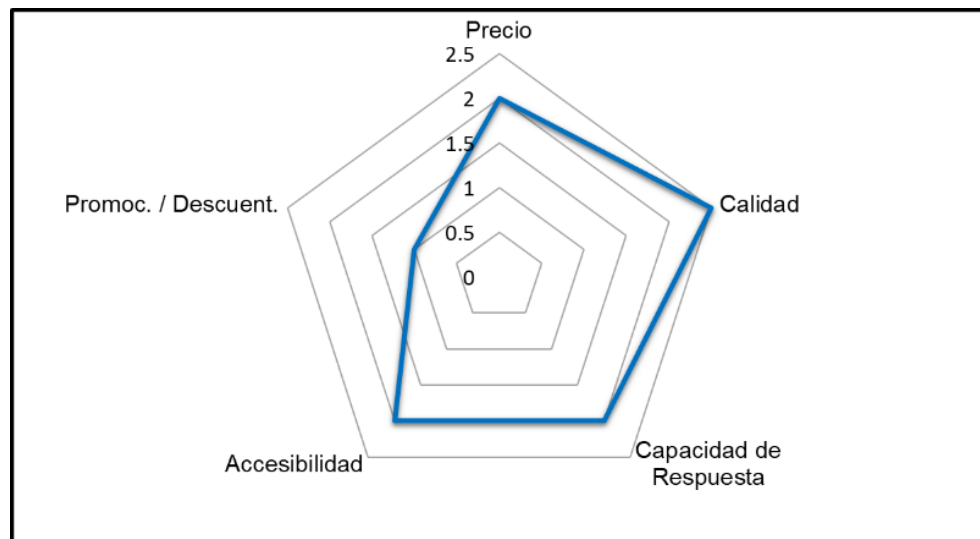
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 10. Comportamiento Relevante - Repuestos Almir.



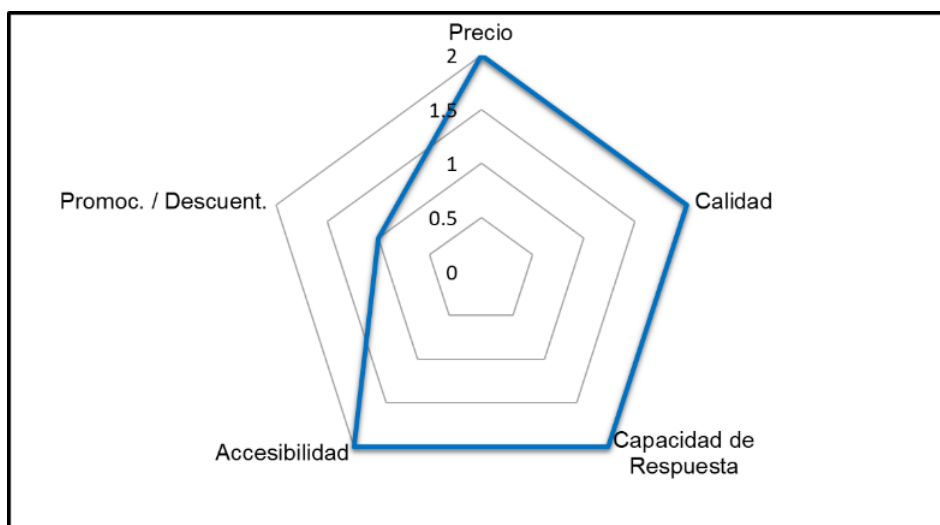
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 11. Comportamiento Relevante - Repuestos Automotrices Cardoza.



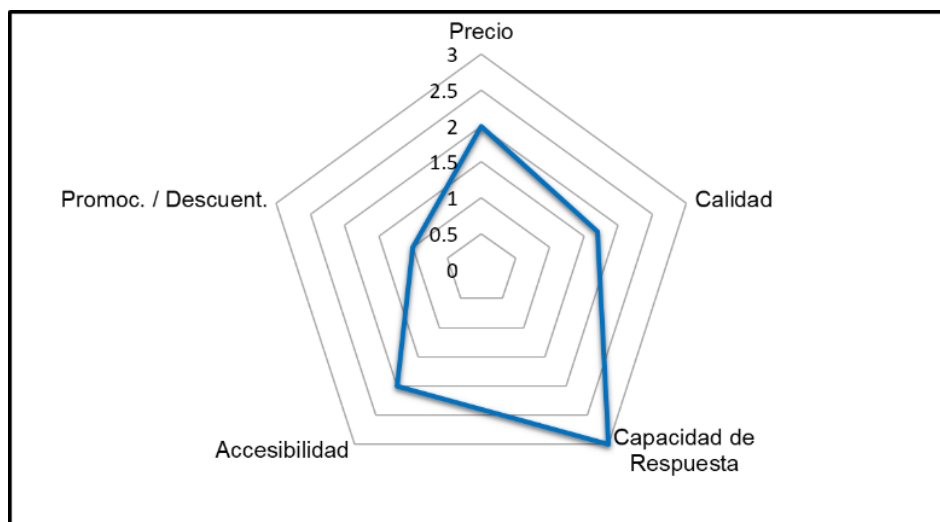
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 12. Comportamiento Relevante - Repuestos Automotrices Resadom S.A.



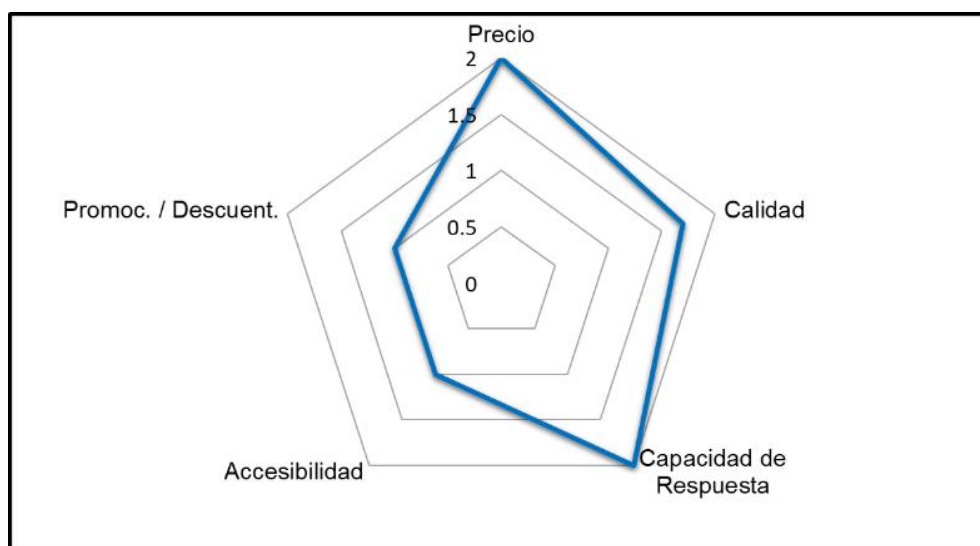
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 13. Comportamiento Relevante - Repuestos Estrada.



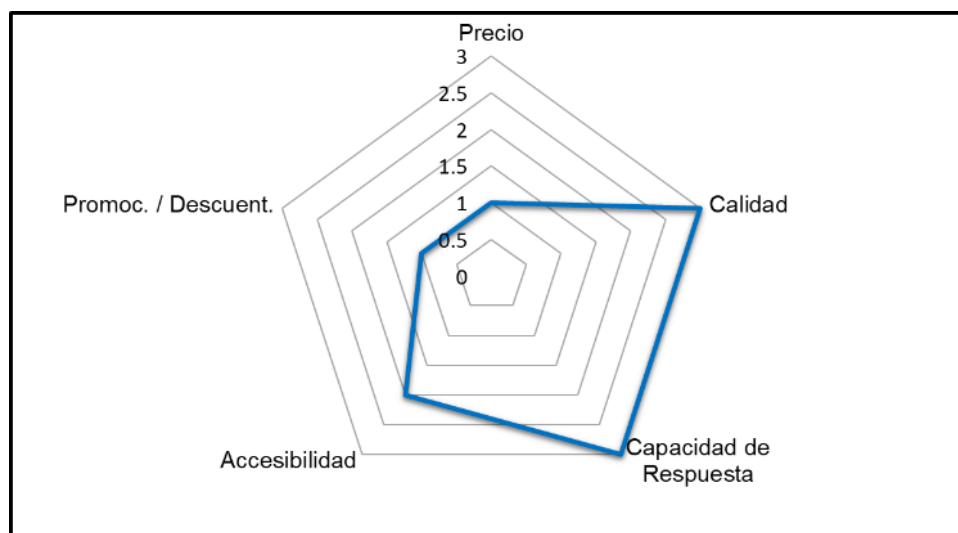
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 14. Comportamiento Relevante - Repuestos La Estrella.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 15. Comportamiento Relevante - Repuestos Managua S.A. (REMASA).



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo. 16. Ranking Doing Business.

ECONOMÍA	Mozambique	San Cristóbal y Nieves	Zimbabwe	Tanzania	Nicaragua	Libano	Camboya	Palau	Grenada
FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS (CLASIFICACIÓN)	138	139	140	141	142	143	144	145	146
COMPARACIÓN FILTRADA	138	139	140	141	142	143	144	145	146
APERTURA DE UN NEGOCIO	176	109	167	162	145	151	187	132	89
MANEJO DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	61	58	140	149	176	164	178	129	130
OBTENCIÓN DE ELECTRICIDAD	103	110	167	85	115	127	146	153	93
REGISTRO DE PROPIEDADES	136	185	109	146	160	110	129	47	147
OBTENCIÓN DE CRÉDITO	165	165	67	67	104	132	25	104	152
PROTECCIÓN DE LOS INVERSIONISTAS MINORITARIOS	147	103	97	105	170	114	128	188	105
PAGO DE IMPUESTOS	127	125	146	165	162	116	138	113	143
COMERCIO TRANSFRONTERIZO	94	71	159	182	84	153	118	139	137
CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	168	49	169	71	87	131	182	125	80
RESOLUCIÓN DE LA INSOLVENCIA	86	168	142	116	107	151	82	166	168

Fuente: Banco Mundial.

Anexo. 17. Parque Vehicular Año 2022.

Departamento	Total	Autobus	Automóvil	Cabecal	Camión	Camioneta	Furgoneta	Microbus	Motocicleta	Varu ^{al}	Otros ^{bl}
Total	1,077,166	8,648	183,952	11,211	60,222	188,536	5,622	13,635	580,625	10,056	14,659
Nueva Segovia	32,179	155	1,590	105	1,123	3,830	9	66	24,890	312	99
Jinotega	37,224	332	1,779	133	2,132	5,275	21	148	26,951	310	143
Madriz	14,266	69	778	22	525	2,019	9	48	10,601	171	24
Estelí	56,723	462	4,992	353	3,405	11,302	87	401	34,804	625	292
Chinandega	74,720	603	7,031	1,681	3,719	9,364	39	860	47,446	616	3,361
León	70,181	630	8,742	587	2,961	9,554	116	944	44,694	690	1,263
Matagalpa	67,395	647	5,237	355	5,479	12,842	39	460	41,021	841	474
Boaco	20,320	185	1,826	26	1,298	4,361	24	109	12,123	321	47
Managua	475,816	4,015	123,080	7,401	28,846	102,757	4,950	7,818	184,602	4,189	8,158
Masaya	46,498	342	7,600	163	2,467	5,342	125	667	29,337	290	165
Chontales	34,800	212	2,610	54	2,451	6,101	34	197	22,575	494	72
Granada	30,336	262	4,987	122	1,198	4,556	86	489	18,175	319	142
Carazo	28,427	150	4,805	66	1,126	4,045	47	909	16,711	471	97
Rivas	42,806	276	4,080	86	1,428	4,046	19	347	32,018	281	225
Río San Juan	9,803	69	331	7	352	567	0	54	8,369	39	15
RACCN	17,652	171	2,525	36	736	1,070	4	25	13,024	15	46
RACCS	18,020	68	1,959	14	976	1,505	13	93	13,284	72	36

Fuente: Anuario estadístico del instituto nacional de información de desarrollo (INIDE).

Anexo. 18. Encuesta Aplicada.

Encuesta Repuestos Automotrices.

1. ¿Posee vehículo?

- a. SI
- b. NO

2. Edad

- a. 18 – 25
- b. 26 – 35
- c. 36 – 45
- d. 46 – 55
- e. 56 A MAS

3. ¿Qué marca de vehículo posee?

- a. FREIGHTLINER
- b. DIINA
- c. HINO
- d. MERCEDES BENS
- e. VOLVO
- f. ISUZU
- g. TOYOTA
- h. NISSAN
- i. MITSUBISHI
- j. HYUNDAI
- k. OTRO

Especifique (En caso de que su respuesta sea Otro).

4. ¿Qué problema ha tenido su vehículo en los tres últimos años?

- a. Fallas en el motor
- b. Alternador

- c. Fricciones / Frenos
- d. Amortiguadores
- e. Embrague
- f. Otros

Especifique (En caso de que su respuesta sea Otro).

5. ¿Con qué frecuencia compra repuesto para su vehículo?
 - a. 1 vez cada 3 meses
 - b. 1 vez cada 6 meses
 - c. 1 vez al año
 - d. Más de un año

6. ¿Usualmente dónde compra los repuestos para su vehículo?
 - a. Tiendas de repuestos
 - b. Mercado
 - c. Mecánico de confianza
 - d. Online (Redes sociales)

7. ¿Estaría dispuesto a comprar por medio de redes sociales?
 - a. SI
 - b. NO

8. ¿Por qué compra en el lugar antes mencionado?
 - a. Precios bajos
 - b. Calidad
 - c. Diversidad de repuestos (Siempre tienen lo que busco)
 - d. Atención al cliente / Servicios post Venta
 - e. Descuentos / Promociones
 - f. Credibilidad del local (Me genera confianza)

9. ¿Por cuál medio contacta con su proveedor de Repuestos?
 - a. Online (Redes sociales)

- b. Tienda física
 - c. ¿Cómo obtuvo información de ellos?
 - d. Redes sociales
 - e. Página web
 - f. Anuncios publicitarios
 - g. Recomendación
 - h. Teléfono / Celular
10. ¿Considera que tener asesoría técnica antes de realizar la compra de sus repuestos es necesario?
- a. Absolutamente necesario
 - b. Necesario
 - c. Regular
 - d. Neutro
 - e. Innecesario
11. ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio (Asesoría técnica) para no correr riesgos en su compra?
- a. SI
 - b. NO
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ese servicio antes mencionado?
- a. C\$ 100 – 200
 - b. C\$ 201 – 300
 - c. C\$ 301 – 400
 - d. Más de C\$400
13. ¿Cree que el delivery es una forma efectiva y segura para la entrega de los repuestos que compró?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo

- c. Parcialmente desacuerdo
- d. No estoy de acuerdo

14. ¿Cuál de los siguientes servicios post venta piensa que la tienda debería ofrecer aparte de la venta de repuestos?

- a. Mantenimiento Preventivo (Cambio de aceite, Cambio de filtro)
- b. Reparaciones Mayores (Amortiguadores, Inyecciones de combustible)
- c. Reparaciones Menores (Cambio de llantas, Motor limpiaparabrisas, Cambio de stop y luces principales)
- d. Compras Extraordinarias (conseguir repuesto que no ofrece normalmente la tienda).

Anexo. 19. Interfaz de la Aplicación donde se realizó la Encuesta.

0 KoboToolbox

ENCUESTA REPUESTOS AUTOMOTRICES

* ¿Posee vehículo?

☐ SI

☐ NO

Guardar borrador

Enviar

Powered by ENKETO

Fuente: Interfaz de KoboToolbox.

Anexo. 20. Encuesta Aplicada Sobre Afiliación a App Móvil.

Encuesta Sobre Afiliación Mediante App de Venta de Repuestos en Línea.

1. ¿Piensa que las aplicaciones móviles enfocadas en pedir y entregar (delivery) son funcionales?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Considera que afiliarse a la aplicación representa una oportunidad de crecer empresarialmente?
 - a. Si
 - b. No
3. ¿Estaría de acuerdo en asumir comisiones (pago por niveles de ventas) en la app?
 - a. Si.
 - b. No.
4. ¿Cuál es el porcentaje de comisiones que estaría dispuesto asumir por afiliarse a la aplicación?
 - a. 5%
 - b. 6 a 10%
 - c. 11 a 15%
 - d. 16 a 20%

Anexo. 21. Respuestas de Encuesta Sobre Afiliación.

No .	Lista Consolidada	Pregunt a 1	Pregunt a 2	Pregunt a 3	Pregunt a 4
1	Matepsa	Si	Si	No	0%
2	Repuestos Almir	Si	Si	Si	6 a 10%
3	Gerald Repuestos	Si	Si	No	0%
4	Repuestos Automotrices Resadom S.A.	Si	Si	Si	6 a 10%
5	Repuestos Estrada	Si	Si	No	0%

No .	Lista Consolidada	Pregunt a 1	Pregunt a 2	Pregunt a 3	Pregunt a 4
6	Almacén del Repuesto Automotriz	Si	Si	Si	6 a 10%
7	Repuestos Managua S.A. (REMASA)	Si	Si	Si	6 a 10%
8	RACASA Repuestos Automotrices	Si	Si	Si	6 a 10%
9	Repuestos La Estrella	Si	Si	No	0%
10	Impressa Respuestos Montoya	Si	Si	Si	6 a 10%
11	Recam de Nicaragua	Si	Si	No	0%
12	Repuestos Automotrices Cardoza	Si	Si	Si	6 a 10%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 22. Demanda por Frecuencia Año 2024.

Frecuencia	Vehículos	Cantidad de Compra	%	Demanda total
1 vez cada 3 meses	314,902	4	15.10%	190,253
1 vez cada 6 meses	314,902	2	33.33%	209,935
1 vez al año	314,902	1	33.85%	106,607
Más de 1 año	314,902	0.5	17.71%	27,882
TOTAL				534,677

Fuente: Elaboración propia.

De esta demanda total anual mediante la encuesta se pudo realizar una subdivisión de las frecuencias por los fallos vehiculares, presentado en las siguientes tablas.

Anexo. 23. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2024 - Frecuencia 3 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	190,253	9.35%	17,789
Alternador	190,253	11.21%	21,327
Fricciones / Frenos	190,253	24.30%	46,232
Amortiguador	190,253	26.17%	49,789
Embrague	190,253	14.02%	26,674

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Otros	190,253	14.95%	28,443
TOTAL			190,253

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 24. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2024 - Frecuencia 6 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	209,935	5.56%	11,672
Alternador	209,935	8.33%	17,488
Fricciones / Frenos	209,935	29.17%	61,238
Amortiguador	209,935	27.78%	58,320
Embrague	209,935	16.20%	34,009
Otros	209,935	12.96%	27,208
TOTAL			209,935

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 25. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2024 - Frecuencia 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	106,607	7.46%	7,953
Alternador	106,607	5.47%	5,831
Fricciones / Frenos	106,607	32.84%	35,010
Amortiguador	106,607	27.86%	29,701
Embrague	106,607	10.45%	11,140
Otros	106,607	15.92%	16,972
TOTAL			106,607

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 26. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2024 - Frecuencia Más de 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	27,882	6.12%	1,706
Alternador	27,882	4.08%	1,138
Fricciones / Frenos	27,882	24.49%	6,828
Amortiguador	27,882	27.55%	7,681
Embrague	27,882	13.27%	3,700
Otros	27,882	24.49%	6,828
TOTAL			27,882

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 27. Demanda por Frecuencia Año 2025.

Frecuencia	Vehículos	Cantidad de Compra	%	Demanda total
1 vez cada 3 meses	328,049	4	15.10%	198,196
1 vez cada 6 meses	328,049	2	33.33%	218,699
1 vez al año	328,049	1	33.85%	111,058
Más de 1 año	328,049	0.5	17.71%	29,046
TOTAL				557,00

Fuente: Elaboración propia.

De esta demanda total anual mediante la encuesta se pudo realizar una subdivisión de las frecuencias por los fallos vehiculares, presentado en las siguientes tablas.

Anexo. 28. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2025 - Frecuencia 3 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	198,196	9.35%	18,531
Alternador	198,196	11.21%	22,218
Fricciones / Frenos	198,196	24.30%	48,162
Amortiguador	198,196	26.17%	51,868

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Embrague	198,196	14.02%	27,787
Otros	198,196	14.95%	29,630
TOTAL			198,196

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 29. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2025 - Frecuencia 6 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	218,699	5.56%	12,160
Alternador	218,699	8.33%	18,218
Fricciones / Frenos	218,699	29.17%	63,795
Amortiguador	218,699	27.78%	60,755
Embrague	218,699	16.20%	35,429
Otros	218,699	12.96%	28,343
TOTAL			218,699

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 30. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2025 - Frecuencia 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	111,058	7.46%	8,285
Alternador	111,058	5.47%	6,075
Fricciones / Frenos	111,058	32.84%	36,472
Amortiguador	111,058	27.86%	30,941
Embrague	111,058	10.45%	11,606
Otros	111,058	15.92%	17,680
TOTAL			111,058

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 31 Demanda por Fallas Vehiculares Año 2025 - Frecuencia Más de 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	29,046	6.12%	1,778
Alternador	29,046	4.08%	1,185
Fricciones / Frenos	29,046	24.49%	7,113
Amortiguador	29,046	27.55%	8,002
Embrague	29,046	13.27%	3,854
Otros	29,046	24.49%	7,113
TOTAL			29,046

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 32. Demanda por Frecuencia Año 2026.

Frecuencia	Vehículos	Cantidad de Compra	%	Demanda total
1 vez cada 3 meses	341,744	4	15.10%	206,470
1 vez cada 6 meses	341,744	2	33.33%	227,829
1 vez al año	341,744	1	33.85%	115,695
Más de 1 año	341,744	0.5	17.71%	30,259
TOTAL				580,253

Fuente: Elaboración propia.

De esta demanda total anual mediante la encuesta se pudo realizar una subdivisión de las frecuencias por los fallos vehiculares, presentado en las siguientes tablas.

Anexo. 33. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2026 - Frecuencia 3 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	206,470	9.35%	19,305
Alternador	206,470	11.21%	23,145
Fricciones / Frenos	206,470	24.30%	50,172
Amortiguador	206,470	26.17%	54,033

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Embrague	206,470	14.02%	28,947
Otros	206,470	14.95%	30,867
TOTAL			206,470

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 34. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2026 - Frecuencia 6 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	227,829	5.56%	12,667
Alternador	227,829	8.33%	18,978
Fricciones / Frenos	227,829	29.17%	66,458
Amortiguador	227,829	27.78%	63,291
Embrague	227,829	16.20%	36,908
Otros	227,829	12.96%	29,527
TOTAL			227,829

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 35. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2026 - Frecuencia 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	115,695	7.46%	8,631
Alternador	115,695	5.47%	6,328
Fricciones / Frenos	115,695	32.84%	37,994
Amortiguador	115,695	27.86%	32,233
Embrague	115,695	10.45%	12,090
Otros	115,695	15.92%	18,419
TOTAL			115,695

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 36. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2026 - Frecuencia Más de 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	30,259	6.12%	1,852
Alternador	30,259	4.08%	1,235
Fricciones / Frenos	30,259	24.49%	7,410
Amortiguador	30,259	27.55%	8,336
Embrague	30,259	13.27%	4,015
Otros	30,259	24.49%	7,410
TOTAL			30,259

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 37. Demanda por Frecuencia Año 2027.

Frecuencia	Vehículos	Cantidad de Compra	%	Demanda total
1 vez cada 3 meses	356,011	4	15.10%	215,090
1 vez cada 6 meses	356,011	2	33.33%	237,341
1 vez al año	356,011	1	33.85%	120,525
Más de 1 año	356,011	0.5	17.71%	31,522
TOTAL				604,477

Fuente: Elaboración propia.

De esta demanda total anual mediante la encuesta se pudo realizar una subdivisión de las frecuencias por los fallos vehiculares, presentado en las siguientes tablas.

Anexo. 38. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2027 - Frecuencia 3 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	215,090	9.35%	20,111
Alternador	215,090	11.21%	24,112
Fricciones / Frenos	215,090	24.30%	52,267
Amortiguador	215,090	26.17%	56,289

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Embrague	215,090	14.02%	30,156
Otros	215,090	14.95%	32,156
TOTAL			215,090

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 39. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2027 - Frecuencia 6 Meses.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	237,341	5.56%	13,196
Alternador	237,341	8.33%	19,770
Fricciones / Frenos	237,341	29.17%	69,232
Amortiguador	237,341	27.78%	65,933
Embrague	237,341	16.20%	38,449
Otros	237,341	12.96%	30,759
TOTAL			237,341

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 40. Demanda por Fallas Vehiculares Año 2027 - Frecuencia 1 Año.

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	120,525	7.46%	8,991
Alternador	120,525	5.47%	6,593
Fricciones / Frenos	120,525	32.84%	39,580
Amortiguador	120,525	27.86%	33,578
Embrague	120,525	10.45%	12,595
Otros	120,525	15.92%	19,188
TOTAL			120,525

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 41. *Demanda por Fallas Vehiculares Año 2027 - Frecuencia Más de 1 Año.*

Problema	Repuestos	%	Demanda total
Fallas en el motor	31,522	6.12%	1,929
Alternador	31,522	4.08%	1,286
Fricciones / Frenos	31,522	24.49%	7,720
Amortiguador	31,522	27.55%	8,684
Embrague	31,522	13.27%	4,183
Otros	31,522	24.49%	7,720
TOTAL			31,522

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 42. Asignación de Grados y Puntos - Estrategia 1.

Cargos/Factores	Gerente General		Asistente Ejecutiva		Analista Programador		Analista de Inteligencia de Datos	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	E	80	B	32	C	48	C	48
Experiencia	E	80	B	32	C	48	C	48
Actitud	E	40	B	16	A	8	A	8
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	E	20	A	4	A	4	A	4
Concentración Mental o Visual	E	20	A	4	B	8	B	8
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	E	40	A	8	A	8	A	8
Material o Equipo	E	20	A	4	A	4	A	4
Métodos o Procesos	E	20	B	8	C	12	C	12
Información Confidencial	E	40	A	8	A	8	A	8
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	E	20	A	4	A	4	A	4
Seguridad	E	20	A	4	A	4	A	4
Puntos totales	400		124		156		156	

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Jefe Administrativo Financiero	Contador	Tesorero	Cajero

	Grado	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	D	64	C	48	C	48	A	16
Experiencia	D	64	C	48	C	48	B	32
Actitud	A	8	A	8	A	8	C	24
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	A	4	A	4	A	4	A	4
Concentración Mental o Visual	C	12	B	8	B	8	A	4
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	A	8	A	8	A	8	A	8
Material o Equipo	C	12	A	4	A	4	A	4
Métodos o Procesos	D	16	A	4	C	12	A	4
Información Confidencial	D	32	A	8	B	16	A	8
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	C	12	A	4	A	4	A	4
Seguridad	A	4	A	4	A	4	A	4
Puntos totales		236		148		164		112

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Jefe de Atención al Cliente		Vendedor		Gestor de Reclamos		Jefe de Logística y Operaciones	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	E	80	B	32	B	32	D	64
Experiencia	D	64	C	48	C	48	E	80
Actitud	D	32	D	32	D	32	D	32
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	B	8	A	4	A	4	C	12
Concentración Mental o Visual	D	16	A	4	A	4	D	16
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	D	32	A	8	A	8	D	32
Material o Equipo	B	8	A	4	A	4	B	8
Métodos o Procesos	C	12	A	4	A	4	D	16
Información Confidencial	D	32	A	8	A	8	C	24
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	C	12	A	4	A	4	C	12
Seguridad	A	4	A	4	A	4	A	4
Puntos totales	300		152		152		300	

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Gestor de Compras		Coordinador de Distribución		Conductor		Jefe de Administración de Personal	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	C	48	C	48	A	16	D	64
Experiencia	C	48	D	64	B	32	D	64
Actitud	C	24	B	16	B	16	C	24
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	A	4	A	4	B	8	A	4
Concentración Mental o Visual	B	8	A	4	A	4	C	12
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	A	8	C	24	A	8	A	8
Material o Equipo	A	4	A	4	A	4	B	8
Métodos o Procesos	B	8	D	16	A	4	C	12
Información Confidencial	A	8	A	8	A	8	C	24
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	B	8	B	8	A	4	C	12
Seguridad	A	4	A	4	C	12	A	4
Puntos totales	172		200		116		236	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 43. Asignación de Grados y Puntos - Estrategia 2.

Cargos/Factores	Gerente General		Asistente Ejecutiva		Analista Programador		Analista de Inteligencia de Datos	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	E	80	B	32	C	48	C	48
Experiencia	E	80	B	32	C	48	C	48
Actitud	E	40	B	16	A	8	A	8
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	E	20	A	4	A	4	A	4
Concentración Mental o Visual	E	20	A	4	B	8	B	8
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	E	40	A	8	A	8	A	8
Material o Equipo	E	20	A	4	A	4	A	4
Métodos o Procesos	E	20	B	8	C	12	C	12
Información Confidencial	E	40	A	8	A	8	A	8
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	E	20	A	4	A	4	A	4
Seguridad	E	20	A	4	A	4	A	4
Puntos totales	400		124		156		156	

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Jefe Administrativo Financiero		Contador		Tesorero		Cajero	
	Grado	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	D	64	C	48	C	48	A	16
Experiencia	D	64	C	48	C	48	B	32
Actitud	A	8	A	8	A	8	C	24
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	A	4	A	4	A	4	A	4
Concentración Mental o Visual	C	12	B	8	B	8	A	4
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	A	8	A	8	A	8	A	8
Material o Equipo	C	12	A	4	A	4	A	4
Métodos o Procesos	D	16	A	4	C	12	A	4
Información Confidencial	D	32	A	8	B	16	A	8
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	C	12	A	4	A	4	A	4
Seguridad	A	4	A	4	A	4	A	4
Puntos totales	236		148		164		112	

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Jefe de Atención al Cliente		Vendedor / Asesor Especializado		Gestor de Reclamos		Jefe de Logística y Operaciones	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	E	80	B	32	B	32	D	64
Experiencia	D	64	C	48	C	48	E	80
Actitud	D	32	E	40	D	32	D	32
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	B	8	A	4	A	4	C	12
Concentración Mental o Visual	D	16	A	4	A	4	D	16
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	D	32	A	8	A	8	D	32
Material o Equipo	B	8	A	4	A	4	B	8
Métodos o Procesos	C	12	A	4	A	4	D	16
Información Confidencial	D	32	A	8	A	8	C	24
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	C	12	A	4	A	4	C	12
Seguridad	A	4	B	8	A	4	A	4
Puntos totales	300		164		152		300	

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Gestor de Compras		Coordinador de Distribución		Conductor		Jefe de Administración de Personal	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	C	48	C	48	A	16	D	64
Experiencia	C	48	D	64	B	32	D	64
Actitud	C	24	B	16	B	16	C	24
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	A	4	A	4	B	8	A	4
Concentración Mental o Visual	B	8	A	4	A	4	C	12
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	A	8	C	24	A	8	A	8
Material o Equipo	A	4	A	4	A	4	B	8
Métodos o Procesos	B	8	D	16	A	4	C	12
Información Confidencial	A	8	A	8	A	8	C	24
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	B	8	B	8	A	4	C	12
Seguridad	A	4	A	4	C	12	A	4
Puntos totales	172		200		116		236	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 44. *Asignación de Grados y Puntos - Estrategia 3.*

Cargos/Factores	Gerente General		Asistente Ejecutiva		Analista Legal		Analista de Inteligencia de Datos	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	E	80	B	32	C	48	C	48
Experiencia	E	80	B	32	C	48	C	48
Actitud	E	40	B	16	A	8	A	8
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	E	20	A	4	A	4	A	4
Concentración Mental o Visual	E	20	A	4	B	8	B	8
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	E	40	A	8	A	8	A	8
Material o Equipo	E	20	A	4	A	4	A	4
Métodos o Procesos	E	20	A	4	C	12	C	12
Información Confidencial	E	40	A	8	D	32	A	8
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	E	20	A	4	A	4	A	4
Seguridad	E	20	A	4	A	4	A	4
Puntos totales	400		120		156		156	

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Jefe Administrativo Financiero		Contador		Jefe de Marketing		Asistente de Marketing	
	Grado	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	D	64	C	48	E	80	C	48
Experiencia	D	64	C	48	D	64	B	32
Actitud	A	8	B	16	D	32	B	16
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	A	4	B	8	B	8	A	4
Concentración Mental o Visual	C	12	B	8	D	16	A	4
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	B	16	A	8	D	32	A	8
Material o Equipo	B	8	A	4	B	8	A	4
Métodos o Procesos	D	16	B	8	C	12	A	4
Información Confidencial	D	32	A	8	D	32	A	8
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	B	18	A	4	C	12	A	4
Seguridad	A	4	A	4	A	4	A	4
Puntos totales	236		164		300		136	

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Jefe de Logística y Operaciones		Asistente de Servicio		Coordinador de Distribución		Conductor	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:								
Educación	D	64	C	48	C	48	A	16
Experiencia	E	80	B	32	D	64	B	32
Actitud	D	32	B	16	B	16	B	16
Requisitos Físicos:								
Esfuerzo Físico Necesario	C	12	A	4	A	4	B	8
Concentración Mental o Visual	E	20	A	4	B	8	A	4
Responsabilidad por:								
Supervisión de Personal	D	32	A	8	C	24	A	8
Material o Equipo	B	8	A	4	A	4	A	4
Métodos o Procesos	D	16	A	4	D	16	A	4
Información Confidencial	C	24	A	8	A	8	A	8
Condiciones de Trabajo:								
Ambiente de Trabajo	C	12	A	4	B	8	A	4
Seguridad	A	4	A	4	A	4	C	12
Puntos totales	304		136		204		116	

Fuente: Elaboración propia.

Cargos/Factores	Jefe de Desarrollo Tecnológico		Analista Programador		Jefe de Administración de Personal	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Requisitos Intelectuales:						
Educación	E	80	C	48	D	64
Experiencia	D	64	C	48	D	64
Actitud	D	32	A	8	C	24
Requisitos Físicos:						
Esfuerzo Físico Necesario	B	8	A	4	A	4
Concentración Mental o Visual	E	20	B	8	C	12
Responsabilidad por:						
Supervisión de Personal	D	32	A	8	A	8
Material o Equipo	B	8	A	4	B	8
Métodos o Procesos	D	16	C	12	C	12
Información Confidencial	C	24	A	8	C	24
Condiciones de Trabajo:						
Ambiente de Trabajo	C	12	A	4	C	12
Seguridad	A	4	A	4	A	4
Puntos totales		300		156		236

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 45. Tabla de Retenciones de Ley Año 2023 - Estrategia 1.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	130,000.00	30,645.00	839.12	9,100.00	249.17	29,250.00	800.92	2,600.00	71.19	90,255.00
2	Asistente Ejecutiva	16,090.75	994.66	27.24	1,126.35	30.84	3,620.42	99.13	321.82	8.81	13,969.74
3	Analista Programador	30,816.50	3,648.54	99.90	2,157.16	59.07	6,933.71	189.86	616.33	16.88	25,010.81
4	Analista de Inteligencia de Datos	30,816.50	3,648.54	99.90	2,157.16	59.07	6,933.71	189.86	616.33	16.88	25,010.81
5	Jefe Administrativo Financiero	63,245.00	12,020.36	329.14	4,427.15	121.22	14,230.13	389.65	1,264.90	34.64	46,797.50
6	Contador	27,712.75	3,071.24	84.10	1,939.89	53.12	6,235.37	170.74	554.26	15.18	22,701.62
7	Cajero	12,840.75	541.28	14.82	898.85	24.61	2,889.17	79.11	256.82	7.03	11,400.61
8	Jefe de Atención al Cliente	89,345.75	19,302.46	528.54	6,254.20	171.25	20,102.79	550.45	1,786.92	48.93	63,789.08
9	Vendedor 1	29,337.75	3,373.49	92.37	2,053.64	56.23	6,600.99	180.75	586.76	16.07	23,910.62
10	Vendedor 2	29,337.75	3,373.49	92.37	2,053.64	56.23	6,600.99	180.75	586.76	16.07	23,910.62
12	Jefe de Logística y Operaciones	89,345.75	19,302.46	528.54	6,254.20	171.25	20,102.79	550.45	1,786.92	48.93	63,789.08
13	Gestor de Compras 1	37,312.47	5,133.48	140.56	2,611.87	71.52	8,395.31	229.88	746.25	20.43	29,567.12
15	Coordinador de Distribución	48,938.50	8,028.84	219.84	3,425.70	93.80	11,011.16	301.51	978.77	26.80	37,483.96
16	Conductor 1	14,465.75	767.97	21.03	1,012.60	27.73	3,254.79	89.12	289.32	7.92	12,685.18
17	Conductor 2	14,465.75	767.97	21.03	1,012.60	27.73	3,254.79	89.12	289.32	7.92	12,685.18
20	Jefe de Administración de Personal	63,245.00	12,020.36	329.14	4,427.15	121.22	14,230.13	389.65	1,264.90	34.64	46,797.50
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$727,317	C\$126,640	\$ 3,468	C\$50,912	\$ 1,394	C\$163,646	\$ 4,481	C\$14,546	\$ 398	C\$ 549,764

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 46. Tabla de Retenciones de Ley Año 2023 - Estrategia 2.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	130,000.00	30,645.00	839.12	9,100.00	249.17	29,250.00	800.92	2,600.00	71.19	90,255.00
2	Asistente Ejecutiva	16,090.75	994.66	27.24	1,126.35	30.84	3,620.42	99.13	321.82	8.81	13,969.74
3	Analista Programador	30,816.50	3,648.54	99.90	2,157.16	59.07	6,933.71	189.86	616.33	16.88	25,010.81
4	Analista de Inteligencia de Datos	30,816.50	3,648.54	99.90	2,157.16	59.07	6,933.71	189.86	616.33	16.88	25,010.81
5	Jefe Administrativo Financiero	63,245.00	12,020.36	329.14	4,427.15	121.22	14,230.13	389.65	1,264.90	34.64	46,797.50
6	Contador	27,712.75	3,071.24	84.10	1,939.89	53.12	6,235.37	170.74	554.26	15.18	22,701.62
7	Cajero	12,840.75	541.28	14.82	898.85	24.61	2,889.17	79.11	256.82	7.03	11,400.61
8	Jefe de Atención al Cliente	89,345.75	19,302.46	528.54	6,254.20	171.25	20,102.79	550.45	1,786.92	48.93	63,789.08
9	Vendedor / Asesor Especializado 1	34,066.50	4,378.79	119.90	2,384.66	65.30	7,664.96	209.88	681.33	18.66	27,303.05
10	Vendedor / Asesor Especializado 2	34,066.50	4,378.79	119.90	2,384.66	65.30	7,664.96	209.88	681.33	18.66	27,303.05
12	Jefe de Logística y Operaciones	89,345.75	19,302.46	528.54	6,254.20	171.25	20,102.79	550.45	1,786.92	48.93	63,789.08
13	Gestor de Compras	37,312.47	5,133.48	140.56	2,611.87	71.52	8,395.31	229.88	746.25	20.43	29,567.12
15	Coordinador de Distribución	48,938.50	8,028.84	219.84	3,425.70	93.80	11,011.16	301.51	978.77	26.80	37,483.96
16	Conductor 1	14,465.75	767.97	21.03	1,012.60	27.73	3,254.79	89.12	289.32	7.92	12,685.18
17	Conductor 2	14,465.75	767.97	21.03	1,012.60	27.73	3,254.79	89.12	289.32	7.92	12,685.18
20	Jefe de Administración de Personal	63,245.00	12,020.36	329.14	4,427.15	121.22	14,230.13	389.65	1,264.90	34.64	46,797.50
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$736,774	C\$128,651	\$ 3,523	C\$51,574	\$ 1,412	C\$165,774	\$ 4,539	C\$14,735	\$ 403	C\$ 556,549

Fuente: Elaboración Propia

Anexo. 47. Tabla de Retenciones de Ley Año 2023 - Estrategia 3.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	130,000.00	30,645.00	839.12	9,100.00	249.17	29,250.00	800.92	2,600.00	71.19	90,255.00
2	Asistente Ejecutiva	16,343.74	1,029.95	28.20	1,144.06	31.33	3,677.34	100.69	326.87	8.95	14,169.73
3	Analista Legal	30,812.48	3,647.79	99.88	2,156.87	59.06	6,932.81	189.83	616.25	16.87	25,007.82
4	Analista de Inteligencia de Datos	30,812.48	3,647.79	99.88	2,156.87	59.06	6,932.81	189.83	616.25	16.87	25,007.82
5	Jefe Administrativo Financiero	63,249.95	12,021.74	329.18	4,427.50	121.23	14,231.24	389.68	1,265.00	34.64	46,800.72
6	Contador	27,562.48	3,043.29	83.33	1,929.37	52.83	6,201.56	169.81	551.25	15.09	22,589.82
7	Jefe de Marketing	89,187.42	19,258.29	527.33	6,243.12	170.95	20,067.17	549.48	1,783.75	48.84	63,686.01
8	Asistente de Marketing	22,843.74	2,165.60	59.30	1,599.06	43.79	5,139.84	140.74	456.87	12.51	19,079.07
9	Jefe de Logística y Operaciones	89,187.42	19,258.29	527.33	6,243.12	170.95	20,067.17	549.48	1,783.75	48.84	63,686.01
10	Asistente de Servicio 1	22,843.74	2,165.60	59.30	1,599.06	43.79	5,139.84	140.74	456.87	12.51	19,079.07
11	Asistente de Servicio 2	22,843.74	2,165.60	59.30	1,599.06	43.79	5,139.84	140.74	456.87	12.51	19,079.07
12	Coordinador de Distribución	48,781.21	7,984.96	218.64	3,414.68	93.50	10,975.77	300.54	975.62	26.71	37,381.57
13	Conductor 1	14,468.75	768.39	21.04	1,012.81	27.73	3,255.47	89.14	289.37	7.92	12,687.54
14	Conductor 2	14,468.75	768.39	21.04	1,012.81	27.73	3,255.47	89.14	289.37	7.92	12,687.54
15	Jefe de Desarrollo Tecnológico	89,187.42	19,258.29	527.33	6,243.12	170.95	20,067.17	549.48	1,783.75	48.84	63,686.01
16	Analista Programador	30,812.48	3,647.79	99.88	2,156.87	59.06	6,932.81	189.83	616.25	16.87	25,007.82
17	Jefe de Administración de Personal	63,249.95	12,021.74	329.18	4,427.50	121.23	14,231.24	389.68	1,265.00	34.64	46,800.72
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$806,656	C\$143,498	\$3,929	C\$56,466	\$1,546	C\$181,498	\$4,970	C\$16,133	\$ 442	C\$ 606,691

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 48. Tabla de Retenciones de Ley Año 2024 - Estrategia 1.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	137,800.00	32,821.20	898.70	9,646.00	264.12	31,005.00	848.97	2,756.00	75.46	95,332.80
2	Asistente Ejecutiva	17,056.20	1,129.34	30.92	1,193.93	32.69	3,837.64	105.08	341.12	9.34	14,732.92
3	Analista Programador	32,665.49	4,053.06	110.98	2,286.58	62.61	7,349.74	201.25	653.31	17.89	26,325.85
4	Analista de Inteligencia de Datos	32,665.49	4,053.06	110.98	2,286.58	62.61	7,349.74	201.25	653.31	17.89	26,325.85
5	Jefe Administrativo Financiero	67,039.70	13,079.08	358.13	4,692.78	128.50	15,083.93	413.03	1,340.79	36.71	49,267.84
6	Contador	28,944.89	3,300.42	90.37	2,026.14	55.48	6,512.60	178.33	578.90	15.85	23,618.33
7	Cajero	13,611.20	648.76	17.76	952.78	26.09	3,062.52	83.86	272.22	7.45	12,009.65
8	Jefe de Atención al Cliente	94,706.50	20,798.11	569.49	6,629.45	181.53	21,308.96	583.48	1,894.13	51.86	67,278.93
9	Vendedor 1	31,098.02	3,700.90	101.34	2,176.86	59.61	6,997.05	191.59	621.96	17.03	25,220.26
10	Vendedor 2	31,098.02	3,700.90	101.34	2,176.86	59.61	6,997.05	191.59	621.96	17.03	25,220.26
11	Jefe de Logística y Operaciones	94,706.50	20,798.11	569.49	6,629.45	181.53	21,308.96	583.48	1,894.13	51.86	67,278.93
12	Gestor de Compras 1	39,986.12	5,755.11	157.59	2,799.03	76.64	8,996.88	246.35	799.72	21.90	31,431.98
13	Gestor de Compras 2	39,986.12	5,755.11	157.59	2,799.03	76.64	8,996.88	246.35	799.72	21.90	31,431.98
14	Coordinador de Distribución	51,874.81	8,848.07	242.28	3,631.24	99.43	11,671.83	319.60	1,037.50	28.41	39,395.50
15	Conductor 1	15,333.70	889.05	24.34	1,073.36	29.39	3,450.08	94.47	306.67	8.40	13,371.29
16	Conductor 2	15,333.70	889.05	24.34	1,073.36	29.39	3,450.08	94.47	306.67	8.40	13,371.29
17	Conductor 3	15,333.70	889.05	24.34	1,073.36	29.39	3,450.08	94.47	306.67	8.40	13,371.29
18	Jefe de Administración de Personal	67,039.70	13,079.08	358.13	4,692.78	128.50	15,083.93	413.03	1,340.79	36.71	49,267.84
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$826,280	C\$144,187	\$ 3,948	C\$57,840	\$ 1,584	C\$185,913	\$ 5,091	C\$16,526	\$ 453	C\$624,253

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 49. Tabla de Retenciones de Ley Año 2024 - Estrategia 2.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	137,800.00	32,821.20	898.70	9,646.00	264.12	31,005.00	848.97	2,756.00	75.46	95,332.80
2	Asistente Ejecutiva	17,056.20	1,129.34	30.92	1,193.93	32.69	3,837.64	105.08	341.12	9.34	14,732.92
3	Analista Programador	32,665.49	4,053.06	110.98	2,286.58	62.61	7,349.74	201.25	653.31	17.89	26,325.85
4	Analista de Inteligencia de Datos	32,665.49	4,053.06	110.98	2,286.58	62.61	7,349.74	201.25	653.31	17.89	26,325.85
5	Jefe Administrativo Financiero	67,039.70	13,079.08	358.13	4,692.78	128.50	15,083.93	413.03	1,340.79	36.71	49,267.84
6	Contador	28,944.89	3,300.42	90.37	2,026.14	55.48	6,512.60	178.33	578.90	15.85	23,618.33
7	Cajero	13,611.20	648.76	17.76	952.78	26.09	3,062.52	83.86	272.22	7.45	12,009.65
8	Jefe de Atención al Cliente	94,706.50	20,798.11	569.49	6,629.45	181.53	21,308.96	583.48	1,894.13	51.86	67,278.93
9	Vendedor / Asesor Especializado 1	36,110.49	4,854.02	132.91	2,527.73	69.21	8,124.86	222.47	722.21	19.78	28,728.73
10	Vendedor / Asesor Especializado 2	36,110.49	4,854.02	132.91	2,527.73	69.21	8,124.86	222.47	722.21	19.78	28,728.73
11	Jefe de Logística y Operaciones	94,706.50	20,798.11	569.49	6,629.45	181.53	21,308.96	583.48	1,894.13	51.86	67,278.93
12	Gestor de Compras 1	39,986.12	5,755.11	157.59	2,799.03	76.64	8,996.88	246.35	799.72	21.90	31,431.98
13	Gestor de Compras 2	39,986.12	5,755.11	157.59	2,799.03	76.64	8,996.88	246.35	799.72	21.90	31,431.98
14	Coordinador de Distribución	51,874.81	8,848.07	242.28	3,631.24	99.43	11,671.83	319.60	1,037.50	28.41	39,395.50
15	Conductor 1	15,333.70	889.05	24.34	1,073.36	29.39	3,450.08	94.47	306.67	8.40	13,371.29
16	Conductor 2	15,333.70	889.05	24.34	1,073.36	29.39	3,450.08	94.47	306.67	8.40	13,371.29
17	Conductor 3	15,333.70	889.05	24.34	1,073.36	29.39	3,450.08	94.47	306.67	8.40	13,371.29
18	Jefe de Administración de Personal	67,039.70	13,079.08	358.13	4,692.78	128.50	15,083.93	413.03	1,340.79	36.71	49,267.84
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$836,305	C\$146,494	\$ 4,011	C\$58,541	\$ 1,603	C\$188,169	\$ 5,152	C\$16,726	\$ 458	C\$631,270

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 50. Tabla de Retenciones de Ley Año 2024 - Estrategia 3.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	137,800.00	32,821.20	898.70	9,646.00	264.12	31,005.00	848.97	2,756.00	75.46	95,332.80
2	Asistente Ejecutiva	17,324.37	1,166.75	31.95	1,212.71	33.21	3,897.98	106.73	346.49	9.49	14,944.91
3	Analista Legal 1	32,661.23	4,052.07	110.95	2,286.29	62.60	7,348.78	201.22	653.22	17.89	26,322.87
4	Analista de Inteligencia de Datos 1	32,661.23	4,052.07	110.95	2,286.29	62.60	7,348.78	201.22	653.22	17.89	26,322.87
5	Jefe Administrativo Financiero	67,044.94	13,080.54	358.17	4,693.15	128.51	15,085.11	413.06	1,340.90	36.72	49,271.26
6	Contador	29,216.23	3,350.89	91.75	2,045.14	56.00	6,573.65	180.00	584.32	16.00	23,820.21
7	Jefe de Marketing	94,538.67	20,751.29	568.21	6,617.71	181.20	21,271.20	582.44	1,890.77	51.77	67,169.67
8	Asistente de Marketing	24,214.36	2,420.54	66.28	1,695.01	46.41	5,448.23	149.18	484.29	13.26	20,098.82
9	Jefe de Logística y Operaciones	94,538.67	20,751.29	568.21	6,617.71	181.20	21,271.20	582.44	1,890.77	51.77	67,169.67
10	Asistente de Servicio 1	24,214.36	2,420.54	66.28	1,695.01	46.41	5,448.23	149.18	484.29	13.26	20,098.82
11	Asistente de Servicio 2	24,214.36	2,420.54	66.28	1,695.01	46.41	5,448.23	149.18	484.29	13.26	20,098.82
12	Coordinador de Distribución	51,708.08	8,801.56	241.00	3,619.57	99.11	11,634.32	318.57	1,034.16	28.32	39,286.96
13	Conductor 1	15,336.87	889.49	24.36	1,073.58	29.40	3,450.80	94.49	306.74	8.40	13,373.80
14	Conductor 2	15,336.87	889.49	24.36	1,073.58	29.40	3,450.80	94.49	306.74	8.40	13,373.80
15	Conductor 3	15,336.87	889.49	24.36	1,073.58	29.40	3,450.80	94.49	306.74	8.40	13,373.80
16	Jefe de Desarrollo Tecnológico	94,538.67	20,751.29	568.21	6,617.71	181.20	21,271.20	582.44	1,890.77	51.77	67,169.67
17	Analista Programador	32,661.23	4,052.07	110.95	2,286.29	62.60	7,348.78	201.22	653.22	17.89	26,322.87
18	Jefe de Administración de Personal	67,044.94	13,080.54	358.17	4,693.15	128.51	15,085.11	413.06	1,340.90	36.72	49,271.26
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$870,392	C\$156,642	\$4,289	C\$60,927	\$1,668	C\$195,838	\$5,362	C\$17,408	\$ 477	C\$ 652,823

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 51. Tabla de Retenciones de Ley Año 2025 - Estrategia 1.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	146,068.00	35,127.97	961.87	10,224.76	279.97	32,865.30	899.91	2,921.36	79.99	100,715.27
2	Asistente Ejecutiva	18,079.57	1,279.47	35.03	1,265.57	34.65	4,067.90	111.39	361.59	9.90	15,534.53
3	Analista Programador	34,625.42	4,508.74	123.46	2,423.78	66.37	7,790.72	213.32	692.51	18.96	27,692.90
4	Analista de Inteligencia de Datos	34,625.42	4,508.74	123.46	2,423.78	66.37	7,790.72	213.32	692.51	18.96	27,692.90
5	Jefe Administrativo Financiero	71,062.08	14,201.32	388.86	4,974.35	136.21	15,988.97	437.81	1,421.24	38.92	51,886.42
6	Contador	30,681.58	3,623.44	99.22	2,147.71	58.81	6,903.36	189.03	613.63	16.80	24,910.43
7	Cajero	14,427.87	762.69	20.88	1,009.95	27.65	3,246.27	88.89	288.56	7.90	12,655.23
8	Jefe de Atención al Cliente	103,861.65	23,352.40	639.43	7,270.32	199.07	23,368.87	639.88	2,077.23	56.88	73,238.94
9	Vendedor 1	32,963.90	4,122.44	112.88	2,307.47	63.18	7,416.88	203.09	659.28	18.05	26,533.98
10	Vendedor 2	32,963.90	4,122.44	112.88	2,307.47	63.18	7,416.88	203.09	659.28	18.05	26,533.98
11	Vendedor 3	32,963.90	4,122.44	112.88	2,307.47	63.18	7,416.88	203.09	659.28	18.05	26,533.98
12	Jefe de Logística y Operaciones	103,861.65	23,352.40	639.43	7,270.32	199.07	23,368.87	639.88	2,077.23	56.88	73,238.94
13	Gestor de Compras 1	42,385.28	6,312.91	172.86	2,966.97	81.24	9,536.69	261.13	847.71	23.21	33,105.40
14	Gestor de Compras 2	42,385.28	6,312.91	172.86	2,966.97	81.24	9,536.69	261.13	847.71	23.21	33,105.40
15	Coordinador de Distribución	54,987.30	9,716.46	266.05	3,849.11	105.40	12,372.14	338.77	1,099.75	30.11	41,421.73
16	Conductor 1	16,253.72	1,017.39	27.86	1,137.76	31.15	3,657.09	100.14	325.07	8.90	14,098.56
17	Conductor 2	16,253.72	1,017.39	27.86	1,137.76	31.15	3,657.09	100.14	325.07	8.90	14,098.56
18	Conductor 3	16,253.72	1,017.39	27.86	1,137.76	31.15	3,657.09	100.14	325.07	8.90	14,098.56
19	Conductor 4	16,253.72	1,017.39	27.78	1,137.76	31.07	3,657.09	99.85	325.07	8.88	14,098.56
20	Jefe de Administración de Personal	71,062.08	14,201.32	387.76	4,974.35	135.82	15,988.97	436.57	1,421.24	38.81	51,886.42
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$932,020	C\$163,698	\$ 4,481	C\$65,241	\$ 1,786	C\$209,704	\$ 5,741	C\$18,640	\$ 510	C\$ 703,081

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 52. Tabla de Retenciones de Ley Año 2025 - Estrategia 2.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	146,068.00	35,127.97	961.87	10,224.76	279.97	32,865.30	899.91	2,921.36	79.99	100,715.27
2	Asistente Ejecutiva	18,079.57	1,279.47	35.03	1,265.57	34.65	4,067.90	111.39	361.59	9.90	15,534.53
3	Analista Programador	34,625.42	4,508.74	123.46	2,423.78	66.37	7,790.72	213.32	692.51	18.96	27,692.90
4	Analista de Inteligencia de Datos	34,625.42	4,508.74	123.46	2,423.78	66.37	7,790.72	213.32	692.51	18.96	27,692.90
5	Jefe Administrativo Financiero	71,062.08	14,201.32	388.86	4,974.35	136.21	15,988.97	437.81	1,421.24	38.92	51,886.42
6	Contador	30,681.58	3,623.44	99.22	2,147.71	58.81	6,903.36	189.03	613.63	16.80	24,910.43
7	Cajero	14,427.87	762.69	20.88	1,009.95	27.65	3,246.27	88.89	288.56	7.90	12,655.23
8	Jefe de Atención al Cliente	103,861.65	23,352.40	639.43	7,270.32	199.07	23,368.87	639.88	2,077.23	56.88	73,238.94
9	Vendedor / Asesor Especializado 1	36,451.27	4,122.44	112.88	2,551.59	69.87	8,201.54	224.57	729.03	19.96	29,777.24
10	Vendedor / Asesor Especializado 2	36,451.27	4,122.44	112.88	2,551.59	69.87	8,201.54	224.57	729.03	19.96	29,777.24
11	Vendedor / Asesor Especializado 3	36,451.27	4,122.44	112.88	2,551.59	69.87	8,201.54	224.57	729.03	19.96	29,777.24
12	Jefe de Logística y Operaciones	103,861.65	23,352.40	639.43	7,270.32	199.07	23,368.87	639.88	2,077.23	56.88	73,238.94
13	Gestor de Compras 1	42,385.28	6,312.91	172.86	2,966.97	81.24	9,536.69	261.13	847.71	23.21	33,105.40
14	Gestor de Compras 2	42,385.28	6,312.91	172.86	2,966.97	81.24	9,536.69	261.13	847.71	23.21	33,105.40
15	Coordinador de Distribución	54,987.30	9,716.46	266.05	3,849.11	105.40	12,372.14	338.77	1,099.75	30.11	41,421.73
16	Conductor 1	16,253.72	1,017.39	27.86	1,137.76	31.15	3,657.09	100.14	325.07	8.90	14,098.56
17	Conductor 2	16,253.72	1,017.39	27.86	1,137.76	31.15	3,657.09	100.14	325.07	8.90	14,098.56
18	Conductor 3	16,253.72	1,017.39	27.86	1,137.76	31.15	3,657.09	100.14	325.07	8.90	14,098.56
19	Conductor 4	16,253.72	1,017.39	27.78	1,137.76	31.07	3,657.09	99.85	325.07	8.88	14,098.56
20	Jefe de Administración de Personal	71,062.08	14,201.32	387.76	4,974.35	135.82	15,988.97	436.57	1,421.24	38.81	51,886.42
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$942,482	C\$163,698	\$ 4,481	C\$65,974	\$ 1,806	C\$212,058	\$ 5,805	C\$18,850	\$ 516	C\$ 712,810

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 53. Tabla de Retenciones de Ley Año 2025 - Estrategia 3.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	146,068.00	35,127.97	961.87	10,224.76	279.97	32,865.30	899.91	2,921.36	79.99	100,715.27
2	Asistente Ejecutiva	18,363.83	1,332.34	36.48	1,285.47	35.20	4,131.86	113.14	367.28	10.06	15,746.02
3	Analista Legal 1	34,620.90	4,507.69	123.43	2,423.46	66.36	7,789.70	213.30	692.42	18.96	27,689.75
4	Analista de Inteligencia de Datos 1	34,620.90	4,507.69	123.43	2,423.46	66.36	7,789.70	213.30	692.42	18.96	27,689.75
5	Jefe Administrativo Financiero	71,067.64	14,202.87	388.90	4,974.73	136.22	15,990.22	437.84	1,421.35	38.92	51,890.03
6	Contador	30,969.21	3,676.94	100.68	2,167.84	59.36	6,968.07	190.80	619.38	16.96	25,124.42
7	Jefe de Marketing	100,210.99	22,333.87	611.54	7,014.77	192.08	22,547.47	617.39	2,004.22	54.88	70,862.35
8	Asistente de Marketing	25,667.22	2,690.77	73.68	1,796.71	49.20	5,775.13	158.13	513.34	14.06	21,179.75
9	Jefe de Logística y Operaciones	100,210.99	22,333.87	611.54	7,014.77	192.08	22,547.47	617.39	2,004.22	54.88	70,862.35
10	Asistente de Servicio 1	25,667.22	2,690.77	73.68	1,796.71	49.20	5,775.13	158.13	513.34	14.06	21,179.75
11	Asistente de Servicio 2	25,667.22	2,690.77	73.68	1,796.71	49.20	5,775.13	158.13	513.34	14.06	21,179.75
12	Asistente de Servicio 3	25,667.22	2,690.77	73.68	1,796.71	49.20	5,775.13	158.13	513.34	14.06	21,179.75
13	Coordinador de Distribución	54,810.57	9,667.15	264.70	3,836.74	105.06	12,332.38	337.68	1,096.21	30.02	41,306.68
14	Conductor 1	16,257.08	1,017.86	27.87	1,138.00	31.16	3,657.84	100.16	325.14	8.90	14,101.22
15	Conductor 2	16,257.08	1,017.86	27.87	1,138.00	31.16	3,657.84	100.16	325.14	8.90	14,101.22
16	Conductor 3	16,257.08	1,017.86	27.87	1,138.00	31.16	3,657.84	100.16	325.14	8.90	14,101.22
17	Conductor 4	16,257.08	1,017.86	27.87	1,138.00	31.16	3,657.84	100.16	325.14	8.90	14,101.22
18	Jefe de Desarrollo Tecnológico	100,210.99	22,333.87	611.54	7,014.77	192.08	22,547.47	617.39	2,004.22	54.88	70,862.35
19	Analista Programador	34,620.90	4,507.69	123.43	2,423.46	66.36	7,789.70	213.30	692.42	18.96	27,689.75
20	Jefe de Administración de Personal	71,067.64	14,202.87	388.90	4,974.73	136.22	15,990.22	437.84	1,421.35	38.92	51,890.03
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$ 964,540	C\$ 173,569	\$ 4,753	C\$67,518	\$ 1,849	C\$ 217,021	\$ 5,942	C\$19,291	\$ 528	C\$ 723,453

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 54. Tabla de Retenciones de Ley Año 2026 - Estrategia 1.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	154,832.08	37,573.15	1,028.82	10,838.25	296.77	34,837.22	953.91	3,096.64	84.79	106,420.68
2	Asistente Ejecutiva	19,164.34	1,481.23	40.56	1,341.50	36.73	4,311.98	118.07	383.29	10.50	16,341.60
3	Analista Programador	36,702.94	4,991.77	136.68	2,569.21	70.35	8,258.16	226.12	734.06	20.10	29,141.97
4	Analista de Inteligencia de Datos	36,702.94	4,991.77	136.68	2,569.21	70.35	8,258.16	226.12	734.06	20.10	29,141.97
5	Jefe Administrativo Financiero	75,325.81	15,390.90	421.43	5,272.81	144.38	16,948.31	464.08	1,506.52	41.25	54,662.10
6	Contador	32,522.48	4,019.81	110.07	2,276.57	62.34	7,317.56	200.37	650.45	17.81	26,226.10
7	Tesorero	40,573.75	5,891.73	161.33	2,840.16	77.77	9,129.09	249.97	811.47	22.22	31,841.85
8	Cajero	15,293.54	883.45	24.19	1,070.55	29.31	3,441.05	94.22	305.87	8.38	13,339.54
9	Jefe de Atención al Cliente	110,093.35	25,091.04	687.04	7,706.53	211.02	24,771.00	678.27	2,201.87	60.29	77,295.77
10	Vendedor 1	34,941.73	4,582.29	125.47	2,445.92	66.97	7,861.89	215.27	698.83	19.14	27,913.52
11	Vendedor 2	34,941.73	4,582.29	125.47	2,445.92	66.97	7,861.89	215.27	698.83	19.14	27,913.52
12	Vendedor 3	34,941.73	4,582.29	125.47	2,445.92	66.97	7,861.89	215.27	698.83	19.14	27,913.52
13	Gestor de Reclamos	34,941.73	4,582.29	125.47	2,445.92	66.97	7,861.89	215.27	698.83	19.14	27,913.52
14	Jefe de Logística y Operaciones	110,093.35	25,091.04	687.04	7,706.53	211.02	24,771.00	678.27	2,201.87	60.29	77,295.77
15	Gestor de Compras 1	44,928.40	6,910.02	189.21	3,144.99	86.12	10,108.89	276.80	898.57	24.60	34,873.39
16	Gestor de Compras 2	44,928.40	6,910.02	189.21	3,144.99	86.12	10,108.89	276.80	898.57	24.60	34,873.39
17	Coordinador de Distribución	58,286.54	10,636.94	291.26	4,080.06	111.72	13,114.47	359.10	1,165.73	31.92	43,569.54
18	Conductor 1	17,228.94	1,153.44	31.58	1,206.03	33.02	3,876.51	106.15	344.58	9.44	14,869.48
19	Conductor 2	17,228.94	1,153.44	31.58	1,206.03	33.02	3,876.51	106.15	344.58	9.44	14,869.48
20	Conductor 3	17,228.94	1,153.44	31.58	1,206.03	33.02	3,876.51	106.15	344.58	9.44	14,869.48
21	Conductor 4	17,228.94	1,153.44	31.58	1,206.03	33.02	3,876.51	106.15	344.58	9.44	14,869.48
22	Jefe de Administración de Personal	75,325.81	15,390.90	421.43	5,272.81	144.38	16,948.31	464.08	1,506.52	41.25	54,662.10
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$ 1,063,456	C\$ 188,197	\$ 5,153	C\$ 74,442	\$ 2,038	C\$ 239,278	\$ 6,552	C\$ 21,269	\$ 582	C\$ 800,818

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 55. Tabla de Retenciones de Ley Año 2026 - Estrategia 2.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	154,832.08	37,573.15	1,028.82	10,838.25	296.77	34,837.22	953.91	3,096.64	84.79	106,420.68
2	Asistente Ejecutiva	19,164.34	1,481.23	40.56	1,341.50	36.73	4,311.98	118.07	383.29	10.50	16,341.60
3	Analista Programador	36,702.94	4,991.77	136.68	2,569.21	70.35	8,258.16	226.12	734.06	20.10	29,141.97
4	Analista de Inteligencia de Datos	36,702.94	4,991.77	136.68	2,569.21	70.35	8,258.16	226.12	734.06	20.10	29,141.97
5	Jefe Administrativo Financiero	75,325.81	15,390.90	421.43	5,272.81	144.38	16,948.31	464.08	1,506.52	41.25	54,662.10
6	Contador	32,522.48	4,019.81	110.07	2,276.57	62.34	7,317.56	200.37	650.45	17.81	26,226.10
7	Tesorero	40,573.75	5,891.73	161.33	2,840.16	77.77	9,129.09	249.97	811.47	22.22	31,841.85
8	Cajero	15,293.54	883.45	24.19	1,070.55	29.31	3,441.05	94.22	305.87	8.38	13,339.54
9	Jefe de Atención al Cliente	110,093.35	25,091.04	687.04	7,706.53	211.02	24,771.00	678.27	2,201.87	60.29	77,295.77
10	Vendedor / Asesor Especializado 1	38,638.35	5,441.75	149.00	2,704.68	74.06	8,693.63	238.05	772.77	21.16	30,491.91
11	Vendedor / Asesor Especializado 2	38,638.35	5,441.75	149.00	2,704.68	74.06	8,693.63	238.05	772.77	21.16	30,491.91
12	Vendedor / Asesor Especializado 3	38,638.35	5,441.75	149.00	2,704.68	74.06	8,693.63	238.05	772.77	21.16	30,491.91
13	Gestor de Reclamos	34,941.73	4,582.29	125.47	2,445.92	66.97	7,861.89	215.27	698.83	19.14	27,913.52
14	Jefe de Logística y Operaciones	110,093.35	25,091.04	687.04	7,706.53	211.02	24,771.00	678.27	2,201.87	60.29	77,295.77
15	Gestor de Compras 1	44,928.40	6,910.02	189.21	3,144.99	86.12	10,108.89	276.80	898.57	24.60	34,873.39
16	Gestor de Compras 2	44,928.40	6,910.02	189.21	3,144.99	86.12	10,108.89	276.80	898.57	24.60	34,873.39
17	Coordinador de Distribución	58,286.54	10,636.94	291.26	4,080.06	111.72	13,114.47	359.10	1,165.73	31.92	43,569.54
18	Conductor 1	17,228.94	1,153.44	31.58	1,206.03	33.02	3,876.51	106.15	344.58	9.44	14,869.48
19	Conductor 2	17,228.94	1,153.44	31.58	1,206.03	33.02	3,876.51	106.15	344.58	9.44	14,869.48
20	Conductor 3	17,228.94	1,153.44	31.58	1,206.03	33.02	3,876.51	106.15	344.58	9.44	14,869.48
21	Conductor 4	17,228.94	1,153.44	31.58	1,206.03	33.02	3,876.51	106.15	344.58	9.44	14,869.48
22	Jefe de Administración de Personal	75,325.81	15,390.90	421.43	5,272.81	144.38	16,948.31	464.08	1,506.52	41.25	54,662.10
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$ 1,074,546	C\$ 190,775	\$ 5,224	C\$ 75,218	\$ 2,060	C\$ 241,773	\$ 6,620	C\$ 21,491	\$ 588	C\$ 808,553

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 56. Tabla de Retenciones de Ley Año 2026 - Estrategia 3.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	154,832.08	37,573.15	1028.82	10,838.25	296.77	34,837.22	953.91	3,096.64	84.79	106,420.68
2	Asistente Ejecutiva	19,465.66	1,537.28	42.09	1,362.60	37.31	4,379.77	119.93	389.31	10.66	16,565.78
3	Analista Legal 1	36,698.16	4,990.65	136.65	2,568.87	70.34	8,257.09	226.09	733.96	20.10	29,138.63
4	Analista Legal 2	36,698.16	4,990.65	136.65	2,568.87	70.34	8,257.09	226.09	733.96	20.10	29,138.63
5	Analista de Inteligencia de Datos 1	36,698.16	4,990.65	136.65	2,568.87	70.34	8,257.09	226.09	733.96	20.10	29,138.63
6	Analista de Inteligencia de Datos 2	36,698.16	4,990.65	136.65	2,568.87	70.34	8,257.09	226.09	733.96	20.10	29,138.63
7	Jefe Administrativo Financiero	75,331.70	15,392.54	421.48	5,273.22	144.39	16,949.63	464.11	1,506.63	41.25	54,665.94
8	Contador	32,827.36	4,090.69	112.01	2,297.92	62.92	7,386.16	202.25	656.55	17.98	26,438.75
9	Jefe de Marketing	106,223.65	24,011.40	657.48	7,435.66	203.60	23,900.32	654.43	2,124.47	58.17	74,776.59
10	Asistente de Marketing	27,207.26	2,977.22	81.52	1,904.51	52.15	6,121.63	167.62	544.15	14.90	22,325.53
11	Jefe de Logística y Operaciones	106,223.65	24,011.40	657.48	7,435.66	203.60	23,900.32	654.43	2,124.47	58.17	74,776.59
12	Asistente de Servicio 1	27,207.26	2,977.22	81.52	1,904.51	52.15	6,121.63	167.62	544.15	14.90	22,325.53
13	Asistente de Servicio 2	27,207.26	2,977.22	81.52	1,904.51	52.15	6,121.63	167.62	544.15	14.90	22,325.53
14	Asistente de Servicio 3	27,207.26	2,977.22	81.52	1,904.51	52.15	6,121.63	167.62	544.15	14.90	22,325.53
15	Coordinador de Distribución	58,099.20	10,584.68	289.83	4,066.94	111.36	13,072.32	357.94	1,161.98	31.82	43,447.58
16	Conductor 1	17,232.51	1,153.93	31.60	1,206.28	33.03	3,877.31	106.17	344.65	9.44	14,872.30
17	Conductor 2	17,232.51	1,153.93	31.60	1,206.28	33.03	3,877.31	106.17	344.65	9.44	14,872.30
18	Conductor 3	17,232.51	1,153.93	31.60	1,206.28	33.03	3,877.31	106.17	344.65	9.44	14,872.30
19	Conductor 4	17,232.51	1,153.93	31.60	1,206.28	33.03	3,877.31	106.17	344.65	9.44	14,872.30
20	Jefe de Desarrollo Tecnológico	106,223.65	24,011.40	657.48	7,435.66	203.60	23,900.32	654.43	2,124.47	58.17	74,776.59
21	Analista Programador	36,698.16	4,990.65	136.65	2,568.87	70.34	8,257.09	226.09	733.96	20.10	29,138.63
22	Jefe de Administración de Personal	75,331.70	15,392.54	421.48	5,273.22	144.39	16,949.63	464.11	1,506.63	41.25	54,665.94
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$ 1,095,808	C\$ 198,083	\$ 5,424	C\$76,707	\$ 2,100	C\$ 246,557	\$ 6,751	C\$21,916	\$ 600	C\$ 821,019

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 57. Tabla de Retenciones de Ley Año 2027 - Estrategia 1.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	164,122.00	40,165.04	1,099.79	11,488.54	314.58	36,927.45	1,011.14	3,282.44	89.88	112,468.43
2	Asistente Ejecutiva	20,314.20	1,695.11	46.42	1,421.99	38.94	4,570.70	125.15	406.28	11.12	17,197.10
3	Analista Programador	38,905.12	5,503.77	150.70	2,723.36	74.57	8,753.65	239.69	778.10	21.31	30,677.99
4	Analista de Inteligencia de Datos	38,905.12	5,503.77	150.70	2,723.36	74.57	8,753.65	239.69	778.10	21.31	30,677.99
5	Jefe Administrativo Financiero	79,845.36	16,651.85	455.96	5,589.17	153.04	17,965.20	491.92	1,596.91	43.73	57,604.33
6	Contador	34,473.83	4,473.50	122.49	2,413.17	66.08	7,756.61	212.39	689.48	18.88	27,587.16
7	Tesorero	43,008.17	6,457.73	176.82	3,010.57	82.43	9,676.84	264.97	860.16	23.55	33,539.87
8	Cajero	16,211.15	1,011.46	27.70	1,134.78	31.07	3,647.51	99.88	324.22	8.88	14,064.91
9	Jefe de Atención al Cliente	116,698.95	26,934.01	737.50	8,168.93	223.68	26,257.26	718.97	2,333.98	63.91	81,596.02
10	Vendedor 1	37,038.23	5,069.72	138.82	2,592.68	70.99	8,333.60	228.19	740.76	20.28	29,375.83
11	Vendedor 2	37,038.23	5,069.72	138.82	2,592.68	70.99	8,333.60	228.19	740.76	20.28	29,375.83
12	Vendedor 3	37,038.23	5,069.72	138.82	2,592.68	70.99	8,333.60	228.19	740.76	20.28	29,375.83
13	Vendedor 4	37,038.23	5,069.72	138.82	2,592.68	70.99	8,333.60	228.19	740.76	20.28	29,375.83
16	Gestor de Reclamos 1	37,038.23	5,069.72	138.82	2,592.68	70.99	8,333.60	228.19	740.76	20.28	29,375.83
17	Gestor de Reclamos 2	37,038.23	5,069.72	138.82	2,592.68	70.99	8,333.60	228.19	740.76	20.28	29,375.83
18	Jefe de Logística y Operaciones	116,698.95	26,934.01	737.50	8,168.93	223.68	26,257.26	718.97	2,333.98	63.91	81,596.02
19	Gestor de Compras 1	47,624.10	7,662.12	209.80	3,333.69	91.28	10,715.42	293.41	952.48	26.08	36,628.29
20	Gestor de Compras 2	47,624.10	7,662.12	209.80	3,333.69	91.28	10,715.42	293.41	952.48	26.08	36,628.29
21	Gestor de Compras 3	47,624.10	7,662.12	209.80	3,333.69	91.28	10,715.42	293.41	952.48	26.08	36,628.29
23	Coordinador de Distribución	61,783.73	11,612.66	317.98	4,324.86	118.42	13,901.34	380.64	1,235.67	33.84	45,846.21
24	Conductor 1	18,262.68	1,313.52	35.97	1,278.39	35.00	4,109.10	112.51	365.25	10.00	15,670.76
25	Conductor 2	18,262.68	1,313.52	35.97	1,278.39	35.00	4,109.10	112.51	365.25	10.00	15,670.76
26	Conductor 3	18,262.68	1,313.52	35.97	1,278.39	35.00	4,109.10	112.51	365.25	10.00	15,670.76
27	Conductor 4	18,262.68	1,313.52	35.97	1,278.39	35.00	4,109.10	112.51	365.25	10.00	15,670.76
30	Jefe de Administración de Personal	79,845.36	16,651.85	455.96	5,589.17	153.04	17,965.20	491.92	1,596.91	43.73	57,604.33
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$1,248,964	C\$222,254	\$ 6,086	C\$ 87,428	\$ 2,394	C\$281,017	\$ 7,695	C\$ 24,979	\$ 684	C\$ 939,283

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 58. Tabla de Retenciones de Ley Año 2027 - Estrategia 2.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	164,122.00	40,165.04	1,099.79	11,488.54	314.58	36,927.45	1,011.14	3,282.44	89.88	112,468.43
2	Asistente Ejecutiva	20,314.20	1,695.11	46.42	1,421.99	38.94	4,570.70	125.15	406.28	11.12	17,197.10
3	Analista Programador	38,905.12	5,503.77	150.70	2,723.36	74.57	8,753.65	239.69	778.10	21.31	30,677.99
4	Analista de Inteligencia de Datos	38,905.12	5,503.77	150.70	2,723.36	74.57	8,753.65	239.69	778.10	21.31	30,677.99
5	Jefe Administrativo Financiero	79,845.36	16,651.85	455.96	5,589.17	153.04	17,965.20	491.92	1,596.91	43.73	57,604.33
6	Contador	34,473.83	4,473.50	122.49	2,413.17	66.08	7,756.61	212.39	689.48	18.88	27,587.16
7	Tesorero	43,008.17	6,457.73	176.82	3,010.57	82.43	9,676.84	264.97	860.16	23.55	33,539.87
8	Cajero	16,211.15	1,011.46	27.70	1,134.78	31.07	3,647.51	99.88	324.22	8.88	14,064.91
9	Jefe de Atención al Cliente	116,698.95	26,934.01	737.50	8,168.93	223.68	26,257.26	718.97	2,333.98	63.91	81,596.02
10	Vendedor / Asesor Especializado 1	40,956.65	5,980.75	163.76	2,866.97	78.50	9,215.25	252.33	819.13	22.43	32,108.93
11	Vendedor / Asesor Especializado 2	40,956.65	5,980.75	163.76	2,866.97	78.50	9,215.25	252.33	819.13	22.43	32,108.93
12	Vendedor / Asesor Especializado 3	40,956.65	5,980.75	163.76	2,866.97	78.50	9,215.25	252.33	819.13	22.43	32,108.93
13	Vendedor / Asesor Especializado 4	40,956.65	5,980.75	163.76	2,866.97	78.50	9,215.25	252.33	819.13	22.43	32,108.93
16	Gestor de Reclamos 1	37,038.23	5,069.72	138.82	2,592.68	70.99	8,333.60	228.19	740.76	20.28	29,375.83
17	Gestor de Reclamos 2	37,038.23	5,069.72	138.82	2,592.68	70.99	8,333.60	228.19	740.76	20.28	29,375.83
18	Jefe de Logística y Operaciones	116,698.95	26,934.01	737.50	8,168.93	223.68	26,257.26	718.97	2,333.98	63.91	81,596.02
19	Gestor de Compras 1	47,624.10	7,662.12	209.80	3,333.69	91.28	10,715.42	293.41	952.48	26.08	36,628.29
20	Gestor de Compras 2	47,624.10	7,662.12	209.80	3,333.69	91.28	10,715.42	293.41	952.48	26.08	36,628.29
21	Gestor de Compras 3	47,624.10	7,662.12	209.80	3,333.69	91.28	10,715.42	293.41	952.48	26.08	36,628.29
23	Coordinador de Distribución	61,783.73	11,612.66	317.98	4,324.86	118.42	13,901.34	380.64	1,235.67	33.84	45,846.21
24	Conductor 1	18,262.68	1,313.52	35.97	1,278.39	35.00	4,109.10	112.51	365.25	10.00	15,670.76
25	Conductor 2	18,262.68	1,313.52	35.97	1,278.39	35.00	4,109.10	112.51	365.25	10.00	15,670.76
26	Conductor 3	18,262.68	1,313.52	35.97	1,278.39	35.00	4,109.10	112.51	365.25	10.00	15,670.76
27	Conductor 4	18,262.68	1,313.52	35.97	1,278.39	35.00	4,109.10	112.51	365.25	10.00	15,670.76
30	Jefe de Administración de Personal	79,845.36	16,651.85	455.96	5,589.17	153.04	17,965.20	491.92	1,596.91	43.73	57,604.33
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$1,264,638	C\$225,898	\$ 6,185	C\$ 88,525	\$ 2,424	C\$284,544	\$ 7,791	C\$ 25,293	\$ 693	C\$ 950,216

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 59. Tabla de Retenciones de Ley Año 2027 - Estrategia 3.

No.	Cargo	Salarios	IR		INSS Laboral		INSS Patronal		INATEC		Salario Neto
			Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	Córdobas	Dolares	
1	Gerente General	164,122.00	40,165.04	1099.79	11,488.54	314.58	36,927.45	1011.14	3,282.44	89.88	112,468.43
2	Asistente Ejecutiva	20,633.60	1,754.52	48.04	1,444.35	39.55	4,642.56	127.12	412.67	11.30	17,434.73
3	Analista Legal 1	38,900.05	5,502.59	150.67	2,723.00	74.56	8,752.51	239.66	778.00	21.30	30,674.45
4	Analista Legal 2	38,900.05	5,502.59	150.67	2,723.00	74.56	8,752.51	239.66	778.00	21.30	30,674.45
5	Analista de Inteligencia de Datos 1	38,900.05	5,502.59	150.67	2,723.00	74.56	8,752.51	239.66	778.00	21.30	30,674.45
6	Analista de Inteligencia de Datos 2	38,900.05	5,502.59	150.67	2,723.00	74.56	8,752.51	239.66	778.00	21.30	30,674.45
7	Jefe Administrativo Financiero	79,851.60	16,653.60	456.01	5,589.61	153.05	17,966.61	491.96	1,597.03	43.73	57,608.39
8	Contador	34,797.00	4,548.64	124.55	2,435.79	66.70	7,829.32	214.38	695.94	19.06	27,812.57
9	Jefe de Marketing	112,597.06	25,789.58	706.17	7,881.79	215.82	25,334.34	693.70	2,251.94	61.66	78,925.69
10	Asistente de Marketing	28,839.69	3,280.85	89.84	2,018.78	55.28	6,488.93	177.68	576.79	15.79	23,540.06
11	Jefe de Logística y Operaciones	112,597.06	25,789.58	706.17	7,881.79	215.82	25,334.34	693.70	2,251.94	61.66	78,925.69
12	Asistente de Servicio 1	28,839.69	3,280.85	89.84	2,018.78	55.28	6,488.93	177.68	576.79	15.79	23,540.06
13	Asistente de Servicio 2	28,839.69	3,280.85	89.84	2,018.78	55.28	6,488.93	177.68	576.79	15.79	23,540.06
14	Asistente de Servicio 3	28,839.69	3,280.85	89.84	2,018.78	55.28	6,488.93	177.68	576.79	15.79	23,540.06
15	Asistente de Servicio 4	28,839.69	3,280.85	89.84	2,018.78	55.28	6,488.93	177.68	576.79	15.79	23,540.06
16	Coordinador de Distribución	61,585.16	11,557.26	316.46	4,310.96	118.04	13,856.66	379.42	1,231.70	33.73	45,716.94
17	Conductor 1	18,266.46	1,314.23	35.99	1,278.65	35.01	4,109.95	112.54	365.33	10.00	15,673.58
18	Conductor 2	18,266.46	1,314.23	35.99	1,278.65	35.01	4,109.95	112.54	365.33	10.00	15,673.58
19	Conductor 3	18,266.46	1,314.23	35.99	1,278.65	35.01	4,109.95	112.54	365.33	10.00	15,673.58
20	Conductor 4	18,266.46	1,314.23	35.99	1,278.65	35.01	4,109.95	112.54	365.33	10.00	15,673.58
21	Jefe de Desarrollo Tecnológico	112,597.06	25,789.58	706.17	7,881.79	215.82	25,334.34	693.70	2,251.94	61.66	78,925.69
22	Analista Programador	38,900.05	5,502.59	150.67	2,723.00	74.56	8,752.51	239.66	778.00	21.30	30,674.45
23	Jefe de Administración de Personal	79,851.60	16,653.60	456.01	5,589.61	153.05	17,966.61	491.96	1,597.03	43.73	57,608.39
GRAN TOTAL PARA INSS / D.G.I.		C\$ 1,190,397	C\$ 217,876	\$ 5,966	C\$83,328	\$ 2,282	C\$ 267,839	\$ 7,334	C\$23,808	\$ 652	C\$ 889,193

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 60. Planilla mensual 2023 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	9,100.00	30,645.00	39,745.00	90,255.00	29,250.00	2,600.00	10,833.33	10,833.33	10,833.33	3,387.50	197,737.50
Asistente Ejecutiva	16,090.75	193,089.00	1,126.35	994.66	2,121.01	13,969.74	3,620.42	321.82	1,340.90	1,340.90	1,340.90	3,387.50	27,443.17
Analista Programador	30,816.50	369,798.00	2,157.16	3,648.54	5,805.69	25,010.81	6,933.71	616.33	2,568.04	2,568.04	2,568.04	3,387.50	49,458.17
Analista de Inteligencia de Datos	30,816.50	369,798.00	2,157.16	3,648.54	5,805.69	25,010.81	6,933.71	616.33	2,568.04	2,568.04	2,568.04	3,387.50	49,458.17
Jefe Administrativo Financiero	63,245.00	758,940.00	4,427.15	12,020.36	16,447.51	46,797.50	14,230.13	1,264.90	5,270.42	5,270.42	5,270.42	3,387.50	97,938.77
Contador	27,712.75	332,553.00	1,939.89	3,071.24	5,011.13	22,701.62	6,235.37	554.26	2,309.40	2,309.40	2,309.40	3,387.50	44,818.06
Cajero	12,840.75	154,089.00	898.85	541.28	1,440.14	11,400.61	2,889.17	256.82	1,070.06	1,070.06	1,070.06	3,387.50	22,584.42
Jefe de Atención al Cliente	89,345.75	1,072,149.00	6,254.20	19,302.46	25,556.67	63,789.08	20,102.79	1,786.92	7,445.48	7,445.48	7,445.48	3,387.50	136,959.40
Vendedor 1	29,337.75	352,053.00	2,053.64	3,373.49	5,427.13	23,910.62	6,600.99	586.76	2,444.81	2,444.81	2,444.81	3,387.50	47,247.44
Vendedor 2	29,337.75	352,053.00	2,053.64	3,373.49	5,427.13	23,910.62	6,600.99	586.76	2,444.81	2,444.81	2,444.81	3,387.50	47,247.44
Jefe de Logística y Operaciones	89,345.75	1,072,149.00	6,254.20	19,302.46	25,556.67	63,789.08	20,102.79	1,786.92	7,445.48	7,445.48	7,445.48	3,387.50	136,959.40
Gestor de Compras 1	37,312.47	447,749.67	2,611.87	5,133.48	7,745.36	29,567.12	8,395.31	746.25	3,109.37	3,109.37	3,109.37	3,387.50	59,169.65
Coordinador de Distribución	48,938.50	587,262.00	3,425.70	8,028.84	11,454.54	37,483.96	11,011.16	978.77	4,078.21	4,078.21	4,078.21	3,387.50	76,550.56
Conductor 1	14,465.75	173,589.00	1,012.60	767.97	1,780.57	12,685.18	3,254.79	289.32	1,205.48	1,205.48	1,205.48	3,387.50	25,013.80
Conductor 2	14,465.75	173,589.00	1,012.60	767.97	1,780.57	12,685.18	3,254.79	289.32	1,205.48	1,205.48	1,205.48	3,387.50	25,013.80
Jefe de Administración de Personal	63,245.00	758,940.00	4,427.15	12,020.36	16,447.51	46,797.50	14,230.13	1,264.90	5,270.42	5,270.42	5,270.42	3,387.50	97,938.77
TOTAL	C\$ 727,317	C\$ 8,727,801	C\$ 50,912	C\$ 126,640	C\$ 177,552	C\$ 549,764	C\$ 163,646	C\$ 14,546	C\$ 60,610	C\$ 60,610	C\$ 60,610	C\$ 54,200	C\$ 1,141,539

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 61. Planilla mensual 2023 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	9,100.00	30,645.00	39,745.00	90,255.00	29,250.00	2,600.00	10,833.33	10,833.33	10,833.33	3,387.50	197,737.50
Asistente Ejecutiva	16,090.75	193,089.00	1,126.35	994.66	2,121.01	13,969.74	3,620.42	321.82	1,340.90	1,340.90	1,340.90	3,387.50	27,443.17
Analista Programador	30,816.50	369,798.00	2,157.16	3,648.54	5,805.69	25,010.81	6,933.71	616.33	2,568.04	2,568.04	2,568.04	3,387.50	49,458.17
Analista de Inteligencia de Datos	30,816.50	369,798.00	2,157.16	3,648.54	5,805.69	25,010.81	6,933.71	616.33	2,568.04	2,568.04	2,568.04	3,387.50	49,458.17
Jefe Administrativo Financiero	63,245.00	758,940.00	4,427.15	12,020.36	16,447.51	46,797.50	14,230.13	1,264.90	5,270.42	5,270.42	5,270.42	3,387.50	97,938.77
Contador	27,712.75	332,553.00	1,939.89	3,071.24	5,011.13	22,701.62	6,235.37	554.26	2,309.40	2,309.40	2,309.40	3,387.50	44,818.06
Cajero	12,840.75	154,089.00	898.85	541.28	1,440.14	11,400.61	2,889.17	256.82	1,070.06	1,070.06	1,070.06	3,387.50	22,584.42
Jefe de Atención al Cliente	89,345.75	1,072,149.00	6,254.20	19,302.46	25,556.67	63,789.08	20,102.79	1,786.92	7,445.48	7,445.48	7,445.48	3,387.50	136,959.40
Vendedor / Asesor Especializado 1	34,066.50	408,798.00	2,384.66	4,378.79	6,763.45	27,303.05	7,664.96	681.33	2,838.88	2,838.88	2,838.88	3,387.50	54,316.92
Vendedor / Asesor Especializado 2	34,066.50	408,798.00	2,384.66	4,378.79	6,763.45	27,303.05	7,664.96	681.33	2,838.88	2,838.88	2,838.88	3,387.50	54,316.92
Jefe de Logística y Operaciones	89,345.75	1,072,149.00	6,254.20	19,302.46	25,556.67	63,789.08	20,102.79	1,786.92	7,445.48	7,445.48	7,445.48	3,387.50	136,959.40
Gestor de Compras	37,312.47	447,749.67	2,611.87	5,133.48	7,745.36	29,567.12	8,395.31	746.25	3,109.37	3,109.37	3,109.37	3,387.50	59,169.65
Coordinador de Distribución	48,938.50	587,262.00	3,425.70	8,028.84	11,454.54	37,483.96	11,011.16	978.77	4,078.21	4,078.21	4,078.21	3,387.50	76,550.56
Conductor 1	14,465.75	173,589.00	1,012.60	767.97	1,780.57	12,685.18	3,254.79	289.32	1,205.48	1,205.48	1,205.48	3,387.50	25,013.80
Conductor 2	14,465.75	173,589.00	1,012.60	767.97	1,780.57	12,685.18	3,254.79	289.32	1,205.48	1,205.48	1,205.48	3,387.50	25,013.80
Jefe de Administración de Personal	63,245.00	758,940.00	4,427.15	12,020.36	16,447.51	46,797.50	14,230.13	1,264.90	5,270.42	5,270.42	5,270.42	3,387.50	97,938.77
TOTAL	C\$ 736,774	C\$ 8,841,291	C\$ 51,574	C\$ 128,651	C\$ 180,225	C\$ 556,549	C\$ 165,774	C\$ 14,735	C\$ 61,398	C\$ 61,398	C\$ 61,398	C\$ 54,200	C\$ 1,155,677

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 62. Planilla mensual 2023 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	9,100.00	30,645.00	39,745.00	90,255.00	29,250.00	2,600.00	10,833.33	10,833.33	10,833.33	3,387.50	197,737.50
Asistente Ejecutiva	16,343.74	196,124.92	1,144.06	1,029.95	2,174.01	14,169.73	3,677.34	326.87	1,361.98	1,361.98	1,361.98	3,387.50	27,821.40
Analista Legal 1	30,812.48	369,749.75	2,156.87	3,647.79	5,804.66	25,007.82	6,932.81	616.25	2,567.71	2,567.71	2,567.71	3,387.50	49,452.16
Analista de Inteligencia de Datos 1	30,812.48	369,749.75	2,156.87	3,647.79	5,804.66	25,007.82	6,932.81	616.25	2,567.71	2,567.71	2,567.71	3,387.50	49,452.16
Jefe Administrativo Financiero	63,249.95	758,999.36	4,427.50	12,021.74	16,449.23	46,800.72	14,231.24	1,265.00	5,270.83	5,270.83	5,270.83	3,387.50	97,946.17
Contador	27,562.48	330,749.79	1,929.37	3,043.29	4,972.66	22,589.82	6,201.56	551.25	2,296.87	2,296.87	2,296.87	3,387.50	44,593.41
Jefe de Marketing	89,187.42	1,070,249.05	6,243.12	19,258.29	25,501.41	63,686.01	20,067.17	1,783.75	7,432.29	7,432.29	7,432.29	3,387.50	136,722.69
Asistente de Marketing	22,843.74	274,124.85	1,599.06	2,165.60	3,764.66	19,079.07	5,139.84	456.87	1,903.64	1,903.64	1,903.64	3,387.50	37,538.89
Jefe de Logística y Operaciones	89,187.42	1,070,249.05	6,243.12	19,258.29	25,501.41	63,686.01	20,067.17	1,783.75	7,432.29	7,432.29	7,432.29	3,387.50	136,722.69
Asistente de Servicio 1	22,843.74	274,124.85	1,599.06	2,165.60	3,764.66	19,079.07	5,139.84	456.87	1,903.64	1,903.64	1,903.64	3,387.50	37,538.89
Asistente de Servicio 2	22,843.74	274,124.85	1,599.06	2,165.60	3,764.66	19,079.07	5,139.84	456.87	1,903.64	1,903.64	1,903.64	3,387.50	37,538.89
Coordinador de Distribución	48,781.21	585,374.53	3,414.68	7,984.96	11,399.64	37,381.57	10,975.77	975.62	4,065.10	4,065.10	4,065.10	3,387.50	76,315.41
Conductor 1	14,468.75	173,624.95	1,012.81	768.39	1,781.20	12,687.54	3,255.47	289.37	1,205.73	1,205.73	1,205.73	3,387.50	25,018.27
Conductor 2	14,468.75	173,624.95	1,012.81	768.39	1,781.20	12,687.54	3,255.47	289.37	1,205.73	1,205.73	1,205.73	3,387.50	25,018.27
Jefe de Desarrollo Tecnológico	89,187.42	1,070,249.05	6,243.12	19,258.29	25,501.41	63,686.01	20,067.17	1,783.75	7,432.29	7,432.29	7,432.29	3,387.50	136,722.69
Analista Programador	30,812.48	369,749.75	2,156.87	3,647.79	5,804.66	25,007.82	6,932.81	616.25	2,567.71	2,567.71	2,567.71	3,387.50	49,452.16
Jefe de Administración de Personal	63,249.95	758,999.36	4,427.50	12,021.74	16,449.23	46,800.72	14,231.24	1,265.00	5,270.83	5,270.83	5,270.83	3,387.50	97,946.17
TOTAL	C\$ 806,656	C\$ 9,679,869	C\$ 56,466	C\$ 143,498	C\$ 199,964	C\$ 606,691	C\$ 181,498	C\$ 16,133	C\$ 67,221	C\$ 67,221	C\$ 67,221	C\$ 57,587	C\$ 1,263,538

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 63. Planilla mensual 2024 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Básico Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	137.800,00	1.653.600,00	9.646,00	32.821,20	42.467,20	95.332,80	31.005,00	2.756,00	11.483,33	11.483,33	11.483,33	3.387,50	209.398,50
Asistente Ejecutiva	17.056,20	204.674,34	1.193,93	1.129,34	2.323,27	14.732,92	3.837,64	341,12	1.421,35	1.421,35	1.421,35	3.387,50	28.886,51
Analista Programador	32.665,49	391.985,88	2.286,58	4.053,06	6.339,64	26.325,85	7.349,74	653,31	2.722,12	2.722,12	2.722,12	3.387,50	52.222,41
Analista de Inteligencia de Datos	32.665,49	391.985,88	2.286,58	4.053,06	6.339,64	26.325,85	7.349,74	653,31	2.722,12	2.722,12	2.722,12	3.387,50	52.222,41
Jefe Administrativo Financiero	67.039,70	804.476,40	4.692,78	13.079,08	17.771,86	49.267,84	15.083,93	1.340,79	5.586,64	5.586,64	5.586,64	3.387,50	103.611,85
Contador	28.944,89	347.338,68	2.026,14	3.300,42	5.326,56	23.618,33	6.512,60	578,90	2.412,07	2.412,07	2.412,07	3.387,50	46.660,11
Cajero	13.611,20	163.334,34	952,78	648,76	1.601,55	12.009,65	3.062,52	272,22	1.134,27	1.134,27	1.134,27	3.387,50	23.736,24
Jefe de Atención al Cliente	94.706,50	1.136.477,94	6.629,45	20.798,11	27.427,57	67.278,93	21.308,96	1.894,13	7.892,21	7.892,21	7.892,21	3.387,50	144.973,71
Vendedor 1	31.098,02	373.176,18	2.176,86	3.700,90	5.877,76	25.220,26	6.997,05	621,96	2.591,50	2.591,50	2.591,50	3.387,50	49.879,03
Vendedor 2	31.098,02	373.176,18	2.176,86	3.700,90	5.877,76	25.220,26	6.997,05	621,96	2.591,50	2.591,50	2.591,50	3.387,50	49.879,03
Jefe de Logística y Operaciones	94.706,50	1.136.477,94	6.629,45	20.798,11	27.427,57	67.278,93	21.308,96	1.894,13	7.892,21	7.892,21	7.892,21	3.387,50	144.973,71
Gestor de Compras 1	39.986,12	479.833,38	2.799,03	5.755,11	8.554,13	31.431,98	8.996,88	799,72	3.332,18	3.332,18	3.332,18	3.387,50	63.166,74
Gestor de Compras 2	39.986,12	479.833,38	2.799,03	5.755,11	8.554,13	31.431,98	8.996,88	799,72	3.332,18	3.332,18	3.332,18	3.387,50	63.166,74
Coordinador de Distribución	51.874,81	622.497,72	3.631,24	8.848,07	12.479,31	39.395,50	11.671,83	1.037,50	4.322,90	4.322,90	4.322,90	3.387,50	80.940,34
Conductor 1	15.333,70	184.004,34	1.073,36	889,05	1.962,41	13.371,29	3.450,08	306,67	1.277,81	1.277,81	1.277,81	3.387,50	26.311,37
Conductor 2	15.333,70	184.004,34	1.073,36	889,05	1.962,41	13.371,29	3.450,08	306,67	1.277,81	1.277,81	1.277,81	3.387,50	26.311,37
Conductor 3	15.333,70	184.004,34	1.073,36	889,05	1.962,41	13.371,29	3.450,08	306,67	1.277,81	1.277,81	1.277,81	3.387,50	26.311,37
Jefe de Administración de Personal	67.039,70	804.476,40	4.692,78	13.079,08	17.771,86	49.267,84	15.083,93	1.340,79	5.586,64	5.586,64	5.586,64	3.387,50	103.611,85
TOTAL	C\$ 826,280	C\$ 9,915,358	C\$ 57,840	C\$ 144,187	C\$ 202,027	C\$ 624,253	C\$ 185,913	C\$ 16,526	C\$ 68,857	C\$ 68,857	C\$ 68,857	C\$ 60,975	C\$ 1,296,263

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 64. Planilla mensual 2024 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	137,800.00	1,653,600.00	9,646.00	32,821.20	42,467.20	95,332.80	31,005.00	2,756.00	11,483.33	11,483.33	11,483.33	3,387.50	209,398.50
Asistente Ejecutiva	17,056.20	204,674.34	1,193.93	1,129.34	2,323.27	14,732.92	3,837.64	341.12	1,421.35	1,421.35	1,421.35	3,387.50	28,886.51
Analista Programador	32,665.49	391,985.88	2,286.58	4,053.06	6,339.64	26,325.85	7,349.74	653.31	2,722.12	2,722.12	2,722.12	3,387.50	52,222.41
Analista de Inteligencia de Datos	32,665.49	391,985.88	2,286.58	4,053.06	6,339.64	26,325.85	7,349.74	653.31	2,722.12	2,722.12	2,722.12	3,387.50	52,222.41
Jefe Administrativo Financiero	67,039.70	804,476.40	4,692.78	13,079.08	17,771.86	49,267.84	15,083.93	1,340.79	5,586.64	5,586.64	5,586.64	3,387.50	103,611.85
Contador	28,944.89	347,338.68	2,026.14	3,300.42	5,326.56	23,618.33	6,512.60	578.90	2,412.07	2,412.07	2,412.07	3,387.50	46,660.11
Cajero	13,611.20	163,334.34	952.78	648.76	1,601.55	12,009.65	3,062.52	272.22	1,134.27	1,134.27	1,134.27	3,387.50	23,736.24
Jefe de Atención al Cliente	94,706.50	1,136,477.94	6,629.45	20,798.11	27,427.57	67,278.93	21,308.96	1,894.13	7,892.21	7,892.21	7,892.21	3,387.50	144,973.71
Vendedor / Asesor Especializado 1	36,110.49	433,325.88	2,527.73	4,854.02	7,381.76	28,728.73	8,124.86	722.21	3,009.21	3,009.21	3,009.21	3,387.50	57,372.68
Vendedor / Asesor Especializado 2	36,110.49	433,325.88	2,527.73	4,854.02	7,381.76	28,728.73	8,124.86	722.21	3,009.21	3,009.21	3,009.21	3,387.50	57,372.68
Jefe de Logística y Operaciones	94,706.50	1,136,477.94	6,629.45	20,798.11	27,427.57	67,278.93	21,308.96	1,894.13	7,892.21	7,892.21	7,892.21	3,387.50	144,973.71
Gestor de Compras 1	39,986.12	479,833.38	2,799.03	5,755.11	8,554.13	31,431.98	8,996.88	799.72	3,332.18	3,332.18	3,332.18	3,387.50	63,166.74
Gestor de Compras 2	39,986.12	479,833.38	2,799.03	5,755.11	8,554.13	31,431.98	8,996.88	799.72	3,332.18	3,332.18	3,332.18	3,387.50	63,166.74
Coordinador de Distribución	51,874.81	622,497.72	3,631.24	8,848.07	12,479.31	39,395.50	11,671.83	1,037.50	4,322.90	4,322.90	4,322.90	3,387.50	80,940.34
Conductor 1	15,333.70	184,004.34	1,073.36	889.05	1,962.41	13,371.29	3,450.08	306.67	1,277.81	1,277.81	1,277.81	3,387.50	26,311.37
Conductor 2	15,333.70	184,004.34	1,073.36	889.05	1,962.41	13,371.29	3,450.08	306.67	1,277.81	1,277.81	1,277.81	3,387.50	26,311.37
Conductor 3	15,333.70	184,004.34	1,073.36	889.05	1,962.41	13,371.29	3,450.08	306.67	1,277.81	1,277.81	1,277.81	3,387.50	26,311.37
Jefe de Administración de Personal	67,039.70	804,476.40	4,692.78	13,079.08	17,771.86	49,267.84	15,083.93	1,340.79	5,586.64	5,586.64	5,586.64	3,387.50	103,611.85
TOTAL	C\$ 836,305	C\$ 10,035,657	C\$ 58,541	C\$ 146,494	C\$ 205,035	C\$ 631,270	C\$ 188,169	C\$ 16,726	C\$ 69,692	C\$ 69,692	C\$ 69,692	C\$ 60,975	C\$ 1,311,251

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 65. Planilla mensual 2024 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	137,800.00	1,653,600.00	9,646.00	32,821.20	42,467.20	95,332.80	31,005.00	2,756.00	11,483.33	11,483.33	11,483.33	3,387.50	209,398.50
Asistente Ejecutiva	17,324.37	207,892.42	1,212.71	1,166.75	2,379.46	14,944.91	3,897.98	346.49	1,443.70	1,443.70	1,443.70	3,387.50	29,287.43
Analista Legal 1	32,661.23	391,934.74	2,286.29	4,052.07	6,338.35	26,322.87	7,348.78	653.22	2,721.77	2,721.77	2,721.77	3,387.50	52,216.04
Analista de Inteligencia de Datos 1	32,661.23	391,934.74	2,286.29	4,052.07	6,338.35	26,322.87	7,348.78	653.22	2,721.77	2,721.77	2,721.77	3,387.50	52,216.04
Jefe Administrativo Financiero	67,044.94	804,539.32	4,693.15	13,080.54	17,773.69	49,271.26	15,085.11	1,340.90	5,587.08	5,587.08	5,587.08	3,387.50	103,619.69
Contador	29,216.23	350,594.78	2,045.14	3,350.89	5,396.02	23,820.21	6,573.65	584.32	2,434.69	2,434.69	2,434.69	3,387.50	47,065.77
Jefe de Marketing	94,538.67	1,134,463.99	6,617.71	20,751.29	27,368.99	67,169.67	21,271.20	1,890.77	7,878.22	7,878.22	7,878.22	3,387.50	144,722.81
Asistente de Marketing	24,214.36	290,572.34	1,695.01	2,420.54	4,115.54	20,098.82	5,448.23	484.29	2,017.86	2,017.86	2,017.86	3,387.50	39,587.97
Jefe de Logística y Operaciones	94,538.67	1,134,463.99	6,617.71	20,751.29	27,368.99	67,169.67	21,271.20	1,890.77	7,878.22	7,878.22	7,878.22	3,387.50	144,722.81
Asistente de Servicio 1	24,214.36	290,572.34	1,695.01	2,420.54	4,115.54	20,098.82	5,448.23	484.29	2,017.86	2,017.86	2,017.86	3,387.50	39,587.97
Asistente de Servicio 2	24,214.36	290,572.34	1,695.01	2,420.54	4,115.54	20,098.82	5,448.23	484.29	2,017.86	2,017.86	2,017.86	3,387.50	39,587.97
Coordinador de Distribución	51,708.08	620,497.01	3,619.57	8,801.56	12,421.12	39,286.96	11,634.32	1,034.16	4,309.01	4,309.01	4,309.01	3,387.50	80,691.09
Conductor 1	15,336.87	184,042.44	1,073.58	889.49	1,963.07	13,373.80	3,450.80	306.74	1,278.07	1,278.07	1,278.07	3,387.50	26,316.12
Conductor 2	15,336.87	184,042.44	1,073.58	889.49	1,963.07	13,373.80	3,450.80	306.74	1,278.07	1,278.07	1,278.07	3,387.50	26,316.12
Conductor 3	15,336.87	184,042.44	1,073.58	889.49	1,963.07	13,373.80	3,450.80	306.74	1,278.07	1,278.07	1,278.07	3,387.50	26,316.12
Jefe de Desarrollo Tecnológico	94,538.67	1,134,463.99	6,617.71	20,751.29	27,368.99	67,169.67	21,271.20	1,890.77	7,878.22	7,878.22	7,878.22	3,387.50	144,722.81
Analista Programador	32,661.23	391,934.74	2,286.29	4,052.07	6,338.35	26,322.87	7,348.78	653.22	2,721.77	2,721.77	2,721.77	3,387.50	52,216.04
Jefe de Administración de Personal	67,044.94	804,539.32	4,693.15	13,080.54	17,773.69	49,271.26	15,085.11	1,340.90	5,587.08	5,587.08	5,587.08	3,387.50	103,619.69
TOTAL	C\$ 870,392	C\$ 10,444,703	C\$ 60,927	C\$ 156,642	C\$ 217,569	C\$ 652,823	C\$ 195,838	C\$ 17,408	C\$ 72,533	C\$ 72,533	C\$ 72,533	C\$ 60,975	C\$ 1,362,211

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 66. Planilla mensual 2025 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	146,068.00	1,752,816.00	10,224.76	35,127.97	45,352.73	100,715.27	32,865.30	2,921.36	12,172.33	12,172.33	12,172.33	3,387.50	221,759.16
Asistente Ejecutiva	18,079.57	216,954.80	1,265.57	1,279.47	2,545.04	15,534.53	4,067.90	361.59	1,506.63	1,506.63	1,506.63	3,387.50	30,416.45
Analista Programador	34,625.42	415,505.03	2,423.78	4,508.74	6,932.52	27,692.90	7,790.72	692.51	2,885.45	2,885.45	2,885.45	3,387.50	55,152.50
Analista de Inteligencia de Datos	34,625.42	415,505.03	2,423.78	4,508.74	6,932.52	27,692.90	7,790.72	692.51	2,885.45	2,885.45	2,885.45	3,387.50	55,152.50
Jefe Administrativo Financiero	71,062.08	852,744.98	4,974.35	14,201.32	19,175.67	51,886.42	15,988.97	1,421.24	5,921.84	5,921.84	5,921.84	3,387.50	109,625.31
Contador	30,681.58	368,179.00	2,147.71	3,623.44	5,771.15	24,910.43	6,903.36	613.63	2,556.80	2,556.80	2,556.80	3,387.50	49,256.47
Cajero	14,427.87	173,134.40	1,009.95	762.69	1,772.64	12,655.23	3,246.27	288.56	1,202.32	1,202.32	1,202.32	3,387.50	24,957.16
Jefe de Atención al Cliente	103,861.65	1,246,339.82	7,270.32	23,352.40	30,622.72	73,238.94	23,368.87	2,077.23	8,655.14	8,655.14	8,655.14	3,387.50	158,660.67
Vendedor 1	32,963.90	395,566.75	2,307.47	4,122.44	6,429.91	26,533.98	7,416.88	659.28	2,746.99	2,746.99	2,746.99	3,387.50	52,668.52
Vendedor 2	32,963.90	395,566.75	2,307.47	4,122.44	6,429.91	26,533.98	7,416.88	659.28	2,746.99	2,746.99	2,746.99	3,387.50	52,668.52
Vendedor 3	32,963.90	395,566.75	2,307.47	4,122.44	6,429.91	26,533.98	7,416.88	659.28	2,746.99	2,746.99	2,746.99	3,387.50	52,668.52
Jefe de Logística y Operaciones	103,861.65	1,246,339.82	7,270.32	23,352.40	30,622.72	73,238.94	23,368.87	2,077.23	8,655.14	8,655.14	8,655.14	3,387.50	158,660.67
Gestor de Compras 1	42,385.28	508,623.38	2,966.97	6,312.91	9,279.88	33,105.40	9,536.69	847.71	3,532.11	3,532.11	3,532.11	3,387.50	66,753.50
Gestor de Compras 2	42,385.28	508,623.38	2,966.97	6,312.91	9,279.88	33,105.40	9,536.69	847.71	3,532.11	3,532.11	3,532.11	3,387.50	66,753.50
Coordinador de Distribución	54,987.30	659,847.58	3,849.11	9,716.46	13,565.57	41,421.73	12,372.14	1,099.75	4,582.27	4,582.27	4,582.27	3,387.50	85,593.51
Conductor 1	16,253.72	195,044.60	1,137.76	1,017.39	2,155.15	14,098.56	3,657.09	325.07	1,354.48	1,354.48	1,354.48	3,387.50	27,686.81
Conductor 2	16,253.72	195,044.60	1,137.76	1,017.39	2,155.15	14,098.56	3,657.09	325.07	1,354.48	1,354.48	1,354.48	3,387.50	27,686.81
Conductor 3	16,253.72	195,044.60	1,137.76	1,017.39	2,155.15	14,098.56	3,657.09	325.07	1,354.48	1,354.48	1,354.48	3,387.50	27,686.81
Conductor 4	16,253.72	195,044.60	1,137.76	1,017.39	2,155.15	14,098.56	3,657.09	325.07	1,354.48	1,354.48	1,354.48	3,387.50	27,686.81
Jefe de Administración de Personal	71,062.08	852,744.98	4,974.35	14,201.32	19,175.67	51,886.42	15,988.97	1,421.24	5,921.84	5,921.84	5,921.84	3,387.50	109,625.31
TOTAL	C\$ 932,020	C\$ 11,184,237	C\$ 65,241	C\$ 163,698	C\$ 228,939	C\$ 703,081	C\$ 209,704	C\$ 18,640	C\$ 77,668	C\$ 77,668	C\$ 77,668	C\$ 67,750	C\$ 1,461,120

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 67. Planilla mensual 2025 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	146,068.00	1,752,816.00	10,224.76	35,127.97	45,352.73	100,715.27	32,865.30	2,921.36	12,172.33	12,172.33	12,172.33	3,387.50	221,759.16
Asistente Ejecutiva	18,079.57	216,954.80	1,265.57	1,279.47	2,545.04	15,534.53	4,067.90	361.59	1,506.63	1,506.63	1,506.63	3,387.50	30,416.45
Analista Programador	34,625.42	415,505.03	2,423.78	4,508.74	6,932.52	27,692.90	7,790.72	692.51	2,885.45	2,885.45	2,885.45	3,387.50	55,152.50
Analista de Inteligencia de Datos	34,625.42	415,505.03	2,423.78	4,508.74	6,932.52	27,692.90	7,790.72	692.51	2,885.45	2,885.45	2,885.45	3,387.50	55,152.50
Jefe Administrativo Financiero	71,062.08	852,744.98	4,974.35	14,201.32	19,175.67	51,886.42	15,988.97	1,421.24	5,921.84	5,921.84	5,921.84	3,387.50	109,625.31
Contador	30,681.58	368,179.00	2,147.71	3,623.44	5,771.15	24,910.43	6,903.36	613.63	2,556.80	2,556.80	2,556.80	3,387.50	49,256.47
Cajero	14,427.87	173,134.40	1,009.95	762.69	1,772.64	12,655.23	3,246.27	288.56	1,202.32	1,202.32	1,202.32	3,387.50	24,957.16
Jefe de Atención al Cliente	103,861.65	1,246,339.82	7,270.32	23,352.40	30,622.72	73,238.94	23,368.87	2,077.23	8,655.14	8,655.14	8,655.14	3,387.50	158,660.67
Vendedor / Asesor Especializado 1	36,451.27	437,415.23	2,551.59	4,122.44	6,674.03	29,777.24	8,201.54	729.03	3,037.61	3,037.61	3,037.61	3,387.50	57,882.15
Vendedor / Asesor Especializado 2	36,451.27	437,415.23	2,551.59	4,122.44	6,674.03	29,777.24	8,201.54	729.03	3,037.61	3,037.61	3,037.61	3,387.50	57,882.15
Vendedor /Asesor Especializado 3	36,451.27	437,415.23	2,551.59	4,122.44	6,674.03	29,777.24	8,201.54	729.03	3,037.61	3,037.61	3,037.61	3,387.50	57,882.15
Jefe de Logística y Operaciones	103,861.65	1,246,339.82	7,270.32	23,352.40	30,622.72	73,238.94	23,368.87	2,077.23	8,655.14	8,655.14	8,655.14	3,387.50	158,660.67
Gestor de Compras 1	42,385.28	508,623.38	2,966.97	6,312.91	9,279.88	33,105.40	9,536.69	847.71	3,532.11	3,532.11	3,532.11	3,387.50	66,753.50
Gestor de Compras 2	42,385.28	508,623.38	2,966.97	6,312.91	9,279.88	33,105.40	9,536.69	847.71	3,532.11	3,532.11	3,532.11	3,387.50	66,753.50
Coordinador de Distribución	54,987.30	659,847.58	3,849.11	9,716.46	13,565.57	41,421.73	12,372.14	1,099.75	4,582.27	4,582.27	4,582.27	3,387.50	85,593.51
Conductor 1	16,253.72	195,044.60	1,137.76	1,017.39	2,155.15	14,098.56	3,657.09	325.07	1,354.48	1,354.48	1,354.48	3,387.50	27,686.81
Conductor 2	16,253.72	195,044.60	1,137.76	1,017.39	2,155.15	14,098.56	3,657.09	325.07	1,354.48	1,354.48	1,354.48	3,387.50	27,686.81
Conductor 3	16,253.72	195,044.60	1,137.76	1,017.39	2,155.15	14,098.56	3,657.09	325.07	1,354.48	1,354.48	1,354.48	3,387.50	27,686.81
Conductor 4	16,253.72	195,044.60	1,137.76	1,017.39	2,155.15	14,098.56	3,657.09	325.07	1,354.48	1,354.48	1,354.48	3,387.50	27,686.81
Jefe de Administración de	71,062.08	852,744.98	4,974.35	14,201.32	19,175.67	51,886.42	15,988.97	1,421.24	5,921.84	5,921.84	5,921.84	3,387.50	109,625.31
TOTAL	C\$ 942,482	C\$ 11,309,782	C\$ 65,974	C\$ 163,698	C\$ 229,671	C\$ 712,810	C\$ 212,058	C\$ 18,850	C\$ 78,540	C\$ 78,540	C\$ 78,540	C\$ 67,750	C\$ 1,476,760

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 68. Planilla mensual 2025 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	146,068.00	1,752,816.00	10,224.76	35,127.97	45,352.73	100,715.27	32,865.30	2,921.36	12,172.33	12,172.33	12,172.33	3,387.50	221,759.16
Asistente Ejecutiva	18,363.83	220,365.96	1,285.47	1,332.34	2,617.81	15,746.02	4,131.86	367.28	1,530.32	1,530.32	1,530.32	3,387.50	30,841.43
Analista Legal 1	34,620.90	415,450.82	2,423.46	4,507.69	6,931.16	27,689.75	7,789.70	692.42	2,885.08	2,885.08	2,885.08	3,387.50	55,145.75
Analista de Inteligencia de Datos 1	34,620.90	415,450.82	2,423.46	4,507.69	6,931.16	27,689.75	7,789.70	692.42	2,885.08	2,885.08	2,885.08	3,387.50	55,145.75
Jefe Administrativo Financiero	71,067.64	852,811.68	4,974.73	14,202.87	19,177.61	51,890.03	15,990.22	1,421.35	5,922.30	5,922.30	5,922.30	3,387.50	109,633.62
Contador	30,969.21	371,630.46	2,167.84	3,676.94	5,844.78	25,124.42	6,968.07	619.38	2,580.77	2,580.77	2,580.77	3,387.50	49,686.46
Jefe de Marketing	100,210.99	1,202,531.83	7,014.77	22,333.87	29,348.63	70,862.35	22,547.47	2,004.22	8,350.92	8,350.92	8,350.92	3,387.50	153,202.92
Asistente de Marketing	25,667.22	308,006.68	1,796.71	2,690.77	4,487.48	21,179.75	5,775.13	513.34	2,138.94	2,138.94	2,138.94	3,387.50	41,760.00
Jefe de Logística y Operaciones	100,210.99	1,202,531.83	7,014.77	22,333.87	29,348.63	70,862.35	22,547.47	2,004.22	8,350.92	8,350.92	8,350.92	3,387.50	153,202.92
Asistente de Servicio 1	25,667.22	308,006.68	1,796.71	2,690.77	4,487.48	21,179.75	5,775.13	513.34	2,138.94	2,138.94	2,138.94	3,387.50	41,760.00
Asistente de Servicio 2	25,667.22	308,006.68	1,796.71	2,690.77	4,487.48	21,179.75	5,775.13	513.34	2,138.94	2,138.94	2,138.94	3,387.50	41,760.00
Asistente de Servicio 3	25,667.22	308,006.68	1,796.71	2,690.77	4,487.48	21,179.75	5,775.13	513.34	2,138.94	2,138.94	2,138.94	3,387.50	41,760.00
Coordinador de Distribución	54,810.57	657,726.83	3,836.74	9,667.15	13,503.89	41,306.68	12,332.38	1,096.21	4,567.55	4,567.55	4,567.55	3,387.50	85,329.30
Conductor 1	16,257.08	195,084.99	1,138.00	1,017.86	2,155.86	14,101.22	3,657.84	325.14	1,354.76	1,354.76	1,354.76	3,387.50	27,691.84
Conductor 2	16,257.08	195,084.99	1,138.00	1,017.86	2,155.86	14,101.22	3,657.84	325.14	1,354.76	1,354.76	1,354.76	3,387.50	27,691.84
Conductor 3	16,257.08	195,084.99	1,138.00	1,017.86	2,155.86	14,101.22	3,657.84	325.14	1,354.76	1,354.76	1,354.76	3,387.50	27,691.84
Conductor 4	16,257.08	195,084.99	1,138.00	1,017.86	2,155.86	14,101.22	3,657.84	325.14	1,354.76	1,354.76	1,354.76	3,387.50	27,691.84
Jefe de Desarrollo Tecnológico	100,210.99	1,202,531.83	7,014.77	22,333.87	29,348.63	70,862.35	22,547.47	2,004.22	8,350.92	8,350.92	8,350.92	3,387.50	153,202.92
Analista Programador	34,620.90	415,450.82	2,423.46	4,507.69	6,931.16	27,689.75	7,789.70	692.42	2,885.08	2,885.08	2,885.08	3,387.50	55,145.75
Jefe de Administración de Personal	71,067.64	852,811.68	4,974.73	14,202.87	19,177.61	51,890.03	15,990.22	1,421.35	5,922.30	5,922.30	5,922.30	3,387.50	109,633.62
TOTAL	C\$ 964,540	C\$ 11,574,477	C\$ 67,518	C\$ 173,569	C\$ 241,087	C\$ 723,453	C\$ 217,021	C\$ 19,291	C\$ 80,378	C\$ 80,378	C\$ 80,378	C\$ 67,750	C\$ 1,509,737

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 69. Planilla mensual 2026 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	154,832.08	1,857,984.96	10,838.25	37,573.15	48,411.40	106,420.68	34,837.22	3,096.64	12,902.67	12,902.67	12,902.67	3,387.50	234,861.46
Asistente Ejecutiva	19,164.34	229,972.09	1,341.50	1,481.23	2,822.74	16,341.60	4,311.98	383.29	1,597.03	1,597.03	1,597.03	3,387.50	32,038.19
Analista Programador	36,702.94	440,435.33	2,569.21	4,991.77	7,560.97	29,141.97	8,258.16	734.06	3,058.58	3,058.58	3,058.58	3,387.50	58,258.40
Analista de Inteligencia de Datos	36,702.94	440,435.33	2,569.21	4,991.77	7,560.97	29,141.97	8,258.16	734.06	3,058.58	3,058.58	3,058.58	3,387.50	58,258.40
Jefe Administrativo Financiero	75,325.81	903,909.68	5,272.81	15,390.90	20,663.71	54,662.10	16,948.31	1,506.52	6,277.15	6,277.15	6,277.15	3,387.50	115,999.58
Contador	32,522.48	390,269.74	2,276.57	4,019.81	6,296.38	26,226.10	7,317.56	650.45	2,710.21	2,710.21	2,710.21	3,387.50	52,008.61
Tesorero	40,573.75	486,884.96	2,840.16	5,891.73	8,731.89	31,841.85	9,129.09	811.47	3,381.15	3,381.15	3,381.15	3,387.50	64,045.25
Cajero	15,293.54	183,522.46	1,070.55	883.45	1,954.00	13,339.54	3,441.05	305.87	1,274.46	1,274.46	1,274.46	3,387.50	26,251.34
Jefe de Atención al Cliente	110,093.35	1,321,120.21	7,706.53	25,091.04	32,797.58	77,295.77	24,771.00	2,201.87	9,174.45	9,174.45	9,174.45	3,387.50	167,977.06
Vendedor 1	34,941.73	419,300.76	2,445.92	4,582.29	7,028.21	27,913.52	7,861.89	698.83	2,911.81	2,911.81	2,911.81	3,387.50	55,625.39
Vendedor 2	34,941.73	419,300.76	2,445.92	4,582.29	7,028.21	27,913.52	7,861.89	698.83	2,911.81	2,911.81	2,911.81	3,387.50	55,625.39
Vendedor 3	34,941.73	419,300.76	2,445.92	4,582.29	7,028.21	27,913.52	7,861.89	698.83	2,911.81	2,911.81	2,911.81	3,387.50	55,625.39
Gestor de Reclamos	34,941.73	419,300.76	2,445.92	4,582.29	7,028.21	27,913.52	7,861.89	698.83	2,911.81	2,911.81	2,911.81	3,387.50	55,625.39
Jefe de Logística y Operaciones	110,093.35	1,321,120.21	7,706.53	25,091.04	32,797.58	77,295.77	24,771.00	2,201.87	9,174.45	9,174.45	9,174.45	3,387.50	167,977.06
Gestor de Compras 1	44,928.40	539,140.79	3,144.99	6,910.02	10,055.01	34,873.39	10,108.89	898.57	3,744.03	3,744.03	3,744.03	3,387.50	70,555.46
Gestor de Compras 2	44,928.40	539,140.79	3,144.99	6,910.02	10,055.01	34,873.39	10,108.89	898.57	3,744.03	3,744.03	3,744.03	3,387.50	70,555.46
Coordinador de Distribución	58,286.54	699,438.44	4,080.06	10,636.94	14,717.00	43,569.54	13,114.47	1,165.73	4,857.21	4,857.21	4,857.21	3,387.50	90,525.87
Conductor 1	17,228.94	206,747.28	1,206.03	1,153.44	2,359.46	14,869.48	3,876.51	344.58	1,435.74	1,435.74	1,435.74	3,387.50	29,144.76
Conductor 2	17,228.94	206,747.28	1,206.03	1,153.44	2,359.46	14,869.48	3,876.51	344.58	1,435.74	1,435.74	1,435.74	3,387.50	29,144.76
Conductor 3	17,228.94	206,747.28	1,206.03	1,153.44	2,359.46	14,869.48	3,876.51	344.58	1,435.74	1,435.74	1,435.74	3,387.50	29,144.76
Conductor 4	17,228.94	206,747.28	1,206.03	1,153.44	2,359.46	14,869.48	3,876.51	344.58	1,435.74	1,435.74	1,435.74	3,387.50	29,144.76
Jefe de Administración de Personal	75,325.81	903,909.68	5,272.81	15,390.90	20,663.71	54,662.10	16,948.31	1,506.52	6,277.15	6,277.15	6,277.15	3,387.50	115,999.58
TOTAL	C\$ 1,063,456	C\$ 12,761,477	C\$ 74,442	C\$ 188,197	C\$ 262,639	C\$ 800,818	C\$ 239,278	C\$ 21,269	C\$ 88,621	C\$ 88,621	C\$ 88,621	C\$ 74,525	C\$ 1,664,392

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 70. Planilla mensual 2026 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatéc	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	154,832.08	1,857,984.96	10,838.25	37,573.15	48,411.40	106,420.68	34,837.22	3,096.64	12,902.67	12,902.67	12,902.67	3,387.50	234,861.46
Asistente Ejecutiva	19,164.34	229,972.09	1,341.50	1,481.23	2,822.74	16,341.60	4,311.98	383.29	1,597.03	1,597.03	1,597.03	3,387.50	32,038.19
Analista Programador	36,702.94	440,435.33	2,569.21	4,991.77	7,560.97	29,141.97	8,258.16	734.06	3,058.58	3,058.58	3,058.58	3,387.50	58,258.40
Analista de Inteligencia de Datos	36,702.94	440,435.33	2,569.21	4,991.77	7,560.97	29,141.97	8,258.16	734.06	3,058.58	3,058.58	3,058.58	3,387.50	58,258.40
Jefe Administrativo Financiero	75,325.81	903,909.68	5,272.81	15,390.90	20,663.71	54,662.10	16,948.31	1,506.52	6,277.15	6,277.15	6,277.15	3,387.50	115,999.58
Contador	32,522.48	390,269.74	2,276.57	4,019.81	6,296.38	26,226.10	7,317.56	650.45	2,710.21	2,710.21	2,710.21	3,387.50	52,008.61
Tesorero	40,573.75	486,884.96	2,840.16	5,891.73	8,731.89	31,841.85	9,129.09	811.47	3,381.15	3,381.15	3,381.15	3,387.50	64,045.25
Cajero	15,293.54	183,522.46	1,070.55	883.45	1,954.00	13,339.54	3,441.05	305.87	1,274.46	1,274.46	1,274.46	3,387.50	26,251.34
Jefe de Atención al Cliente	110,093.35	1,321,120.21	7,706.53	25,091.04	32,797.58	77,295.77	24,771.00	2,201.87	9,174.45	9,174.45	9,174.45	3,387.50	167,977.06
Vendedor / Asesor Especializado 1	38,638.35	463,660.15	2,704.68	5,441.75	8,146.43	30,491.91	8,693.63	772.77	3,219.86	3,219.86	3,219.86	3,387.50	61,151.83
Vendedor / Asesor Especializado 2	38,638.35	463,660.15	2,704.68	5,441.75	8,146.43	30,491.91	8,693.63	772.77	3,219.86	3,219.86	3,219.86	3,387.50	61,151.83
Vendedor /Asesor Especializado 3	38,638.35	463,660.15	2,704.68	5,441.75	8,146.43	30,491.91	8,693.63	772.77	3,219.86	3,219.86	3,219.86	3,387.50	61,151.83
Gestor de Reclamos	34,941.73	419,300.76	2,445.92	4,582.29	7,028.21	27,913.52	7,861.89	698.83	2,911.81	2,911.81	2,911.81	3,387.50	55,625.39
Jefe de Logística y Operaciones	110,093.35	1,321,120.21	7,706.53	25,091.04	32,797.58	77,295.77	24,771.00	2,201.87	9,174.45	9,174.45	9,174.45	3,387.50	167,977.06
Gestor de Compras 1	44,928.40	539,140.79	3,144.99	6,910.02	10,055.01	34,873.39	10,108.89	898.57	3,744.03	3,744.03	3,744.03	3,387.50	70,555.46
Gestor de Compras 2	44,928.40	539,140.79	3,144.99	6,910.02	10,055.01	34,873.39	10,108.89	898.57	3,744.03	3,744.03	3,744.03	3,387.50	70,555.46
Coordinador de Distribución	58,286.54	699,438.44	4,080.06	10,636.94	14,717.00	43,569.54	13,114.47	1,165.73	4,857.21	4,857.21	4,857.21	3,387.50	90,525.87
Conductor 1	17,228.94	206,747.28	1,206.03	1,153.44	2,359.46	14,869.48	3,876.51	344.58	1,435.74	1,435.74	1,435.74	3,387.50	29,144.76
Conductor 2	17,228.94	206,747.28	1,206.03	1,153.44	2,359.46	14,869.48	3,876.51	344.58	1,435.74	1,435.74	1,435.74	3,387.50	29,144.76
Conductor 3	17,228.94	206,747.28	1,206.03	1,153.44	2,359.46	14,869.48	3,876.51	344.58	1,435.74	1,435.74	1,435.74	3,387.50	29,144.76
Conductor 4	17,228.94	206,747.28	1,206.03	1,153.44	2,359.46	14,869.48	3,876.51	344.58	1,435.74	1,435.74	1,435.74	3,387.50	29,144.76
Jefe de Administración de Personal	75,325.81	903,909.68	5,272.81	15,390.90	20,663.71	54,662.10	16,948.31	1,506.52	6,277.15	6,277.15	6,277.15	3,387.50	115,999.58
TOTAL	C\$ 1,074,546	C\$ 12,894,555	C\$ 75,218	C\$ 190,775	C\$ 265,993	C\$ 808,553	C\$ 241,773	C\$ 21,491	C\$ 89,546	C\$ 89,546	C\$ 89,546	C\$ 74,525	C\$ 1,680,972

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 71. Planilla mensual 2026 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	154,832.08	1,857,984.96	10,838.25	37,573.15	48,411.40	106,420.68	34,837.22	3,096.64	12,902.67	12,902.67	12,902.67	3,387.50	234,861.46
Asistente Ejecutiva	19,465.66	233,587.92	1,362.60	1,537.28	2,899.88	16,565.78	4,379.77	389.31	1,622.14	1,622.14	1,622.14	3,387.50	32,488.66
Analista Legal 1	36,698.16	440,377.87	2,568.87	4,990.65	7,559.53	29,138.63	8,257.09	733.96	3,058.18	3,058.18	3,058.18	3,387.50	58,251.24
Analista Legal 2	36,698.16	440,377.87	2,568.87	4,990.65	7,559.53	29,138.63	8,257.09	733.96	3,058.18	3,058.18	3,058.18	3,387.50	58,251.24
Analista de Inteligencia de Datos 1	36,698.16	440,377.87	2,568.87	4,990.65	7,559.53	29,138.63	8,257.09	733.96	3,058.18	3,058.18	3,058.18	3,387.50	58,251.24
Analista de Inteligencia de Datos 2	36,698.16	440,377.87	2,568.87	4,990.65	7,559.53	29,138.63	8,257.09	733.96	3,058.18	3,058.18	3,058.18	3,387.50	58,251.24
Jefe Administrativo Financiero	75,331.70	903,980.38	5,273.22	15,392.54	20,665.76	54,665.94	16,949.63	1,506.63	6,277.64	6,277.64	6,277.64	3,387.50	116,008.39
Contador	32,827.36	393,928.29	2,297.92	4,090.69	6,388.61	26,438.75	7,386.16	656.55	2,735.61	2,735.61	2,735.61	3,387.50	52,464.40
Jefe de Marketing	106,223.65	1,274,683.74	7,435.66	24,011.40	31,447.05	74,776.59	23,900.32	2,124.47	8,851.97	8,851.97	8,851.97	3,387.50	162,191.85
Asistente de Marketing	27,207.26	326,487.08	1,904.51	2,977.22	4,881.72	22,325.53	6,121.63	544.15	2,267.27	2,267.27	2,267.27	3,387.50	44,062.35
Jefe de Logística y Operaciones	106,223.65	1,274,683.74	7,435.66	24,011.40	31,447.05	74,776.59	23,900.32	2,124.47	8,851.97	8,851.97	8,851.97	3,387.50	162,191.85
Asistente de Servicio 1	27,207.26	326,487.08	1,904.51	2,977.22	4,881.72	22,325.53	6,121.63	544.15	2,267.27	2,267.27	2,267.27	3,387.50	44,062.35
Asistente de Servicio 2	27,207.26	326,487.08	1,904.51	2,977.22	4,881.72	22,325.53	6,121.63	544.15	2,267.27	2,267.27	2,267.27	3,387.50	44,062.35
Asistente de Servicio 3	27,207.26	326,487.08	1,904.51	2,977.22	4,881.72	22,325.53	6,121.63	544.15	2,267.27	2,267.27	2,267.27	3,387.50	44,062.35
Coordinador de Distribución	58,099.20	697,190.44	4,066.94	10,584.68	14,651.62	43,447.58	13,072.32	1,161.98	4,841.60	4,841.60	4,841.60	3,387.50	90,245.81
Conductor 1	17,232.51	206,790.09	1,206.28	1,153.93	2,360.21	14,872.30	3,877.31	344.65	1,436.04	1,436.04	1,436.04	3,387.50	29,150.10
Conductor 2	17,232.51	206,790.09	1,206.28	1,153.93	2,360.21	14,872.30	3,877.31	344.65	1,436.04	1,436.04	1,436.04	3,387.50	29,150.10
Conductor 3	17,232.51	206,790.09	1,206.28	1,153.93	2,360.21	14,872.30	3,877.31	344.65	1,436.04	1,436.04	1,436.04	3,387.50	29,150.10
Conductor 4	17,232.51	206,790.09	1,206.28	1,153.93	2,360.21	14,872.30	3,877.31	344.65	1,436.04	1,436.04	1,436.04	3,387.50	29,150.10
Jefe de Desarrollo Tecnológico	106,223.65	1,274,683.74	7,435.66	24,011.40	31,447.05	74,776.59	23,900.32	2,124.47	8,851.97	8,851.97	8,851.97	3,387.50	162,191.85
Analista Programador	36,698.16	440,377.87	2,568.87	4,990.65	7,559.53	29,138.63	8,257.09	733.96	3,058.18	3,058.18	3,058.18	3,387.50	58,251.24
Jefe de Administración de Personal	75,331.70	903,980.38	5,273.22	15,392.54	20,665.76	54,665.94	16,949.63	1,506.63	6,277.64	6,277.64	6,277.64	3,387.50	116,008.39
TOTAL	C\$ 1,095,808	C\$ 13,149,702	C\$ 76,707	C\$ 198,083	C\$ 274,790	C\$ 821,019	C\$ 246,557	C\$ 21,916	C\$ 91,317	C\$ 91,317	C\$ 91,317	C\$ 74,525	C\$ 1,712,759

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 72. Planilla mensual 2027 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	11,488.54	40,165.04	51,653.58	112,468.43	36,927.45	3,282.44	13,676.83	13,676.83	13,676.83	3,387.50	248,749.90
Asistente Ejecutiva	20,314.20	243,770.41	1,421.99	1,695.11	3,117.10	17,197.10	4,570.70	406.28	1,692.85	1,692.85	1,692.85	3,387.50	33,757.23
Analista Programador	38,905.12	466,861.45	2,723.36	5,503.77	8,227.13	30,677.99	8,753.65	778.10	3,242.09	3,242.09	3,242.09	3,387.50	61,550.66
Analista de Inteligencia de Datos	38,905.12	466,861.45	2,723.36	5,503.77	8,227.13	30,677.99	8,753.65	778.10	3,242.09	3,242.09	3,242.09	3,387.50	61,550.66
Jefe Administrativo Financiero	79,845.36	958,144.26	5,589.17	16,651.85	22,241.03	57,604.33	17,965.20	1,596.91	6,653.78	6,653.78	6,653.78	3,387.50	122,756.31
Contador	34,473.83	413,685.93	2,413.17	4,473.50	6,886.67	27,587.16	7,756.61	689.48	2,872.82	2,872.82	2,872.82	3,387.50	54,925.87
Tesorero	43,008.17	516,098.06	3,010.57	6,457.73	9,468.31	33,539.87	9,676.84	860.16	3,584.01	3,584.01	3,584.01	3,387.50	67,684.72
Cajero	16,211.15	194,533.81	1,134.78	1,011.46	2,146.24	14,064.91	3,647.51	324.22	1,350.93	1,350.93	1,350.93	3,387.50	27,623.17
Jefe de Atención al Cliente	116,698.95	1,400,387.42	8,168.93	26,934.01	35,102.93	81,596.02	26,257.26	2,333.98	9,724.91	9,724.91	9,724.91	3,387.50	177,852.43
Vendedor 1	37,038.23	444,458.80	2,592.68	5,069.72	7,662.40	29,375.83	8,333.60	740.76	3,086.52	3,086.52	3,086.52	3,387.50	58,759.66
Vendedor 2	37,038.23	444,458.80	2,592.68	5,069.72	7,662.40	29,375.83	8,333.60	740.76	3,086.52	3,086.52	3,086.52	3,387.50	58,759.66
Vendedor 3	37,038.23	444,458.80	2,592.68	5,069.72	7,662.40	29,375.83	8,333.60	740.76	3,086.52	3,086.52	3,086.52	3,387.50	58,759.66
Vendedor 4	37,038.23	444,458.80	2,592.68	5,069.72	7,662.40	29,375.83	8,333.60	740.76	3,086.52	3,086.52	3,086.52	3,387.50	58,759.66
Gestor de Reclamos 1	37,038.23	444,458.80	2,592.68	5,069.72	7,662.40	29,375.83	8,333.60	740.76	3,086.52	3,086.52	3,086.52	3,387.50	58,759.66
Gestor de Reclamos 2	37,038.23	444,458.80	2,592.68	5,069.72	7,662.40	29,375.83	8,333.60	740.76	3,086.52	3,086.52	3,086.52	3,387.50	58,759.66
Jefe de Logística y Operaciones	116,698.95	1,400,387.42	8,168.93	26,934.01	35,102.93	81,596.02	26,257.26	2,333.98	9,724.91	9,724.91	9,724.91	3,387.50	177,852.43
Gestor de Compras 1	47,624.10	571,489.23	3,333.69	7,662.12	10,995.81	36,628.29	10,715.42	952.48	3,968.68	3,968.68	3,968.68	3,387.50	74,585.53
Gestor de Compras 2	47,624.10	571,489.23	3,333.69	7,662.12	10,995.81	36,628.29	10,715.42	952.48	3,968.68	3,968.68	3,968.68	3,387.50	74,585.53
Gestor de Compras 3	47,624.10	571,489.23	3,333.69	7,662.12	10,995.81	36,628.29	10,715.42	952.48	3,968.68	3,968.68	3,968.68	3,387.50	74,585.53
Coordinador de Distribución	61,783.73	741,404.74	4,324.86	11,612.66	15,937.52	45,846.21	13,901.34	1,235.67	5,148.64	5,148.64	5,148.64	3,387.50	95,754.17
Conductor 1	18,262.68	219,152.11	1,278.39	1,313.52	2,591.91	15,670.76	4,109.10	365.25	1,521.89	1,521.89	1,521.89	3,387.50	30,690.20
Conductor 2	18,262.68	219,152.11	1,278.39	1,313.52	2,591.91	15,670.76	4,109.10	365.25	1,521.89	1,521.89	1,521.89	3,387.50	30,690.20
Conductor 3	18,262.68	219,152.11	1,278.39	1,313.52	2,591.91	15,670.76	4,109.10	365.25	1,521.89	1,521.89	1,521.89	3,387.50	30,690.20
Conductor 4	18,262.68	219,152.11	1,278.39	1,313.52	2,591.91	15,670.76	4,109.10	365.25	1,521.89	1,521.89	1,521.89	3,387.50	30,690.20
Jefe de Administración de Personal	79,845.36	958,144.26	5,589.17	16,651.85	22,241.03	57,604.33	17,965.20	1,596.91	6,653.78	6,653.78	6,653.78	3,387.50	122,756.31
TOTAL	C\$ 1,248,964	C\$ 14,987,572	C\$ 87,428	C\$ 222,254	C\$ 309,681	C\$ 939,283	C\$ 281,017	C\$24,979	C\$ 104,080	C\$ 104,080	C\$ 104,080	C\$ 84,687	C\$ 1,951,889

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 73. Planilla mensual 2027 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	11,488.54	40,165.04	51,653.58	112,468.43	36,927.45	3,282.44	13,676.83	13,676.83	13,676.83	3,387.50	248,749.90
Asistente Ejecutiva	20,314.20	243,770.41	1,421.99	1,695.11	3,117.10	17,197.10	4,570.70	406.28	1,692.85	1,692.85	1,692.85	3,387.50	33,757.23
Analista Programador	38,905.12	466,861.45	2,723.36	5,503.77	8,227.13	30,677.99	8,753.65	778.10	3,242.09	3,242.09	3,242.09	3,387.50	61,550.66
Analista de Inteligencia de Datos	38,905.12	466,861.45	2,723.36	5,503.77	8,227.13	30,677.99	8,753.65	778.10	3,242.09	3,242.09	3,242.09	3,387.50	61,550.66
Jefe Administrativo Financiero	79,845.36	958,144.26	5,589.17	16,651.85	22,241.03	57,604.33	17,965.20	1,596.91	6,653.78	6,653.78	6,653.78	3,387.50	122,756.31
Contador	34,473.83	413,685.93	2,413.17	4,473.50	6,886.67	27,587.16	7,756.61	689.48	2,872.82	2,872.82	2,872.82	3,387.50	54,925.87
Tesorero	43,008.17	516,098.06	3,010.57	6,457.73	9,468.31	33,539.87	9,676.84	860.16	3,584.01	3,584.01	3,584.01	3,387.50	67,684.72
Cajero	16,211.15	194,533.81	1,134.78	1,011.46	2,146.24	14,064.91	3,647.51	324.22	1,350.93	1,350.93	1,350.93	3,387.50	27,623.17
Jefe de Atención al Cliente	116,698.95	1,400,387.42	8,168.93	26,934.01	35,102.93	81,596.02	26,257.26	2,333.98	9,724.91	9,724.91	9,724.91	3,387.50	177,852.43
Vendedor / Asesor Especializado 1	40,956.65	491,479.76	2,866.97	5,980.75	8,847.72	32,108.93	9,215.25	819.13	3,413.05	3,413.05	3,413.05	3,387.50	64,617.69
Vendedor / Asesor Especializado 2	40,956.65	491,479.76	2,866.97	5,980.75	8,847.72	32,108.93	9,215.25	819.13	3,413.05	3,413.05	3,413.05	3,387.50	64,617.69
Vendedor / Asesor Especializado 3	40,956.65	491,479.76	2,866.97	5,980.75	8,847.72	32,108.93	9,215.25	819.13	3,413.05	3,413.05	3,413.05	3,387.50	64,617.69
Vendedor / Asesor Especializado 4	40,956.65	491,479.76	2,866.97	5,980.75	8,847.72	32,108.93	9,215.25	819.13	3,413.05	3,413.05	3,413.05	3,387.50	64,617.69
Gestor de Reclamos 1	37,038.23	444,458.80	2,592.68	5,069.72	7,662.40	29,375.83	8,333.60	740.76	3,086.52	3,086.52	3,086.52	3,387.50	58,759.66
Gestor de Reclamos 2	37,038.23	444,458.80	2,592.68	5,069.72	7,662.40	29,375.83	8,333.60	740.76	3,086.52	3,086.52	3,086.52	3,387.50	58,759.66
Jefe de Logística y Operaciones	116,698.95	1,400,387.42	8,168.93	26,934.01	35,102.93	81,596.02	26,257.26	2,333.98	9,724.91	9,724.91	9,724.91	3,387.50	177,852.43
Gestor de Compras 1	47,624.10	571,489.23	3,333.69	7,662.12	10,995.81	36,628.29	10,715.42	952.48	3,968.68	3,968.68	3,968.68	3,387.50	74,585.53
Gestor de Compras 2	47,624.10	571,489.23	3,333.69	7,662.12	10,995.81	36,628.29	10,715.42	952.48	3,968.68	3,968.68	3,968.68	3,387.50	74,585.53
Gestor de Compras 3	47,624.10	571,489.23	3,333.69	7,662.12	10,995.81	36,628.29	10,715.42	952.48	3,968.68	3,968.68	3,968.68	3,387.50	74,585.53
Coordinador de Distribución	61,783.73	741,404.74	4,324.86	11,612.66	15,937.52	45,846.21	13,901.34	1,235.67	5,148.64	5,148.64	5,148.64	3,387.50	95,754.17
Conductor 1	18,262.68	219,152.11	1,278.39	1,313.52	2,591.91	15,670.76	4,109.10	365.25	1,521.89	1,521.89	1,521.89	3,387.50	30,690.20
Conductor 2	18,262.68	219,152.11	1,278.39	1,313.52	2,591.91	15,670.76	4,109.10	365.25	1,521.89	1,521.89	1,521.89	3,387.50	30,690.20
Conductor 3	18,262.68	219,152.11	1,278.39	1,313.52	2,591.91	15,670.76	4,109.10	365.25	1,521.89	1,521.89	1,521.89	3,387.50	30,690.20
Conductor 4	18,262.68	219,152.11	1,278.39	1,313.52	2,591.91	15,670.76	4,109.10	365.25	1,521.89	1,521.89	1,521.89	3,387.50	30,690.20
Jefe de Administración de Personal	79,845.36	958,144.26	5,589.17	16,651.85	22,241.03	57,604.33	17,965.20	1,596.91	6,653.78	6,653.78	6,653.78	3,387.50	122,756.31
TOTAL	C\$ 1,264,638	C\$ 15,175,656	C\$ 88,525	C\$ 225,898	C\$ 314,422	C\$ 950,216	C\$ 284,544	C\$25,293	C\$ 105,387	C\$ 105,387	C\$ 105,387	C\$ 84,687	C\$ 1,975,321

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 74. Planilla mensual 2027 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización		
Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	11,488.54	40,165.04	51,653.58	112,468.43	36,927.45	3,282.44	13,676.83	13,676.83	13,676.83	3,387.50	248,749.90
Asistente Ejecutiva	20,633.60	247,603.20	1,444.35	1,754.52	3,198.87	17,434.73	4,642.56	412.67	1,719.47	1,719.47	1,719.47	3,387.50	34,234.73
Analista Legal 1	38,900.05	466,800.54	2,723.00	5,502.59	8,225.60	30,674.45	8,752.51	778.00	3,241.67	3,241.67	3,241.67	3,387.50	61,543.07
Analista Legal 2	38,900.05	466,800.54	2,723.00	5,502.59	8,225.60	30,674.45	8,752.51	778.00	3,241.67	3,241.67	3,241.67	3,387.50	61,543.07
Analista de Inteligencia de Datos 1	38,900.05	466,800.54	2,723.00	5,502.59	8,225.60	30,674.45	8,752.51	778.00	3,241.67	3,241.67	3,241.67	3,387.50	61,543.07
Analista de Inteligencia de Datos 2	38,900.05	466,800.54	2,723.00	5,502.59	8,225.60	30,674.45	8,752.51	778.00	3,241.67	3,241.67	3,241.67	3,387.50	61,543.07
Jefe Administrativo Financiero	79,851.60	958,219.21	5,589.61	16,653.60	22,243.21	57,608.39	17,966.61	1,597.03	6,654.30	6,654.30	6,654.30	3,387.50	122,765.64
Contador	34,797.00	417,563.99	2,435.79	4,548.64	6,984.43	27,812.57	7,829.32	695.94	2,899.75	2,899.75	2,899.75	3,387.50	55,409.01
Jefe de Marketing	112,597.06	1,351,164.77	7,881.79	25,789.58	33,671.38	78,925.69	25,334.34	2,251.94	9,383.09	9,383.09	9,383.09	3,387.50	171,720.11
Asistente de Marketing	28,839.69	346,076.30	2,018.78	3,280.85	5,299.63	23,540.06	6,488.93	576.79	2,403.31	2,403.31	2,403.31	3,387.50	46,502.84
Jefe de Logística y Operaciones	112,597.06	1,351,164.77	7,881.79	25,789.58	33,671.38	78,925.69	25,334.34	2,251.94	9,383.09	9,383.09	9,383.09	3,387.50	171,720.11
Asistente de Servicio 1	28,839.69	346,076.30	2,018.78	3,280.85	5,299.63	23,540.06	6,488.93	576.79	2,403.31	2,403.31	2,403.31	3,387.50	46,502.84
Asistente de Servicio 2	28,839.69	346,076.30	2,018.78	3,280.85	5,299.63	23,540.06	6,488.93	576.79	2,403.31	2,403.31	2,403.31	3,387.50	46,502.84
Asistente de Servicio 3	28,839.69	346,076.30	2,018.78	3,280.85	5,299.63	23,540.06	6,488.93	576.79	2,403.31	2,403.31	2,403.31	3,387.50	46,502.84
Asistente de Servicio 4	28,839.69	346,076.30	2,018.78	3,280.85	5,299.63	23,540.06	6,488.93	576.79	2,403.31	2,403.31	2,403.31	3,387.50	46,502.84
Coordinador de Distribución	61,585.16	739,021.86	4,310.96	11,557.26	15,868.22	45,716.94	13,856.66	1,231.70	5,132.10	5,132.10	5,132.10	3,387.50	95,457.31
Conductor 1	18,266.46	219,197.49	1,278.65	1,314.23	2,592.88	15,673.58	4,109.95	365.33	1,522.20	1,522.20	1,522.20	3,387.50	30,695.85
Conductor 2	18,266.46	219,197.49	1,278.65	1,314.23	2,592.88	15,673.58	4,109.95	365.33	1,522.20	1,522.20	1,522.20	3,387.50	30,695.85
Conductor 3	18,266.46	219,197.49	1,278.65	1,314.23	2,592.88	15,673.58	4,109.95	365.33	1,522.20	1,522.20	1,522.20	3,387.50	30,695.85
Conductor 4	18,266.46	219,197.49	1,278.65	1,314.23	2,592.88	15,673.58	4,109.95	365.33	1,522.20	1,522.20	1,522.20	3,387.50	30,695.85
Jefe de Desarrollo Tecnológico	112,597.06	1,351,164.77	7,881.79	25,789.58	33,671.38	78,925.69	25,334.34	2,251.94	9,383.09	9,383.09	9,383.09	3,387.50	171,720.11
Analista Programador	38,900.05	466,800.54	2,723.00	5,502.59	8,225.60	30,674.45	8,752.51	778.00	3,241.67	3,241.67	3,241.67	3,387.50	61,543.07
Jefe de Administración de Personal	79,851.60	958,219.21	5,589.61	16,653.60	22,243.21	57,608.39	17,966.61	1,597.03	6,654.30	6,654.30	6,654.30	3,387.50	122,765.64
TOTAL	C\$ 1,190,397	C\$ 14,284,760	C\$ 83,328	C\$ 217,876	C\$ 301,203	C\$ 889,193	C\$ 267,839	C\$ 23,808	C\$ 99,200	C\$ 99,200	C\$ 99,200	C\$ 77,912	C\$ 1,857,556

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 75. Planilla Anual 2023 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	109,200.00	367,740.00	476,940.00	1,083,060.00	351,000.00	31,200.00	130,000.00	130,000.00	130,000.00	40,650.00	130,000.00	2,502,850.00
Asistente Ejecutiva	16,090.75	193,089.00	13,516.23	11,935.92	25,452.15	167,636.85	43,445.03	3,861.78	16,090.75	16,090.75	16,090.75	40,650.00	16,090.75	345,408.80
Analista Programador	30,816.50	369,798.00	25,885.86	43,782.43	69,668.29	300,129.71	83,204.55	7,395.96	30,816.50	30,816.50	30,816.50	40,650.00	30,816.50	624,314.51
Analista de Inteligencia de Datos	30,816.50	369,798.00	25,885.86	43,782.43	69,668.29	300,129.71	83,204.55	7,395.96	30,816.50	30,816.50	30,816.50	40,650.00	30,816.50	624,314.51
Jefe Administrativo Financiero	63,245.00	758,940.00	53,125.80	144,244.26	197,370.06	561,569.94	170,761.50	15,178.80	63,245.00	63,245.00	63,245.00	40,650.00	63,245.00	1,238,510.30
Contador	27,712.75	332,553.00	23,278.71	36,854.86	60,133.57	272,419.43	74,824.43	6,651.06	27,712.75	27,712.75	27,712.75	40,650.00	27,712.75	565,529.48
Cajero	12,840.75	154,089.00	10,786.23	6,495.42	17,281.65	136,807.35	34,670.03	3,081.78	12,840.75	12,840.75	12,840.75	40,650.00	12,840.75	283,853.80
Jefe de Atención al Cliente	89,345.75	1,072,149.00	75,050.43	231,629.57	306,680.00	765,469.00	241,233.53	21,442.98	89,345.75	89,345.75	89,345.75	40,650.00	89,345.75	1,732,858.50
Vendedor 1	29,337.75	352,053.00	24,643.71	40,481.86	65,125.57	286,927.43	79,211.93	7,041.06	29,337.75	29,337.75	29,337.75	40,650.00	29,337.75	596,306.98
Vendedor 2	29,337.75	352,053.00	24,643.71	40,481.86	65,125.57	286,927.43	79,211.93	7,041.06	29,337.75	29,337.75	29,337.75	40,650.00	29,337.75	596,306.98
Jefe de Logística y Operaciones	89,345.75	1,072,149.00	75,050.43	231,629.57	306,680.00	765,469.00	241,233.53	21,442.98	89,345.75	89,345.75	89,345.75	40,650.00	89,345.75	1,732,858.50
Gestor de Compras 1	37,312.47	447,749.67	31,342.48	61,601.80	92,944.28	354,805.40	100,743.68	8,954.99	37,312.47	37,312.47	37,312.47	40,650.00	37,312.47	747,348.23
Coordinador de Distribución	48,938.50	587,262.00	41,108.34	96,346.10	137,454.44	449,807.56	132,133.95	11,745.24	48,938.50	48,938.50	48,938.50	40,650.00	48,938.50	967,545.19
Conductor 1	14,465.75	173,589.00	12,151.23	9,215.67	21,366.90	152,222.10	39,057.53	3,471.78	14,465.75	14,465.75	14,465.75	40,650.00	14,465.75	314,631.30
Conductor 2	14,465.75	173,589.00	12,151.23	9,215.67	21,366.90	152,222.10	39,057.53	3,471.78	14,465.75	14,465.75	14,465.75	40,650.00	14,465.75	314,631.30
Jefe de Administración de Personal	63,245.00	758,940.00	53,125.80	144,244.26	197,370.06	561,569.94	170,761.50	15,178.80	63,245.00	63,245.00	63,245.00	40,650.00	63,245.00	1,238,510.30
TOTAL	C\$ 727,317	C\$ 8,727,801	C\$ 610,946	C\$ 1,519,682	C\$ 2,130,628	C\$ 6,597,173	C\$ 1,963,755	C\$ 174,556	C\$ 727,317	C\$ 727,317	C\$ 727,317	C\$ 650,400	C\$ 727,317	C\$ 14,425,779

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 76. Planilla Anual 2023 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	109,200.00	367,740.00	476,940.00	1,083,060.00	351,000.00	31,200.00	130,000.00	130,000.00	130,000.00	40,650.00	130,000.00	2,502,850.00
Asistente Ejecutiva	16,090.75	193,089.00	13,516.23	11,935.92	25,452.15	167,636.85	43,445.03	3,861.78	16,090.75	16,090.75	16,090.75	40,650.00	16,090.75	345,408.80
Analista Programador	30,816.50	369,798.00	25,885.86	43,782.43	69,668.29	300,129.71	83,204.55	7,395.96	30,816.50	30,816.50	30,816.50	40,650.00	30,816.50	624,314.51
Analista de Inteligencia de Datos	30,816.50	369,798.00	25,885.86	43,782.43	69,668.29	300,129.71	83,204.55	7,395.96	30,816.50	30,816.50	30,816.50	40,650.00	30,816.50	624,314.51
Jefe Administrativo Financiero	63,245.00	758,940.00	53,125.80	144,244.26	197,370.06	561,569.94	170,761.50	15,178.80	63,245.00	63,245.00	63,245.00	40,650.00	63,245.00	1,238,510.30
Contador	27,712.75	332,553.00	23,278.71	36,854.86	60,133.57	272,419.43	74,824.43	6,651.06	27,712.75	27,712.75	27,712.75	40,650.00	27,712.75	565,529.48
Cajero	12,840.75	154,089.00	10,786.23	6,495.42	17,281.65	136,807.35	34,670.03	3,081.78	12,840.75	12,840.75	12,840.75	40,650.00	12,840.75	283,853.80
Jefe de Atención al Cliente	89,345.75	1,072,149.00	75,050.43	231,629.57	306,680.00	765,469.00	241,233.53	21,442.98	89,345.75	89,345.75	89,345.75	40,650.00	89,345.75	1,732,858.50
Vendedor / Asesor Especializado 1	34,066.50	408,798.00	28,615.86	52,545.54	81,161.40	327,636.61	91,979.55	8,175.96	34,066.50	34,066.50	34,066.50	40,650.00	34,066.50	685,869.51
Vendedor / Asesor Especializado 2	34,066.50	408,798.00	28,615.86	52,545.54	81,161.40	327,636.61	91,979.55	8,175.96	34,066.50	34,066.50	34,066.50	40,650.00	34,066.50	685,869.51
Jefe de Logística y Operaciones	89,345.75	1,072,149.00	75,050.43	231,629.57	306,680.00	765,469.00	241,233.53	21,442.98	89,345.75	89,345.75	89,345.75	40,650.00	89,345.75	1,732,858.50
Gestor de Compras 1	37,312.47	447,749.67	31,342.48	61,601.80	92,944.28	354,805.40	100,743.68	8,954.99	37,312.47	37,312.47	37,312.47	40,650.00	37,312.47	747,348.23
Coordinador de Distribución	48,938.50	587,262.00	41,108.34	96,346.10	137,454.44	449,807.56	132,133.95	11,745.24	48,938.50	48,938.50	48,938.50	40,650.00	48,938.50	967,545.19
Conductor 1	14,465.75	173,589.00	12,151.23	9,215.67	21,366.90	152,222.10	39,057.53	3,471.78	14,465.75	14,465.75	14,465.75	40,650.00	14,465.75	314,631.30
Conductor 2	14,465.75	173,589.00	12,151.23	9,215.67	21,366.90	152,222.10	39,057.53	3,471.78	14,465.75	14,465.75	14,465.75	40,650.00	14,465.75	314,631.30
Jefe de Administración de Personal	63,245.00	758,940.00	53,125.80	144,244.26	197,370.06	561,569.94	170,761.50	15,178.80	63,245.00	63,245.00	63,245.00	40,650.00	63,245.00	1,238,510.30
TOTAL	C\$ 736,774	C\$ 8,841,291	C\$ 618,890	C\$ 1,543,809	C\$ 2,162,699	C\$ 6,678,591	C\$ 1,989,290	C\$ 176,826	C\$ 736,774	C\$ 736,774	C\$ 736,774	C\$ 650,400	C\$ 736,774	C\$ 14,604,904

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 77. Planilla Anual 2023 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	130,000.00	1,560,000.00	109,200.00	367,740.00	476,940.00	1,083,060.00	351,000.00	31,200.00	130,000.00	130,000.00	130,000.00	40,650.00	130,000.00	2,502,850.00
Asistente Ejecutiva	16,343.74	196,124.92	13,728.74	12,359.43	26,088.17	170,036.75	44,128.11	3,922.50	16,343.74	16,343.74	16,343.74	40,650.00	16,343.74	350,200.50
Analista Legal 1	30,812.48	369,749.75	25,882.48	43,773.45	69,655.94	300,093.81	83,193.69	7,395.00	30,812.48	30,812.48	30,812.48	40,650.00	30,812.48	624,238.36
Analista de Inteligencia de Datos 1	30,812.48	369,749.75	25,882.48	43,773.45	69,655.94	300,093.81	83,193.69	7,395.00	30,812.48	30,812.48	30,812.48	40,650.00	30,812.48	624,238.36
Jefe Administrativo Financiero	63,249.95	758,999.36	53,129.96	144,260.82	197,390.78	561,608.58	170,774.86	15,179.99	63,249.95	63,249.95	63,249.95	40,650.00	63,249.95	1,238,603.99
Contador	27,562.48	330,749.79	23,152.49	36,519.46	59,671.95	271,077.84	74,418.70	6,615.00	27,562.48	27,562.48	27,562.48	40,650.00	27,562.48	562,683.42
Jefe de Marketing	89,187.42	1,070,249.05	74,917.43	231,099.48	306,016.92	764,232.13	240,806.04	21,404.98	89,187.42	89,187.42	89,187.42	40,650.00	89,187.42	1,729,859.75
Asistente de Marketing	22,843.74	274,124.85	19,188.74	25,987.22	45,175.96	228,948.89	61,678.09	5,482.50	22,843.74	22,843.74	22,843.74	40,650.00	22,843.74	473,310.38
Jefe de Logística y Operaciones	89,187.42	1,070,249.05	74,917.43	231,099.48	306,016.92	764,232.13	240,806.04	21,404.98	89,187.42	89,187.42	89,187.42	40,650.00	89,187.42	1,729,859.75
Asistente de Servicio 1	22,843.74	274,124.85	19,188.74	25,987.22	45,175.96	228,948.89	61,678.09	5,482.50	22,843.74	22,843.74	22,843.74	40,650.00	22,843.74	473,310.38
Asistente de Servicio 2	22,843.74	274,124.85	19,188.74	25,987.22	45,175.96	228,948.89	61,678.09	5,482.50	22,843.74	22,843.74	22,843.74	40,650.00	22,843.74	473,310.38
Coordinador de Distribución	48,781.21	585,374.53	40,976.22	95,819.50	136,795.71	448,578.82	131,709.27	11,707.49	48,781.21	48,781.21	48,781.21	40,650.00	48,781.21	964,566.14
Conductor 1	14,468.75	173,624.95	12,153.75	9,220.68	21,374.43	152,250.52	39,065.61	3,472.50	14,468.75	14,468.75	14,468.75	40,650.00	14,468.75	314,688.04
Conductor 2	14,468.75	173,624.95	12,153.75	9,220.68	21,374.43	152,250.52	39,065.61	3,472.50	14,468.75	14,468.75	14,468.75	40,650.00	14,468.75	314,688.04
Jefe de Desarrollo Tecnológico	89,187.42	1,070,249.05	74,917.43	231,099.48	306,016.92	764,232.13	240,806.04	21,404.98	89,187.42	89,187.42	89,187.42	40,650.00	89,187.42	1,729,859.75
Analista Programador	30,812.48	369,749.75	25,882.48	43,773.45	69,655.94	300,093.81	83,193.69	7,395.00	30,812.48	30,812.48	30,812.48	40,650.00	30,812.48	624,238.36
Jefe de Administración de Personal	63,249.95	758,999.36	53,129.96	144,260.82	197,390.78	561,608.58	170,774.86	15,179.99	63,249.95	63,249.95	63,249.95	40,650.00	63,249.95	1,238,603.99
TOTAL	C\$ 806,656	C\$ 9,679,869	C\$ 677,591	C\$ 1,721,982	C\$ 2,399,573	C\$ 7,280,296	C\$ 2,177,970	C\$ 193,597	C\$ 806,656	C\$ 806,656	C\$ 806,656	C\$ 691,050	C\$ 806,656	C\$ 15,969,110

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 78. Planilla Anual 2024 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	137,800.00	1,653,600.00	115,752.00	393,854.40	509,606.40	1,143,993.60	372,060.00	33,072.00	137,800.00	137,800.00	137,800.00	40,650.00	137,800.00	2,650,582.00
Asistente Ejecutiva	17,056.20	204,674.34	14,327.20	13,552.07	27,879.27	176,795.07	46,051.73	4,093.49	17,056.20	17,056.20	17,056.20	40,650.00	17,056.20	363,694.33
Analista Programador	32,665.49	391,985.88	27,439.01	48,636.72	76,075.73	315,910.15	88,196.82	7,839.72	32,665.49	32,665.49	32,665.49	40,650.00	32,665.49	659,334.38
Analista de Inteligencia de Datos	32,665.49	391,985.88	27,439.01	48,636.72	76,075.73	315,910.15	88,196.82	7,839.72	32,665.49	32,665.49	32,665.49	40,650.00	32,665.49	659,334.38
Jefe Administrativo Financiero	67,039.70	804,476.40	56,313.35	156,948.92	213,262.26	591,214.14	181,007.19	16,089.53	67,039.70	67,039.70	67,039.70	40,650.00	67,039.70	1,310,381.92
Contador	28,944.89	347,338.68	24,313.71	39,604.99	63,918.70	283,419.98	78,151.20	6,946.77	28,944.89	28,944.89	28,944.89	40,650.00	28,944.89	588,866.22
Cajero	13,611.20	163,334.34	11,433.40	7,785.14	19,218.54	144,115.80	36,750.23	3,266.69	13,611.20	13,611.20	13,611.20	40,650.00	13,611.20	298,446.03
Jefe de Atención al Cliente	94,706.50	1,136,477.94	79,553.46	249,577.35	329,130.80	807,347.14	255,707.54	22,729.56	94,706.50	94,706.50	94,706.50	40,650.00	94,706.50	1,834,391.02
Vendedor 1	31,098.02	373,176.18	26,122.33	44,410.77	70,533.10	302,643.08	83,964.64	7,463.52	31,098.02	31,098.02	31,098.02	40,650.00	31,098.02	629,646.40
Vendedor 2	31,098.02	373,176.18	26,122.33	44,410.77	70,533.10	302,643.08	83,964.64	7,463.52	31,098.02	31,098.02	31,098.02	40,650.00	31,098.02	629,646.40
Jefe de Logística y Operaciones	94,706.50	1,136,477.94	79,553.46	249,577.35	329,130.80	807,347.14	255,707.54	22,729.56	94,706.50	94,706.50	94,706.50	40,650.00	94,706.50	1,834,391.02
Gestor de Compras 1	39,986.12	479,833.38	33,588.34	69,061.26	102,649.60	377,183.78	107,962.51	9,596.67	39,986.11	39,986.12	39,986.12	40,650.00	39,986.12	797,987.02
Gestor de Compras 2	39,986.12	479,833.38	33,588.34	69,061.26	102,649.60	377,183.78	107,962.51	9,596.67	39,986.11	39,986.12	39,986.12	40,650.00	39,986.12	797,987.02
Coordinador de Distribución	51,874.81	622,497.72	43,574.84	106,176.86	149,751.70	472,746.02	140,061.99	12,449.95	51,874.81	51,874.81	51,874.81	40,650.00	51,874.81	1,023,158.90
Conductor 1	15,333.70	184,004.34	12,880.30	10,668.61	23,548.91	160,455.43	41,400.98	3,680.09	15,333.70	15,333.70	15,333.70	40,650.00	15,333.70	331,070.18
Conductor 2	15,333.70	184,004.34	12,880.30	10,668.61	23,548.91	160,455.43	41,400.98	3,680.09	15,333.70	15,333.70	15,333.70	40,650.00	15,333.70	331,070.18
Conductor 3	15,333.70	184,004.34	12,880.30	10,668.61	23,548.91	160,455.43	41,400.98	3,680.09	15,333.70	15,333.70	15,333.70	40,650.00	15,333.70	331,070.18
Jefe de Administración de Personal	67,039.70	804,476.40	56,313.35	156,948.92	213,262.26	591,214.14	181,007.19	16,089.53	67,039.70	67,039.70	67,039.70	40,650.00	67,039.70	1,310,381.92
TOTAL	C\$ 826,280	C\$ 9,915,358	C\$ 694,075	C\$ 1,730,249	C\$ 2,424,324	C\$ 7,491,033	C\$ 2,230,955	C\$ 198,307	C\$ 826,280	C\$ 826,280	C\$ 826,280	C\$ 731,700	C\$ 826,280	C\$ 16,381,440

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 79. Planilla Anual 2024 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	137,800.00	1,653,600.00	115,752.00	393,854.40	509,606.40	1,143,993.60	372,060.00	33,072.00	137,800.00	137,800.00	137,800.00	40,650.00	137,800.00	2,650,582.00
Asistente Ejecutiva	17,056.20	204,674.34	14,327.20	13,552.07	27,879.27	176,795.07	46,051.73	4,093.49	17,056.20	17,056.20	17,056.20	40,650.00	17,056.20	363,694.33
Analista Programador	32,665.49	391,985.88	27,439.01	48,636.72	76,075.73	315,910.15	88,196.82	7,839.72	32,665.49	32,665.49	32,665.49	40,650.00	32,665.49	659,334.38
Analista de Inteligencia de Datos	32,665.49	391,985.88	27,439.01	48,636.72	76,075.73	315,910.15	88,196.82	7,839.72	32,665.49	32,665.49	32,665.49	40,650.00	32,665.49	659,334.38
Jefe Administrativo Financiero	67,039.70	804,476.40	56,313.35	156,948.92	213,262.26	591,214.14	181,007.19	16,089.53	67,039.70	67,039.70	67,039.70	40,650.00	67,039.70	1,310,381.92
Contador	28,944.89	347,338.68	24,313.71	39,604.99	63,918.70	283,419.98	78,151.20	6,946.77	28,944.89	28,944.89	28,944.89	40,650.00	28,944.89	588,866.22
Cajero	13,611.20	163,334.34	11,433.40	7,785.14	19,218.54	144,115.80	36,750.23	3,266.69	13,611.20	13,611.20	13,611.20	40,650.00	13,611.20	298,446.03
Jefe de Atención al Cliente	94,706.50	1,136,477.94	79,553.46	249,577.35	329,130.80	807,347.14	255,707.54	22,729.56	94,706.50	94,706.50	94,706.50	40,650.00	94,706.50	1,834,391.02
Vendedor / Asesor Especializado 1	36,110.49	433,325.88	30,332.81	58,248.27	88,581.08	344,744.80	97,498.32	8,666.52	36,110.49	36,110.49	36,110.49	40,650.00	36,110.49	724,582.68
Vendedor / Asesor Especializado 2	36,110.49	433,325.88	30,332.81	58,248.27	88,581.08	344,744.80	97,498.32	8,666.52	36,110.49	36,110.49	36,110.49	40,650.00	36,110.49	724,582.68
Jefe de Logística y Operaciones	94,706.50	1,136,477.94	79,553.46	249,577.35	329,130.80	807,347.14	255,707.54	22,729.56	94,706.50	94,706.50	94,706.50	40,650.00	94,706.50	1,834,391.02
Gestor de Compras 1	39,986.12	479,833.38	33,588.34	69,061.26	102,649.60	377,183.78	107,962.51	9,596.67	39,986.11	39,986.12	39,986.12	40,650.00	39,986.12	797,987.02
Gestor de Compras 2	39,986.12	479,833.38	33,588.34	69,061.26	102,649.60	377,183.78	107,962.51	9,596.67	39,986.11	39,986.12	39,986.12	40,650.00	39,986.12	797,987.02
Coordinador de Distribución	51,874.81	622,497.72	43,574.84	106,176.86	149,751.70	472,746.02	140,061.99	12,449.95	51,874.81	51,874.81	51,874.81	40,650.00	51,874.81	1,023,158.90
Conductor 1	15,333.70	184,004.34	12,880.30	10,668.61	23,548.91	160,455.43	41,400.98	3,680.09	15,333.70	15,333.70	15,333.70	40,650.00	15,333.70	331,070.18
Conductor 2	15,333.70	184,004.34	12,880.30	10,668.61	23,548.91	160,455.43	41,400.98	3,680.09	15,333.70	15,333.70	15,333.70	40,650.00	15,333.70	331,070.18
Conductor 3	15,333.70	184,004.34	12,880.30	10,668.61	23,548.91	160,455.43	41,400.98	3,680.09	15,333.70	15,333.70	15,333.70	40,650.00	15,333.70	331,070.18
Jefe de Administración de Personal	67,039.70	804,476.40	56,313.35	156,948.92	213,262.26	591,214.14	181,007.19	16,089.53	67,039.70	67,039.70	67,039.70	40,650.00	67,039.70	1,310,381.92
TOTAL	C\$ 836,305	C\$ 10,035,657	C\$ 702,496	C\$ 1,757,924	C\$ 2,460,420	C\$ 7,575,237	C\$ 2,258,023	C\$ 200,713	C\$ 836,305	C\$ 836,305	C\$ 836,305	C\$ 731,700	C\$ 836,305	C\$ 16,571,312

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 80. Planilla Anual 2024 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	137,800.00	1,653,600.00	115,752.00	393,854.40	509,606.40	1,143,993.60	372,060.00	33,072.00	137,800.00	137,800.00	137,800.00	40,650.00	137,800.00	2,650,582.00
Asistente Ejecutiva	17,324.37	207,892.42	14,552.47	14,000.99	28,553.46	179,338.96	46,775.79	4,157.85	17,324.37	17,324.37	17,324.37	40,650.00	17,324.37	368,773.54
Analista Legal 1	32,661.23	391,934.74	27,435.43	48,624.83	76,060.26	315,874.48	88,185.32	7,838.69	32,661.23	32,661.23	32,661.23	40,650.00	32,661.23	659,253.66
Analista de Inteligencia de Datos 1	32,661.23	391,934.74	27,435.43	48,624.83	76,060.26	315,874.48	88,185.32	7,838.69	32,661.23	32,661.23	32,661.23	40,650.00	32,661.23	659,253.66
Jefe Administrativo Financiero	67,044.94	804,539.32	56,317.75	156,966.47	213,284.22	591,255.10	181,021.35	16,090.79	67,044.94	67,044.94	67,044.94	40,650.00	67,044.94	1,310,481.23
Contador	29,216.23	350,594.78	24,541.63	40,210.63	64,752.26	285,842.51	78,883.82	7,011.90	29,216.23	29,216.23	29,216.23	40,650.00	29,216.23	594,005.42
Jefe de Marketing	94,538.67	1,134,463.99	79,412.48	249,015.45	328,427.93	806,036.06	255,254.40	22,689.28	94,538.67	94,538.67	94,538.67	40,650.00	94,538.67	1,831,212.34
Asistente de Marketing	24,214.36	290,572.34	20,340.06	29,046.45	49,386.52	241,185.82	65,378.78	5,811.45	24,214.36	24,214.36	24,214.36	40,650.00	24,214.36	499,270.00
Jefe de Logística y Operaciones	94,538.67	1,134,463.99	79,412.48	249,015.45	328,427.93	806,036.06	255,254.40	22,689.28	94,538.67	94,538.67	94,538.67	40,650.00	94,538.67	1,831,212.34
Asistente de Servicio 1	24,214.36	290,572.34	20,340.06	29,046.45	49,386.52	241,185.82	65,378.78	5,811.45	24,214.36	24,214.36	24,214.36	40,650.00	24,214.36	499,270.00
Asistente de Servicio 2	24,214.36	290,572.34	20,340.06	29,046.45	49,386.52	241,185.82	65,378.78	5,811.45	24,214.36	24,214.36	24,214.36	40,650.00	24,214.36	499,270.00
Coordinador de Distribución	51,708.08	620,497.01	43,434.79	105,618.66	149,053.46	471,443.55	139,611.83	12,409.94	51,708.08	51,708.08	51,708.08	40,650.00	51,708.08	1,020,001.11
Conductor 1	15,336.87	184,042.44	12,882.97	10,673.92	23,556.89	160,485.55	41,409.55	3,680.85	15,336.87	15,336.87	15,336.87	40,650.00	15,336.87	331,130.32
Conductor 2	15,336.87	184,042.44	12,882.97	10,673.92	23,556.89	160,485.55	41,409.55	3,680.85	15,336.87	15,336.87	15,336.87	40,650.00	15,336.87	331,130.32
Conductor 3	15,336.87	184,042.44	12,882.97	10,673.92	23,556.89	160,485.55	41,409.55	3,680.85	15,336.87	15,336.87	15,336.87	40,650.00	15,336.87	331,130.32
Jefe de Desarrollo Tecnológico	94,538.67	1,134,463.99	79,412.48	249,015.45	328,427.93	806,036.06	255,254.40	22,689.28	94,538.67	94,538.67	94,538.67	40,650.00	94,538.67	1,831,212.34
Analista Programador	32,661.23	391,934.74	27,435.43	48,624.83	76,060.26	315,874.48	88,185.32	7,838.69	32,661.23	32,661.23	32,661.23	40,650.00	32,661.23	659,253.66
Jefe de Administración de Personal	67,044.94	804,539.32	56,317.75	156,966.47	213,284.22	591,255.10	181,021.35	16,090.79	67,044.94	67,044.94	67,044.94	40,650.00	67,044.94	1,310,481.23
TOTAL	C\$ 870,392	C\$ 10,444,703	C\$ 731,129	C\$ 1,879,700	C\$ 2,610,829	C\$ 7,833,875	C\$ 2,350,058	C\$ 208,894	C\$ 870,392	C\$ 870,392	C\$ 870,392	C\$ 731,700	C\$ 870,392	C\$ 17,216,923

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 81. Planilla Anual 2025 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	146,068.00	1,752,816.00	122,697.12	421,535.66	544,232.78	1,208,583.22	394,383.60	35,056.32	146,068.00	146,068.00	146,068.00	40,650.00	146,068.00	2,807,177.92
Asistente Ejecutiva	18,079.57	216,954.80	15,186.84	15,353.59	30,540.43	186,414.37	48,814.83	4,339.10	18,079.57	18,079.57	18,079.57	40,650.00	18,079.57	383,076.99
Analista Programador	34,625.42	415,505.03	29,085.35	54,104.92	83,190.27	332,314.76	93,488.63	8,310.10	34,625.42	34,625.42	34,625.42	40,650.00	34,625.42	696,455.44
Analista de Inteligencia de Datos	34,625.42	415,505.03	29,085.35	54,104.92	83,190.27	332,314.76	93,488.63	8,310.10	34,625.42	34,625.42	34,625.42	40,650.00	34,625.42	696,455.44
Jefe Administrativo Financiero	71,062.08	852,744.98	59,692.15	170,415.85	230,108.00	622,636.98	191,867.62	17,054.90	71,062.08	71,062.08	71,062.08	40,650.00	71,062.08	1,386,565.83
Contador	30,681.58	368,179.00	25,772.53	43,481.29	69,253.82	298,925.18	82,840.28	7,363.58	30,681.58	30,681.58	30,681.58	40,650.00	30,681.58	621,759.19
Cajero	14,427.87	173,134.40	12,119.41	9,152.25	21,271.66	151,862.74	38,955.24	3,462.69	14,427.87	14,427.87	14,427.87	40,650.00	14,427.87	313,913.80
Jefe de Atención al Cliente	103,861.65	1,246,339.82	87,243.79	280,228.81	367,472.60	878,867.22	280,426.46	24,926.80	103,861.65	103,861.65	103,861.65	40,650.00	103,861.65	2,007,789.68
Vendedor 1	32,963.90	395,566.75	27,689.67	49,469.27	77,158.94	318,407.81	98,418.43	7,911.34	32,963.90	32,963.90	32,963.90	40,650.00	32,963.90	674,402.10
Vendedor 2	32,963.90	395,566.75	27,689.67	49,469.27	77,158.94	318,407.81	98,418.43	7,911.34	32,963.90	32,963.90	32,963.90	40,650.00	32,963.90	674,402.10
Vendedor 3	32,963.90	395,566.75	27,689.67	49,469.27	77,158.94	318,407.81	98,418.43	7,911.34	32,963.90	32,963.90	32,963.90	40,650.00	32,963.90	674,402.10
Jefe de Logística y Operaciones	103,861.65	1,246,339.82	87,243.79	280,228.81	367,472.60	878,867.22	280,426.46	24,926.80	103,861.65	103,861.65	103,861.65	40,650.00	103,861.65	2,007,789.68
Gestor de Compras 1	42,385.28	508,623.38	35,603.64	75,754.94	111,358.57	397,264.81	114,440.26	10,172.47	42,385.28	42,385.28	42,385.28	40,650.00	42,385.28	843,427.24
Gestor de Compras 2	42,385.28	508,623.38	35,603.64	75,754.94	111,358.57	397,264.81	114,440.26	10,172.47	42,385.28	42,385.28	42,385.28	40,650.00	42,385.28	843,427.24
Coordinador de Distribución	54,987.30	659,847.58	46,189.33	116,597.48	162,786.81	497,060.78	148,465.71	13,196.95	54,987.30	54,987.30	54,987.30	40,650.00	54,987.30	1,082,109.44
Conductor 1	16,253.72	195,044.60	13,653.12	12,208.72	25,861.84	169,182.76	43,885.04	3,900.89	16,253.72	16,253.72	16,253.72	40,650.00	16,253.72	348,495.39
Conductor 2	16,253.72	195,044.60	13,653.12	12,208.72	25,861.84	169,182.76	43,885.04	3,900.89	16,253.72	16,253.72	16,253.72	40,650.00	16,253.72	348,495.39
Conductor 3	16,253.72	195,044.60	13,653.12	12,208.72	25,861.84	169,182.76	43,885.04	3,900.89	16,253.72	16,253.72	16,253.72	40,650.00	16,253.72	348,495.39
Conductor 4	16,253.72	195,044.60	13,653.12	12,208.72	25,861.84	169,182.76	43,885.04	3,900.89	16,253.72	16,253.72	16,253.72	40,650.00	16,253.72	348,495.39
Jefe de Administración de Personal	71,062.08	852,744.98	59,692.15	170,415.85	230,108.00	622,636.98	191,867.62	17,054.90	71,062.08	71,062.08	71,062.08	40,650.00	71,062.08	1,386,565.83
TOTAL	C\$ 932,020	C\$ 11,184,237	C\$ 782,897	C\$ 1,964,372	C\$ 2,747,269	C\$ 8,436,968	C\$ 2,544,701	C\$ 223,685	C\$ 932,020	C\$ 932,020	C\$ 932,020	C\$813,000	C\$932,020	C\$ 18,493,702

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 82. Planilla Anual 2025 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico					
									Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	146,068.00	1,752,816.00	122,697.12	421,535.66	544,232.78	1,208,583.22	394,383.60	35,056.32	146,068.00	146,068.00	146,068.00	40,650.00	146,068.00	2,807,177.92
Asistente Ejecutiva	18,079.57	216,954.80	15,186.84	15,353.59	30,540.43	186,414.37	48,814.83	4,339.10	18,079.57	18,079.57	18,079.57	40,650.00	18,079.57	383,076.99
Analista Programador	34,625.42	415,505.03	29,085.35	54,104.92	83,190.27	332,314.76	93,488.63	8,310.10	34,625.42	34,625.42	34,625.42	40,650.00	34,625.42	696,455.44
Analista de Inteligencia de Datos	34,625.42	415,505.03	59,692.15	170,415.85	230,108.00	185,397.03	93,488.63	8,310.10	34,625.42	34,625.42	34,625.42	40,650.00	34,625.42	696,455.44
Jefe Administrativo Financiero	71,062.08	852,744.98	59,692.15	170,415.85	230,108.00	622,636.98	191,867.62	17,054.90	71,062.08	71,062.08	71,062.08	40,650.00	71,062.08	1,386,565.83
Contador	30,681.58	368,179.00	25,772.53	43,481.29	69,253.82	298,925.18	82,840.28	7,363.58	30,681.58	30,681.58	30,681.58	40,650.00	30,681.58	621,759.19
Cajero	14,427.87	173,134.40	12,119.41	9,152.25	21,271.66	151,862.74	38,955.24	3,462.69	14,427.87	14,427.87	14,427.87	40,650.00	14,427.87	313,913.80
Jefe de Atención al Cliente	103,861.65	1,246,339.82	87,243.79	280,228.81	367,472.60	878,867.22	280,426.46	24,926.80	103,861.65	103,861.65	103,861.65	40,650.00	103,861.65	2,007,789.68
Vendedor / Asesor Especializado 1	36,451.27	437,415.23	30,619.07	49,469.27	80,088.34	357,326.90	98,418.43	8,748.30	36,451.27	36,451.27	36,451.27	40,650.00	36,451.27	731,037.04
Vendedor / Asesor Especializado 2	36,451.27	437,415.23	30,619.07	49,469.27	80,088.34	357,326.90	98,418.43	8,748.30	36,451.27	36,451.27	36,451.27	40,650.00	36,451.27	731,037.04
Vendedor / Asesor Especializado 3	36,451.27	437,415.23	30,619.07	49,469.27	80,088.34	357,326.90	98,418.43	8,748.30	36,451.27	36,451.27	36,451.27	40,650.00	36,451.27	731,037.04
Jefe de Logística y Operaciones	103,861.65	1,246,339.82	87,243.79	280,228.81	367,472.60	878,867.22	280,426.46	24,926.80	103,861.65	103,861.65	103,861.65	40,650.00	103,861.65	2,007,789.68
Gestor de Compras 1	42,385.28	508,623.38	35,603.64	75,754.94	111,358.57	397,264.81	114,440.26	10,172.47	42,385.28	42,385.28	42,385.28	40,650.00	42,385.28	843,427.24
Gestor de Compras 2	42,385.28	508,623.38	35,603.64	75,754.94	111,358.57	397,264.81	114,440.26	10,172.47	42,385.28	42,385.28	42,385.28	40,650.00	42,385.28	843,427.24
Coordinador de Distribución	54,987.30	659,847.58	46,189.33	116,597.48	162,786.81	497,060.78	148,465.71	13,196.95	54,987.30	54,987.30	54,987.30	40,650.00	54,987.30	1,082,109.44
Conductor 1	16,253.72	195,044.60	13,653.12	12,208.72	25,861.84	169,182.76	43,885.04	3,900.89	16,253.72	16,253.72	16,253.72	40,650.00	16,253.72	348,495.39
Conductor 2	16,253.72	195,044.60	13,653.12	12,208.72	25,861.84	169,182.76	43,885.04	3,900.89	16,253.72	16,253.72	16,253.72	40,650.00	16,253.72	348,495.39
Conductor 3	16,253.72	195,044.60	13,653.12	12,208.72	25,861.84	169,182.76	43,885.04	3,900.89	16,253.72	16,253.72	16,253.72	40,650.00	16,253.72	348,495.39
Conductor 4	16,253.72	195,044.60	13,653.12	12,208.72	25,861.84	169,182.76	43,885.04	3,900.89	16,253.72	16,253.72	16,253.72	40,650.00	16,253.72	348,495.39
Jefe de Administración de Personal	71,062.08	852,744.98	59,692.15	170,415.85	230,108.00	622,636.98	191,867.62	17,054.90	71,062.08	71,062.08	71,062.08	40,650.00	71,062.08	1,386,565.83
TOTAL	C\$ 942,482	C\$ 11,309,782	C\$ 822,292	C\$ 2,080,683	C\$ 2,902,974	C\$ 8,406,808	C\$ 2,544,701	C\$ 226,196	C\$ 942,482	C\$ 942,482	C\$ 942,482	C\$813,000	C\$942,482	C\$ 18,663,606

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 83. Planilla Anual 2025 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	146,068.00	1,752,816.00	122,697.12	421,535.66	544,232.78	1,208,583.22	394,383.60	35,056.32	146,068.00	146,068.00	146,068.00	40,650.00	146,068.00	2,807,177.92
Asistente Ejecutiva	18,363.83	220,365.96	15,425.62	15,988.07	31,413.69	188,952.28	49,582.34	4,407.32	18,363.83	18,363.83	18,363.83	40,650.00	18,363.83	388,460.95
Analista Legal 1	34,620.90	415,450.82	29,081.56	54,092.32	83,173.87	332,276.95	93,476.43	8,309.02	34,620.90	34,620.90	34,620.90	40,650.00	34,620.90	696,369.88
Analista de Inteligencia de Datos 1	34,620.90	415,450.82	29,081.56	54,092.32	83,173.87	332,276.95	93,476.43	8,309.02	34,620.90	34,620.90	34,620.90	40,650.00	34,620.90	696,369.88
Jefe Administrativo Financiero	71,067.64	852,811.68	59,696.82	170,434.46	230,131.28	622,680.41	191,882.63	17,056.23	71,067.64	71,067.64	71,067.64	40,650.00	71,067.64	1,386,671.10
Contador	30,969.21	371,630.46	26,014.13	44,123.27	70,137.40	301,493.06	83,616.85	7,432.61	30,969.21	30,969.21	30,969.21	40,650.00	30,969.21	627,206.75
Jefe de Marketing	100,210.99	1,202,531.83	84,177.23	268,006.38	352,183.61	850,348.22	270,569.66	24,050.64	100,210.99	100,210.99	100,210.99	40,650.00	100,210.99	1,938,646.08
Asistente de Marketing	25,667.22	308,006.68	21,560.47	32,289.24	53,849.71	254,156.97	69,301.50	6,160.13	25,667.22	25,667.22	25,667.22	40,650.00	25,667.22	526,787.20
Jefe de Logística y Operaciones	100,210.99	1,202,531.83	84,177.23	268,006.38	352,183.61	850,348.22	270,569.66	24,050.64	100,210.99	100,210.99	100,210.99	40,650.00	100,210.99	1,938,646.08
Asistente de Servicio 1	25,667.22	308,006.68	21,560.47	32,289.24	53,849.71	254,156.97	69,301.50	6,160.13	25,667.22	25,667.22	25,667.22	40,650.00	25,667.22	526,787.20
Asistente de Servicio 2	25,667.22	308,006.68	21,560.47	32,289.24	53,849.71	254,156.97	69,301.50	6,160.13	25,667.22	25,667.22	25,667.22	40,650.00	25,667.22	526,787.20
Asistente de Servicio 3	25,667.22	308,006.68	21,560.47	32,289.24	53,849.71	254,156.97	69,301.50	6,160.13	25,667.22	25,667.22	25,667.22	40,650.00	25,667.22	526,787.20
Coordinador de Distribución	54,810.57	657,726.83	46,040.88	116,005.78	162,046.66	495,680.16	147,988.54	13,154.54	54,810.57	54,810.57	54,810.57	40,650.00	54,810.57	1,078,762.18
Conductor 1	16,257.08	195,084.99	13,655.95	12,214.36	25,870.31	169,214.68	43,894.12	3,901.70	16,257.08	16,257.08	16,257.08	40,650.00	16,257.08	348,559.14
Conductor 2	16,257.08	195,084.99	13,655.95	12,214.36	25,870.31	169,214.68	43,894.12	3,901.70	16,257.08	16,257.08	16,257.08	40,650.00	16,257.08	348,559.14
Conductor 3	16,257.08	195,084.99	13,655.95	12,214.36	25,870.31	169,214.68	43,894.12	3,901.70	16,257.08	16,257.08	16,257.08	40,650.00	16,257.08	348,559.14
Conductor 4	16,257.08	195,084.99	13,655.95	12,214.36	25,870.31	169,214.68	43,894.12	3,901.70	16,257.08	16,257.08	16,257.08	40,650.00	16,257.08	348,559.14
Jefe de Desarrollo Tecnológico	100,210.99	1,202,531.83	84,177.23	268,006.38	352,183.61	850,348.22	270,569.66	24,050.64	100,210.99	100,210.99	100,210.99	40,650.00	100,210.99	1,938,646.08
Analista Programador	34,620.90	415,450.82	29,081.56	54,092.32	83,173.87	332,276.95	93,476.43	8,309.02	34,620.90	34,620.90	34,620.90	40,650.00	34,620.90	696,369.88
Jefe de Administración de Personal	71,067.64	852,811.68	59,696.82	170,434.46	230,131.28	622,680.41	191,882.63	17,056.23	71,067.64	71,067.64	71,067.64	40,650.00	71,067.64	1,386,671.10
TOTAL	C\$ 964,540	C\$ 11,574,477	C\$ 810,213	C\$ 2,082,832	C\$ 2,893,046	C\$ 8,681,432	C\$ 2,604,257	C\$ 231,490	C\$ 964,540	C\$ 964,540	C\$ 964,540	C\$ 813,000	C\$ 964,540	C\$ 19,081,383

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 84. Planilla Anual 2026 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	154,832.08	1,857,984.96	130,058.95	450,877.80	580,936.75	1,277,048.21	418,046.62	37,159.70	154,832.08	154,832.08	154,832.08	40,650.00	154,832.08	2,973,169.60
Asistente Ejecutiva	19,164.34	229,972.09	16,098.05	17,774.81	33,872.85	196,099.23	51,743.72	4,599.44	19,164.34	19,164.34	19,164.34	40,650.00	19,164.34	403,622.61
Analista Programador	36,702.94	440,435.33	30,830.47	59,901.22	90,731.69	349,703.65	99,097.95	8,808.71	36,702.94	36,702.94	36,702.94	40,650.00	36,702.94	735,803.77
Analista de Inteligencia de Datos	36,702.94	440,435.33	30,830.47	59,901.22	90,731.69	349,703.65	99,097.95	8,808.71	36,702.94	36,702.94	36,702.94	40,650.00	36,702.94	735,803.77
Jefe Administrativo Financiero	75,325.81	903,909.68	63,273.68	184,690.80	247,964.48	655,945.20	203,379.68	18,078.19	75,325.81	75,325.81	75,325.81	40,650.00	75,325.81	1,467,320.78
Contador	32,522.48	390,269.74	27,318.88	48,237.71	75,556.60	314,713.14	87,810.69	7,805.39	32,522.48	32,522.48	32,522.48	40,650.00	32,522.48	656,625.74
Tesorero	40,573.75	486,884.96	34,081.95	70,700.75	104,782.70	382,102.26	109,549.12	9,737.70	40,573.75	40,573.75	40,573.75	40,650.00	40,573.75	809,116.76
Cajero	15,293.54	183,522.46	12,846.57	10,601.38	23,447.96	160,074.51	41,292.55	3,670.45	15,293.54	15,293.54	15,293.54	40,650.00	15,293.54	330,309.62
Jefe de Atención al Cliente	110,093.35	1,321,120.21	92,478.41	301,092.54	393,570.95	927,549.25	297,252.05	26,422.40	110,093.35	110,093.35	110,093.35	40,650.00	110,093.35	2,125,818.06
Vendedor 1	34,941.73	419,300.76	29,351.05	54,987.43	84,338.48	334,962.28	94,342.67	8,386.02	34,941.73	34,941.73	34,941.73	40,650.00	34,941.73	702,446.36
Vendedor 2	34,941.73	419,300.76	29,351.05	54,987.43	84,338.48	334,962.28	94,342.67	8,386.02	34,941.73	34,941.73	34,941.73	40,650.00	34,941.73	702,446.36
Vendedor 3	34,941.73	419,300.76	29,351.05	54,987.43	84,338.48	334,962.28	94,342.67	8,386.02	34,941.73	34,941.73	34,941.73	40,650.00	34,941.73	702,446.36
Gestor de Reclamos 1	34,941.73	419,300.76	29,351.05	54,987.43	84,338.48	334,962.28	94,342.67	8,386.02	34,941.73	34,941.73	34,941.73	40,650.00	34,941.73	702,446.36
Jefe de Logística y Operaciones	110,093.35	1,321,120.21	92,478.41	301,092.54	393,570.95	927,549.25	297,252.05	26,422.40	110,093.35	110,093.35	110,093.35	40,650.00	110,093.35	2,125,818.06
Gestor de Compras 1	44,928.40	539,140.79	37,739.86	82,920.28	120,660.13	418,480.65	121,306.68	10,782.82	44,928.40	44,928.40	44,928.40	40,650.00	44,928.40	891,593.87
Gestor de Compras 2	44,928.40	539,140.79	37,739.86	82,920.28	120,660.13	418,480.65	121,306.68	10,782.82	44,928.40	44,928.40	44,928.40	40,650.00	44,928.40	891,593.87
Coordinador de Distribución	58,286.54	699,438.44	48,960.69	127,643.32	176,604.01	522,834.42	157,373.65	13,988.77	58,286.54	58,286.54	58,286.54	40,650.00	58,286.54	1,144,597.00
Conductor 1	17,228.94	206,747.28	14,472.31	13,841.25	28,313.55	178,433.72	46,518.14	4,134.95	17,228.94	17,228.94	17,228.94	40,650.00	17,228.94	366,966.12
Conductor 2	17,228.94	206,747.28	14,472.31	13,841.25	28,313.55	178,433.72	46,518.14	4,134.95	17,228.94	17,228.94	17,228.94	40,650.00	17,228.94	366,966.12
Conductor 3	17,228.94	206,747.28	14,472.31	13,841.25	28,313.55	178,433.72	46,518.14	4,134.95	17,228.94	17,228.94	17,228.94	40,650.00	17,228.94	366,966.12
Conductor 4	17,228.94	206,747.28	14,472.31	13,841.25	28,313.55	178,433.72	46,518.14	4,134.95	17,228.94	17,228.94	17,228.94	40,650.00	17,228.94	366,966.12
Jefe de Administración de Personal	75,325.81	903,909.68	63,273.68	184,690.80	247,964.48	655,945.20	203,379.68	18,078.19	75,325.81	75,325.81	75,325.81	40,650.00	75,325.81	1,467,320.78
TOTAL	C\$ 1,063,456	C\$ 12,761,477	C\$ 893,303	C\$ 2,258,360	C\$ 3,151,664	C\$ 9,609,813	C\$ 2,871,332	C\$ 255,230	C\$ 1,063,456	C\$ 1,063,456	C\$ 1,063,456	C\$ 894,300	C\$ 1,063,456	C\$ 21,036,164

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 85. Planilla Anual 2026 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico				Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Básico						
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización				
Gerente General	154,832.08	1,857,984.96	130,058.95	450,877.80	580,936.75	1,277,048.21	418,046.62	37,159.70	154,832.08	154,832.08	154,832.08	40,650.00	154,832.08	2,973,169.60	
Asistente Ejecutiva	19,164.34	229,972.09	16,098.05	17,774.81	33,872.85	196,099.23	51,743.72	4,599.44	19,164.34	19,164.34	19,164.34	40,650.00	19,164.34	403,622.61	
Analista Programador	36,702.94	440,435.33	30,830.47	59,901.22	90,731.69	349,703.65	99,097.95	8,808.71	36,702.94	36,702.94	36,702.94	40,650.00	36,702.94	735,803.77	
Analista de Inteligencia de Datos	36,702.94	440,435.33	30,830.47	59,901.22	90,731.69	349,703.65	99,097.95	8,808.71	36,702.94	36,702.94	36,702.94	40,650.00	36,702.94	735,803.77	
Jefe Administrativo Financiero	75,325.81	903,909.68	63,273.68	184,690.80	247,964.48	655,945.20	203,379.68	18,078.19	75,325.81	75,325.81	75,325.81	40,650.00	75,325.81	1,467,320.78	
Contador	32,522.48	390,269.74	27,318.88	48,237.71	75,556.60	314,713.14	87,810.69	7,805.39	32,522.48	32,522.48	32,522.48	40,650.00	32,522.48	656,625.74	
Tesorero	40,573.75	486,884.96	34,081.95	70,700.75	104,782.70	382,102.26	109,549.12	9,737.70	40,573.75	40,573.75	40,573.75	40,650.00	40,573.75	809,116.76	
Cajero	15,293.54	183,522.46	12,846.57	10,601.38	23,447.96	160,074.51	41,292.55	3,670.45	15,293.54	15,293.54	15,293.54	40,650.00	15,293.54	330,309.62	
Jefe de Atención al Cliente	110,093.35	1,321,120.21	92,478.41	301,092.54	393,570.95	927,549.25	297,252.05	26,422.40	110,093.35	110,093.35	110,093.35	40,650.00	110,093.35	2,125,818.06	
Vendedor / Asesor Especializado 1	38,638.35	463,660.15	32,456.21	65,300.98	97,757.19	365,902.95	104,323.53	9,273.20	34,941.73	34,941.73	34,941.73	40,650.00	38,638.35	761,370.42	
Vendedor / Asesor Especializado 2	38,638.35	463,660.15	32,456.21	65,300.98	97,757.19	365,902.95	104,323.53	9,273.20	34,941.73	34,941.73	34,941.73	40,650.00	38,638.35	761,370.42	
Vendedor / Asesor Especializado 3	38,638.35	463,660.15	32,456.21	65,300.98	97,757.19	365,902.95	104,323.53	9,273.20	34,941.73	34,941.73	34,941.73	40,650.00	38,638.35	761,370.42	
Gestor de Reclamos 1	34,941.73	419,300.76	29,351.05	54,987.43	84,338.48	334,962.28	94,342.67	8,386.02	34,941.73	34,941.73	34,941.73	40,650.00	34,941.73	702,446.36	
Jefe de Logística y Operaciones	110,093.35	1,321,120.21	92,478.41	301,092.54	393,570.95	927,549.25	297,252.05	26,422.40	110,093.35	110,093.35	110,093.35	40,650.00	110,093.35	2,125,818.06	
Gestor de Compras 1	44,928.40	539,140.79	37,739.86	82,920.28	120,660.13	418,480.65	121,306.68	10,782.82	44,928.40	44,928.40	44,928.40	40,650.00	44,928.40	891,593.87	
Gestor de Compras 2	44,928.40	539,140.79	37,739.86	82,920.28	120,660.13	418,480.65	121,306.68	10,782.82	44,928.40	44,928.40	44,928.40	40,650.00	44,928.40	891,593.87	
Coordinador de Distribución	58,286.54	699,438.44	48,960.69	127,643.32	176,604.01	522,834.42	157,373.65	13,988.77	58,286.54	58,286.54	58,286.54	40,650.00	58,286.54	1,144,597.00	
Conductor 1	17,228.94	206,747.28	14,472.31	13,841.25	28,313.55	178,433.72	46,518.14	4,134.95	17,228.94	17,228.94	17,228.94	40,650.00	17,228.94	366,966.12	
Conductor 2	17,228.94	206,747.28	14,472.31	13,841.25	28,313.55	178,433.72	46,518.14	4,134.95	17,228.94	17,228.94	17,228.94	40,650.00	17,228.94	366,966.12	
Conductor 3	17,228.94	206,747.28	14,472.31	13,841.25	28,313.55	178,433.72	46,518.14	4,134.95	17,228.94	17,228.94	17,228.94	40,650.00	17,228.94	366,966.12	
Conductor 4	17,228.94	206,747.28	14,472.31	13,841.25	28,313.55	178,433.72	46,518.14	4,134.95	17,228.94	17,228.94	17,228.94	40,650.00	17,228.94	366,966.12	
Jefe de Administración de Personal	75,325.81	903,909.68	63,273.68	184,690.80	247,964.48	655,945.20	203,379.68	18,078.19	75,325.81	75,325.81	75,325.81	40,650.00	75,325.81	1,467,320.78	
TOTAL	C\$ 1,074,546	C\$ 12,894,555	C\$ 902,619	C\$ 2,289,301	C\$ 3,191,920	C\$ 9,702,635	C\$ 2,901,275	C\$ 257,891	C\$ 1,063,456	C\$ 1,063,456	C\$ 1,063,456	C\$ 894,300	C\$ 1,074,546	C\$ 21,212,936	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 86. Planilla Anual 2026 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	154,832.08	1,857,984.96	130,058.95	450,877.80	580,936.75	1,277,048.21	418,046.62	37,159.70	154,832.08	154,832.08	154,832.08	40,650.00	154,832.08	2,973,169.60
Asistente Ejecutiva	19,465.66	233,587.92	16,351.15	18,447.35	34,798.51	198,789.41	52,557.28	4,671.76	19,465.66	19,465.66	19,465.66	40,650.00	19,465.66	409,329.60
Analista Legal 1	36,698.16	440,377.87	30,826.45	59,887.85	90,714.31	349,663.56	99,085.02	8,807.56	36,698.16	36,698.16	36,698.16	40,650.00	36,698.16	735,713.07
Analista Legal 2	36,698.16	440,377.87	30,826.45	59,887.85	90,714.31	349,663.56	99,085.02	8,807.56	36,698.16	36,698.16	36,698.16	40,650.00	36,698.16	735,713.07
Analista de Inteligencia de Datos 1	36,698.16	440,377.87	30,826.45	59,887.85	90,714.31	349,663.56	99,085.02	8,807.56	36,698.16	36,698.16	36,698.16	40,650.00	36,698.16	735,713.07
Analista de Inteligencia de Datos 2	36,698.16	440,377.87	30,826.45	59,887.85	90,714.31	349,663.56	99,085.02	8,807.56	36,698.16	36,698.16	36,698.16	40,650.00	36,698.16	735,713.07
Jefe Administrativo Financiero	75,331.70	903,980.38	63,278.63	184,710.53	247,989.15	655,991.23	203,395.59	18,079.61	75,331.70	75,331.70	75,331.70	40,650.00	75,331.70	1,467,432.37
Contador	32,827.36	393,928.29	27,574.98	49,088.33	76,663.31	317,264.98	88,633.87	7,878.57	32,827.36	32,827.36	32,827.36	40,650.00	32,827.36	662,400.15
Jefe de Marketing	106,223.65	1,274,683.74	89,227.86	288,136.76	377,364.63	897,319.12	286,803.84	25,493.67	106,223.65	106,223.65	106,223.65	40,650.00	106,223.65	2,052,525.84
Asistente de Marketing	27,207.26	326,487.08	22,854.10	35,726.60	58,580.69	267,906.39	73,459.59	6,529.74	27,207.26	27,207.26	27,207.26	40,650.00	27,207.26	555,955.44
Jefe de Logística y Operaciones	106,223.65	1,274,683.74	89,227.86	288,136.76	377,364.63	897,319.12	286,803.84	25,493.67	106,223.65	106,223.65	106,223.65	40,650.00	106,223.65	2,052,525.84
Asistente de Servicio 1	27,207.26	326,487.08	22,854.10	35,726.60	58,580.69	267,906.39	73,459.59	6,529.74	27,207.26	27,207.26	27,207.26	40,650.00	27,207.26	555,955.44
Asistente de Servicio 2	27,207.26	326,487.08	22,854.10	35,726.60	58,580.69	267,906.39	73,459.59	6,529.74	27,207.26	27,207.26	27,207.26	40,650.00	27,207.26	555,955.44
Asistente de Servicio 3	27,207.26	326,487.08	22,854.10	35,726.60	58,580.69	267,906.39	73,459.59	6,529.74	27,207.26	27,207.26	27,207.26	40,650.00	27,207.26	555,955.44
Coordinador de Distribución	58,099.20	697,190.44	48,803.33	127,016.13	175,819.46	521,370.97	156,867.85	13,943.81	58,099.20	58,099.20	58,099.20	40,650.00	58,099.20	1,141,048.91
Conductor 1	17,232.51	206,790.09	14,475.31	13,847.22	28,322.52	178,467.57	46,527.77	4,135.80	17,232.51	17,232.51	17,232.51	40,650.00	17,232.51	367,033.69
Conductor 2	17,232.51	206,790.09	14,475.31	13,847.22	28,322.52	178,467.57	46,527.77	4,135.80	17,232.51	17,232.51	17,232.51	40,650.00	17,232.51	367,033.69
Conductor 3	17,232.51	206,790.09	14,475.31	13,847.22	28,322.52	178,467.57	46,527.77	4,135.80	17,232.51	17,232.51	17,232.51	40,650.00	17,232.51	367,033.69
Conductor 4	17,232.51	206,790.09	14,475.31	13,847.22	28,322.52	178,467.57	46,527.77	4,135.80	17,232.51	17,232.51	17,232.51	40,650.00	17,232.51	367,033.69
Jefe de Desarrollo Tecnológico	106,223.65	1,274,683.74	89,227.86	288,136.76	377,364.63	897,319.12	286,803.84	25,493.67	106,223.65	106,223.65	106,223.65	40,650.00	106,223.65	2,052,525.84
Analista Programador	36,698.16	440,377.87	30,826.45	59,887.85	90,714.31	349,663.56	99,085.02	8,807.56	36,698.16	36,698.16	36,698.16	40,650.00	36,698.16	735,713.07
Jefe de Administración de Personal	75,331.70	903,980.38	63,278.63	184,710.53	247,989.15	655,991.23	203,395.59	18,079.61	75,331.70	75,331.70	75,331.70	40,650.00	75,331.70	1,467,432.37
TOTAL	C\$ 1,095,808	C\$ 13,149,702	C\$ 920,479	C\$ 2,376,995	C\$ 3,297,475	C\$ 9,852,227	C\$ 2,958,683	C\$ 262,994	C\$ 1,095,808	C\$ 1,095,808	C\$ 1,095,808	C\$ 894,300	C\$ 1,095,808	C\$ 21,648,912

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 87. Planilla Anual 2027 - Estrategia 1.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	137,862.48	481,980.47	619,842.96	1,349,621.10	443,129.41	39,389.28	164,122.00	164,122.00	164,122.00	40,650.00	164,122.00	3,149,120.77
Asistente Ejecutiva	20,314.20	243,770.41	17,063.93	20,341.30	37,405.23	206,365.19	54,848.34	4,875.41	20,314.20	20,314.20	20,314.20	40,650.00	20,314.20	425,400.97
Analista Programador	38,905.12	466,861.45	32,680.30	66,045.29	98,725.59	368,135.86	105,043.83	9,337.23	38,905.12	38,905.12	38,905.12	40,650.00	38,905.12	777,513.00
Analista de Inteligencia de Datos	38,905.12	466,861.45	32,680.30	66,045.29	98,725.59	368,135.86	105,043.83	9,337.23	38,905.12	38,905.12	38,905.12	40,650.00	38,905.12	777,513.00
Jefe Administrativo Financiero	79,845.36	958,144.26	67,070.10	199,822.25	266,892.35	691,251.92	215,582.46	19,162.89	79,845.36	79,845.36	79,845.36	40,650.00	79,845.36	1,552,921.03
Contador	34,473.83	413,685.93	28,958.01	53,681.98	82,639.99	331,045.93	93,079.33	8,273.72	34,473.83	34,473.83	34,473.83	40,650.00	34,473.83	693,584.29
Tesorero	43,008.17	516,098.06	36,126.86	77,492.80	113,619.66	402,478.39	116,122.06	10,321.96	43,008.17	43,008.17	43,008.17	40,650.00	43,008.17	855,224.77
Cajero	16,211.15	194,533.81	13,617.37	12,137.47	25,754.83	168,778.98	43,770.11	3,890.68	16,211.15	16,211.15	16,211.15	40,650.00	16,211.15	347,689.20
Jefe de Atención al Cliente	116,698.95	1,400,387.42	98,027.12	323,208.09	421,235.21	979,152.21	315,087.17	28,007.75	116,698.95	116,698.95	116,698.95	40,650.00	116,698.95	2,250,928.14
Vendedor 1	37,038.23	444,458.80	31,112.12	60,836.67	91,948.79	352,510.01	100,003.23	8,889.18	37,038.23	37,038.23	37,038.23	40,650.00	37,038.23	742,154.14
Vendedor 2	37,038.23	444,458.80	31,112.12	60,836.67	91,948.79	352,510.01	100,003.23	8,889.18	37,038.23	37,038.23	37,038.23	40,650.00	37,038.23	742,154.14
Vendedor 3	37,038.23	444,458.80	31,112.12	60,836.67	91,948.79	352,510.01	100,003.23	8,889.18	37,038.23	37,038.23	37,038.23	40,650.00	37,038.23	742,154.14
Vendedor 4	37,038.23	444,458.80	31,112.12	60,836.67	91,948.79	352,510.01	100,003.23	8,889.18	37,038.23	37,038.23	37,038.23	40,650.00	37,038.23	742,154.14
Gestor de Reclamos 1	37,038.23	444,458.80	31,112.12	60,836.67	91,948.79	352,510.01	100,003.23	8,889.18	37,038.23	37,038.23	37,038.23	40,650.00	37,038.23	742,154.14
Gestor de Reclamos 2	37,038.23	444,458.80	31,112.12	60,836.67	91,948.79	352,510.01	100,003.23	8,889.18	37,038.23	37,038.23	37,038.23	40,650.00	37,038.23	742,154.14
Jefe de Logística y Operaciones	116,698.95	1,400,387.42	98,027.12	323,208.09	421,235.21	979,152.21	315,087.17	28,007.75	116,698.95	116,698.95	116,698.95	40,650.00	116,698.95	2,250,928.14
Gestor de Compras 1	47,624.10	571,489.23	40,004.25	91,945.50	131,949.74	439,539.49	128,585.08	11,429.78	47,624.10	47,624.10	47,624.10	40,650.00	47,624.10	942,650.51
Gestor de Compras 2	47,624.10	571,489.23	40,004.25	91,945.50	131,949.74	439,539.49	128,585.08	11,429.78	47,624.10	47,624.10	47,624.10	40,650.00	47,624.10	942,650.51
Gestor de Compras 3	47,624.10	571,489.23	40,004.25	91,945.50	131,949.74	439,539.49	128,585.08	11,429.78	47,624.10	47,624.10	47,624.10	40,650.00	47,624.10	942,650.51
Coordinador de Distribución	61,783.73	741,404.74	51,898.33	139,351.92	191,250.26	550,154.49	166,816.07	14,828.09	61,783.73	61,783.73	61,783.73	40,650.00	61,783.73	1,210,833.82
Conductor 1	18,262.68	219,152.11	15,340.65	15,762.29	31,102.94	188,049.17	49,309.23	4,383.04	18,262.68	18,262.68	18,262.68	40,650.00	18,262.68	386,545.09
Conductor 2	18,262.68	219,152.11	15,340.65	15,762.29	31,102.94	188,049.17	49,309.23	4,383.04	18,262.68	18,262.68	18,262.68	40,650.00	18,262.68	386,545.09
Conductor 3	18,262.68	219,152.11	15,340.65	15,762.29	31,102.94	188,049.17	49,309.23	4,383.04	18,262.68	18,262.68	18,262.68	40,650.00	18,262.68	386,545.09
Conductor 4	18,262.68	219,152.11	15,340.65	15,762.29	31,102.94	188,049.17	49,309.23	4,383.04	18,262.68	18,262.68	18,262.68	40,650.00	18,262.68	386,545.09
Jefe de Administración de Personal	79,845.36	958,144.26	67,070.10	199,822.25	266,892.35	691,251.92	215,582.46	19,162.89	79,845.36	79,845.36	79,845.36	40,650.00	79,845.36	1,552,921.03
TOTAL	C\$ 1,248,964	C\$ 14,987,572	C\$ 1,049,130	C\$ 2,667,043	C\$ 3,716,173	C\$ 11,271,399	C\$ 3,372,204	C\$ 299,751	C\$ 1,248,964	C\$ 1,248,964	C\$ 1,248,964	C\$ 1,016,250	C\$ 1,248,964	C\$ 24,671,635

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 88. Planilla Anual 2027 - Estrategia 2.

Cargo	Salario Básico Mensual	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	137,862.48	481,980.47	619,842.96	1,349,621.10	443,129.41	39,389.28	164,122.00	164,122.00	164,122.00	40,650.00	164,122.00	3,149,120.77
Asistente Ejecutiva	20,314.20	243,770.41	17,063.93	20,341.30	37,405.23	206,365.19	54,848.34	4,875.41	20,314.20	20,314.20	20,314.20	40,650.00	20,314.20	425,400.97
Analista Programador	38,905.12	466,861.45	32,680.30	66,045.29	98,725.59	368,135.86	105,043.83	9,337.23	38,905.12	38,905.12	38,905.12	40,650.00	38,905.12	777,513.00
Analista de Inteligencia de Datos	38,905.12	466,861.45	32,680.30	66,045.29	98,725.59	368,135.86	105,043.83	9,337.23	38,905.12	38,905.12	38,905.12	40,650.00	38,905.12	777,513.00
Jefe Administrativo Financiero	79,845.36	958,144.26	67,070.10	199,822.25	266,892.35	691,251.92	215,582.46	19,162.89	79,845.36	79,845.36	79,845.36	40,650.00	79,845.36	1,552,921.03
Contador	34,473.83	413,685.93	28,958.01	53,681.98	82,639.99	331,045.93	93,079.33	8,273.72	34,473.83	34,473.83	34,473.83	40,650.00	34,473.83	693,584.29
Tesorero	43,008.17	516,098.06	36,126.86	77,492.80	113,619.66	402,478.39	116,122.06	10,321.96	43,008.17	43,008.17	43,008.17	40,650.00	43,008.17	855,224.77
Cajero	16,211.15	194,533.81	13,617.37	12,137.47	25,754.83	168,778.98	43,770.11	3,890.68	16,211.15	16,211.15	16,211.15	40,650.00	16,211.15	347,689.20
Jefe de Atención al Cliente	116,698.95	1,400,387.42	98,027.12	323,208.09	421,235.21	979,152.21	315,087.17	28,007.75	116,698.95	116,698.95	116,698.95	40,650.00	116,698.95	2,250,928.14
Vendedor / Asesor Especializado 1	40,956.65	491,479.76	34,403.58	71,769.04	106,172.63	385,307.13	110,582.95	9,829.60	40,956.65	40,956.65	37,038.23	40,650.00	40,956.65	812,450.47
Vendedor / Asesor Especializado 2	40,956.65	491,479.76	34,403.58	71,769.04	106,172.63	385,307.13	110,582.95	9,829.60	40,956.65	40,956.65	37,038.23	40,650.00	40,956.65	812,450.47
Vendedor / Asesor Especializado 3	40,956.65	491,479.76	34,403.58	71,769.04	106,172.63	385,307.13	110,582.95	9,829.60	40,956.65	40,956.65	37,038.23	40,650.00	40,956.65	812,450.47
Vendedor / Asesor Especializado 4	40,956.65	491,479.76	34,403.58	71,769.04	106,172.63	385,307.13	110,582.95	9,829.60	40,956.65	40,956.65	37,038.23	40,650.00	40,956.65	812,450.47
Gestor de Reclamos 1	37,038.23	444,458.80	31,112.12	60,836.67	91,948.79	352,510.01	100,003.23	8,889.18	37,038.23	37,038.23	37,038.23	40,650.00	37,038.23	742,154.14
Gestor de Reclamos 2	37,038.23	444,458.80	31,112.12	60,836.67	91,948.79	352,510.01	100,003.23	8,889.18	37,038.23	37,038.23	37,038.23	40,650.00	37,038.23	742,154.14
Jefe de Logística y Operaciones	116,698.95	1,400,387.42	98,027.12	323,208.09	421,235.21	979,152.21	315,087.17	28,007.75	116,698.95	116,698.95	116,698.95	40,650.00	116,698.95	2,250,928.14
Gestor de Compras 1	47,624.10	571,489.23	40,004.25	91,945.50	131,949.74	439,539.49	128,585.08	11,429.78	47,624.10	47,624.10	47,624.10	40,650.00	47,624.10	942,650.51
Gestor de Compras 2	47,624.10	571,489.23	40,004.25	91,945.50	131,949.74	439,539.49	128,585.08	11,429.78	47,624.10	47,624.10	47,624.10	40,650.00	47,624.10	942,650.51
Gestor de Compras 3	47,624.10	571,489.23	40,004.25	91,945.50	131,949.74	439,539.49	128,585.08	11,429.78	47,624.10	47,624.10	47,624.10	40,650.00	47,624.10	942,650.51
Coordinador de Distribución	61,783.73	741,404.74	51,898.33	139,351.92	191,250.26	550,154.49	166,816.07	14,828.09	61,783.73	61,783.73	61,783.73	40,650.00	61,783.73	1,210,833.82
Conductor 1	18,262.68	219,152.11	15,340.65	15,762.29	31,102.94	188,049.17	49,309.23	4,383.04	18,262.68	18,262.68	18,262.68	40,650.00	18,262.68	386,545.09
Conductor 2	18,262.68	219,152.11	15,340.65	15,762.29	31,102.94	188,049.17	49,309.23	4,383.04	18,262.68	18,262.68	18,262.68	40,650.00	18,262.68	386,545.09
Conductor 3	18,262.68	219,152.11	15,340.65	15,762.29	31,102.94	188,049.17	49,309.23	4,383.04	18,262.68	18,262.68	18,262.68	40,650.00	18,262.68	386,545.09
Conductor 4	18,262.68	219,152.11	15,340.65	15,762.29	31,102.94	188,049.17	49,309.23	4,383.04	18,262.68	18,262.68	18,262.68	40,650.00	18,262.68	386,545.09
Jefe de Administración de Personal	79,845.36	958,144.26	67,070.10	199,822.25	266,892.35	691,251.92	215,582.46	19,162.89	79,845.36	79,845.36	79,845.36	40,650.00	79,845.36	1,552,921.03
TOTAL	C\$ 1,264,638	C\$ 15,175,656	C\$ 1,062,296	C\$ 2,710,772	C\$ 3,773,068	C\$ 11,402,588	C\$ 3,414,523	C\$ 303,513	C\$ 1,264,638	C\$ 1,264,638	C\$ 1,248,964	C\$ 1,016,250	C\$ 1,264,638	C\$ 24,952,820

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 89. Planilla Anual 2027 - Estrategia 3.

Cargo	Salario Básico	Total de Ingresos Anuales	INSS Empleado	I/R Salarios	Total Deducciones	Salario Neto a pagar	INSS Empleador	Inatec	Cálculo Proporcional Aplicado a Salario Básico			Almuerzo	Incentivo	Costo de Empleo
									Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización			
Gerente General	164,122.00	1,969,464.06	137,862.48	481,980.47	619,842.96	1,349,621.10	443,129.41	39,389.28	164,122.00	164,122.00	164,122.00	40,650.00	164,122.00	3,149,120.77
Asistente Ejecutiva	20,633.60	247,603.20	17,332.22	21,054.19	38,386.42	209,216.78	55,710.72	4,952.06	20,633.60	20,633.60	20,633.60	40,650.00	20,633.60	431,450.38
Analista Legal 1	38,900.05	466,800.54	32,676.04	66,031.13	98,707.16	368,093.38	105,030.12	9,336.01	38,900.05	38,900.05	38,900.05	40,650.00	38,900.05	777,416.85
Analista Legal 2	38,900.05	466,800.54	32,676.04	66,031.13	98,707.16	368,093.38	105,030.12	9,336.01	38,900.05	38,900.05	38,900.05	40,650.00	38,900.05	777,416.85
Analista de Inteligencia de Datos 1	38,900.05	466,800.54	32,676.04	66,031.13	98,707.16	368,093.38	105,030.12	9,336.01	38,900.05	38,900.05	38,900.05	40,650.00	38,900.05	777,416.85
Analista de Inteligencia de Datos 2	38,900.05	466,800.54	32,676.04	66,031.13	98,707.16	368,093.38	105,030.12	9,336.01	38,900.05	38,900.05	38,900.05	40,650.00	38,900.05	777,416.85
Jefe Administrativo Financiero	79,851.60	958,219.21	67,075.34	199,843.16	266,918.50	691,300.70	215,599.32	19,164.38	79,851.60	79,851.60	79,851.60	40,650.00	79,851.60	1,553,039.31
Contador	34,797.00	417,563.99	29,229.48	54,583.63	83,813.11	333,750.88	93,951.90	8,351.28	34,797.00	34,797.00	34,797.00	40,650.00	34,797.00	699,705.16
Jefe de Marketing	112,597.06	1,351,164.77	94,581.53	309,474.97	404,056.50	947,108.26	304,012.07	27,023.30	112,597.06	112,597.06	112,597.06	40,650.00	112,597.06	2,173,238.39
Asistente de Marketing	28,839.69	346,076.30	24,225.34	39,370.19	63,595.53	282,480.77	77,867.17	6,921.53	28,839.69	28,839.69	28,839.69	40,650.00	28,839.69	586,873.76
Jefe de Logística y Operaciones	112,597.06	1,351,164.77	94,581.53	309,474.97	404,056.50	947,108.26	304,012.07	27,023.30	112,597.06	112,597.06	112,597.06	40,650.00	112,597.06	2,173,238.39
Asistente de Servicio 1	28,839.69	346,076.30	24,225.34	39,370.19	63,595.53	282,480.77	77,867.17	6,921.53	28,839.69	28,839.69	28,839.69	40,650.00	28,839.69	586,873.76
Asistente de Servicio 2	28,839.69	346,076.30	24,225.34	39,370.19	63,595.53	282,480.77	77,867.17	6,921.53	28,839.69	28,839.69	28,839.69	40,650.00	28,839.69	586,873.76
Asistente de Servicio 3	28,839.69	346,076.30	24,225.34	39,370.19	63,595.53	282,480.77	77,867.17	6,921.53	28,839.69	28,839.69	28,839.69	40,650.00	28,839.69	586,873.76
Asistente de Servicio 4	28,839.69	346,076.30	24,225.34	39,370.19	63,595.53	282,480.77	77,867.17	6,921.53	28,839.69	28,839.69	28,839.69	40,650.00	28,839.69	586,873.76
Coordinador de Distribución	61,585.16	739,021.86	51,731.53	138,687.10	190,418.63	548,603.23	166,279.92	14,780.44	61,585.16	61,585.16	61,585.16	40,650.00	61,585.16	1,207,072.84
Conductor 1	18,266.46	219,197.49	15,343.82	15,770.73	31,114.56	188,082.94	49,319.44	4,383.95	18,266.46	18,266.46	18,266.46	40,650.00	18,266.46	386,616.71
Conductor 2	18,266.46	219,197.49	15,343.82	15,770.73	31,114.56	188,082.94	49,319.44	4,383.95	18,266.46	18,266.46	18,266.46	40,650.00	18,266.46	386,616.71
Conductor 3	18,266.46	219,197.49	15,343.82	15,770.73	31,114.56	188,082.94	49,319.44	4,383.95	18,266.46	18,266.46	18,266.46	40,650.00	18,266.46	386,616.71
Conductor 4	18,266.46	219,197.49	15,343.82	15,770.73	31,114.56	188,082.94	49,319.44	4,383.95	18,266.46	18,266.46	18,266.46	40,650.00	18,266.46	386,616.71
Jefe de Desarrollo Tecnológico	112,597.06	1,351,164.77	94,581.53	309,474.97	404,056.50	947,108.26	304,012.07	27,023.30	112,597.06	112,597.06	112,597.06	40,650.00	112,597.06	2,173,238.39
Analista Programador	38,900.05	466,800.54	32,676.04	66,031.13	98,707.16	368,093.38	105,030.12	9,336.01	38,900.05	38,900.05	38,900.05	40,650.00	38,900.05	777,416.85
Jefe de Administración de Personal	79,851.60	958,219.21	67,075.34	199,843.16	266,918.50	691,300.70	215,599.32	19,164.38	79,851.60	79,851.60	79,851.60	40,650.00	79,851.60	1,553,039.31
TOTAL	C\$ 1,190,397	C\$ 14,284,760	C\$ 999,933	C\$ 2,614,506	C\$ 3,614,439	C\$ 10,670,321	C\$ 3,214,071	C\$ 285,695	C\$ 1,190,397	C\$ 1,190,397	C\$ 1,190,397	C\$ 934,950	C\$ 1,190,397	C\$ 23,481,063

Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 90. Cotización de Alquiler de Módulos.

Sector localización	Metros cuadrados del modulo	Costo por metro cuadrado	Costo Total
Carretera Norte	102	C\$ 370.58	C\$37,798.81
Altamira	105	C\$ 417.38	C\$43,824.71

Fuente: Datos obtenidos desde chat de plataforma Web con dueños de módulos en alquiler.

Anexo. 91. Cotización Laptop HP.



NOTEBOOK HP 15-FC0004LA - 7Z9S5LA#ABM

No está disponible
SKU 04701-2659

C\$14,999.11 + I.V.A

La laptop HP de 15.6" viene con múltiples funciones para lograr productividad y para que tu cartera, y el planeta, estén contentos. Fabricada con materiales reciclados, esta potente laptop HP cuenta con un procesador AMD[R], amplio almacenamiento y gráficos fascinantes. Además, su relación pantalla-cuerpo de 85 %[2] y su bisel estrecho de 3 lados ofrecen mucho espacio para hacer y ver más cosas importantes.

Anexo. 92. Cotización Licencia de Sistema Informático.



OFFICE 2021 PRO PLUS 1 DISPOSITIVO

En Stock

Licencia para activar Office 2021
Activación genuina al 100% vía internet
Licencia de duración permanente, para 1 PC
Licencia "Pro" apta para personas y empresas
Incluye: Word, Excel, Powerpoint, Outlook, Access, Publisher y OneNote
Todos nuestros productos son originales y cuentan con garantía y soporte técnico.
Entrega inmediata directo a tu correo electrónico junto con manual de instalación.

582 C\$ + IVA

Precio más IVA en córdobas

Incluir Instalación Remota

Anexo. 93. Cotización Celulares.



Samsung

Teléfono Celular Samsung Galaxy A23 LIGHT BLUE-SM-A235MLBDGTO

✓ Disponible
SKU 05301-8105

C\$8,995.00 + I.V.A

Elija un método de entrega: ⓘ

Entrega a domicilio
• Disponible

Retirar en sucursal
• Disponible

Área Metropolitana (2 días hábiles)

Cantidad 1 + - **AÑADIR AL CARRITO**

Anexo. 94. Cotización Plan Telefónico.

Pospago

Pospago sin Límites
Pospago sin Límites 18GB

Redes
4GB Tiktok + Youtube

Paquete de datos
18 GB

Apps de Reuniones
Zoom y Teams por \$1 adicional

Redes Sociales:










SMS
1,500

Ubicaciones
Waze y Google Maps Incluidos

Minutos Onnet
Minutos Ilimitados a Claro, 50 min Multisusos

Apps de Música
Spotify, Deezer, Apple Music

Promoción Online Incluye:
Claro-video **Claro-música**

\$16.99

Anexo. 95. Cotización Servicio de Internet y Televisión.

**2 play | Internet y línea fija**
50 Mbps /Línea Fija

Precio
\$34.99
Mensual

 Velocidad 50 Mbps
 Línea Fija
[Ver Detalle](#)
[Ocultar ^](#)

Solicitar

☐ Comparar

Anexo. 96. Cotización Mouse.



Logitech
MOUSE LOGITECH OPTICO M280

 Disponible
SKU 02101-259

C\$705.53 + I.V.A

Elija un método de entrega: 

Entrega a domicilio
 **Disponible**

Retirar en sucursal
 **Disponible**

Área Metropolitana (2 días hábiles)

Cantidad   **AÑADIR AL CARRITO**

Anexo. 97. Cotización Impresora.



Epson

Impresora Multifuncional Inalámbrica EcoTank L3250 | C11CJ67301

✓ Disponible
SKU 02601-1030

C\$7,020.00 + I.V.A

Elija un método de entrega: ⓘ

Entrega a domicilio
● Disponible

Retirar en sucursal
● Disponible

Área Metropolitana (2 días hábiles)

Cantidad 1 **AÑADIR AL CARRITO**

♥ ↺

Anexo. 98. Cotización Escritorio Ejecutivo.

**ELEGANCIA Y CONFORT
PARA TU OFICINA
ESCRITORIO EN L**



120 CM

50 CM

Melamina

Pasa cables

Gaveta

Madelatsa

C\$4,500

8686-8600 | madelatsa20@gmail.com

Anexo. 99. Cotización Escritorio Sencillo.



Madelatsa

ESCRITORIO LINEAL

- 120 x 60 x 75 cm
- 1 GAVETA
- MELAMINA

PRECIO DE VENTA
C\$ 4,000

Tonos disponibles

8686-8600 | madelatsa20@gmail.com

Anexo. 100. Cotización Juego Completo Mesa de Juntas.



Commodity

Juego de comedor Commodity Rectangular 8 sillas

EN STOCK | UPC 437047800001

~~€\$62,000.00~~
C\$51,995.00

Garantía Adicional *

Sin contrato de servicio

AGREGAR A MI BOLSA

COMPRAR POR WHATSAPP

Anexo. 101. Cotización Sillón Ejecutivo.




Madelatsa

**ELEGANCIA Y CONFORT
PARA TU OFICINA**

PX-17

Silla de Cuero de PU de respaldo alto
Reposabrazos fijos
Mecanismo de mariposa
Base de metal
Ruedas tipo PU
Capacidad 330 Lb

**U\$250
+IVA**

**Garantía
18
Meses**

 **8686-8600** | madelatsa20@gmail.com

Anexo. 102. Cotización Sillas para Personal.




Madelatsa

**ELEGANCIA Y CONFORT
PARA TU OFICINA**

MD 01

RESPALDO EN MALLA MESH Y
POLIPROPILENO
AJUSTE ALTURA
BRAZOS FIJOS
BASE DE 5 RODOS
ARAÑA METALICA CROMADA
SENTADERO DAMASCO COLOR NEGRO
CAPACIDAD DE PESO: 250 LBS

**U\$72
+IVA**

**18
Meses
Garantía**

 **8686-8600** | madelatsa20@gmail.com

Anexo. 103. Cotización Sillas para Visitas.



Madelatsa

**ELEGANCIA Y CONFORT
PARA TU OFICINA**

SILLA DE ESPERA MD32

ESPALDAR DE DAMASCO COLOR NEGRO
SENTADERO DAMASCO COLOR NEGRO
CAPACIDAD DE PESO: 250 LBS

**U\$50
+IVA**

**18
Meses
Garantía**

[8686-8600](tel:8686-8600) | madelatsa20@gmail.com

Anexo. 104. Cotización Teléfonos para Oficina.



RadioShack
Teléfono alámbrico RadioShack 4304325 Negro
EN STOCK | UPC 459468100010

C\$890.00

AGREGAR A MI BOLSA

 Favoritos |  Compartir

Anexo. 105. Cotización Dispensador de Agua.



Peak'S Water
Peak'S Water Dispensador de Agua de Carga Inferior
Número de ítem 148903

C\$9,149.95

Estás viendo:
Managua
[Cambiar club](#)

✓ En inventario

✗ Masaya

✓ Managua

Métodos de entrega

- ✓ Recoger en el club
- ✓ Entrega a domicilio Estándar
- ✓ Entrega a Domicilio Express

Anexo. 106. Cotización Aire Acondicionado.



Mabe
Aire acondicionado Mabe MMI18CDBWCCM
18000 BTU
EN STOCK UPC 456772800018

C\$29,499.00
Garantía Adicional *

Sin contrato de servicio

AGREGAR A MI BOLSA

COMPRAR POR WHATSAPP

Anexo. 107. Cotización Abanico.



Mastertech
Ventilador Mastertech Pedestal inverter 16"
EN STOCK UPC 455316100010

C\$3,900.00
Garantía Adicional *

Sin contrato de servicio

AGREGAR A MI BOLSA

COMPRAR POR WHATSAPP

Favoritos

Métodos de Pago

- VISA
- MasterCard
- Amex
- PayPal

Anexo. 108. Cotización Microondas.



Oster

Microondas Oster OGW2202 30 Litros / 1.06
Pies Cúbicos negro

EN STOCK | UPC 463365500019

C\$3,500.00

AGREGAR A MI BOLSA

COMPRAR POR WHATSAPP

Favoritos

Anexo. 109. Cotización Mini Refrigeradora.



MINIBAR A-25 COLOR NEGRO MATE 125V/60HZ/1PH.

SKU: 93178

Categorías: EQUIPOS, HOTELERIA

\$185.00 HIVA

Compartir: [f](#) [t](#) [e](#) [+](#)

Anexo. 110. Cotización Televisor.



Samsung

Televisor Samsung UN43TU7000PX 43" 4K
UHD

EN STOCK | UPC 456149400018

C\$21,400.00

Garantía Adicional *

Sin contrato de servicio

AGREGAR A MI BOLSA

COMPRAR POR WHATSAPP

Anexo. 111. Cotización Cafetera.



Black + Decker

Cafetera Black & Decker CM1105B Negro

EN STOCK | UPC 419778500009

C\$1,800.00

Garantía Adicional *

Sin contrato de servicio

AGREGAR A MI BOLSA

COMPRAR POR WHATSAPP

Favoritos

Métodos de Pago

VISA

MasterCard

Amex

PayPal

Anexo. 112. Cotización Pizarra Grande.



PIZARRA ACRILICA FORCE 48X96" (120X240CM)

FORCE

Venta: C\$5433.25

SKU:FED-YCL-II011

En existencia: 1

Cantidad 1

Agregar al carrito

Anexo. 113. *Cotización Camión Hino 300 3.5 Toneladas.*





RUC: J-03-1-000000237-1

De la rotonda el Güegüense 350m. al sur. Managua, Nic.

Tel.: 2255-4444

Garantía de Fábrica: 3 años o 100,000 KM

Cotización: 00201969		Fecha Creada: 5 Mar 2024	Válida por: 7 Días
ESTIMADO (A) CLIENTE: KENNETH WINSTON TELLEZ GARCIA ATENCIÓN A: KENNETH WINSTON TELLEZ GARCIA		Vendedor: Marco Garcia Guerrero Correo: magarcia@casapellas.com Tel: 87202053	
Hino MODELO: HINO 3.5T HINO 3.5 (2025)		Cantidad	1
INTERIOR		MOTOR Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	
Ventilador para conductor y pasajero Asientos de vinil reforzado 3 pasajeros Apoyacabezas delanteros cond y pasajero Radio FM/AM/USB/Bluetooth/2 Parlantes Agarraderas internas conductor y pasajero Medidores centrales de fácil vista Velocímetro con Tacómetro - Odometro Timón de Uretano y ajustable Paquete manual: ventanas, puertas y espejos Aislante para calor interno Parabrisas de amplia visibilidad		Motor Diesel Turbo 4,009cc 4 cilindros Serie 300 Potencia Maxima de 116HP/ (JIS)@ 2500 rpm Inyección rel común de combustible Torque máximo de 33 kgf.m/1,600 r/min Suspensión delantera / trasera balistas multhojas Dirección Hidráulica Capacidad de carga máxima de 3.5 Toneladas (Uti) Transmisión manual de 5 velocidades Frenos vacuum sobre hidraulico con zapatas Radio de giro de 5.5 mts. Tanque de combustible 80 Lts (21.3glns) Radiador de Servicio Pesado Distancia entre ejes (2525) Ancho (1880) Alto (2140) mm	
EXTERIOR		SEGURIDAD	
Anticorrosivo de chasis y carrocería Bumper del color negro Parrilla de color Gris Faros halógenos Faros antiniebla en bumper delantero Espejos retrovisores visión amplia Llantas 7.00 R16 Estribos de aluminio reversibles		Cinturones de seguridad Barras protectoras en las puertas Carrocería rígida con zonas deformables Chasis reforzado Tanque de combustible protegido Bloqueo del timón con la llave Carrocería recomendada 11 pies de largo Abatible con fácil acceso al servicio de motor	
NOTAS ADICIONALES		PRECIO SIN IVA	C\$ 917,199.86
		ACCESORIO --	C\$ 0.00
		I.V.A	C\$ 137,579.92
CAMION HINO DE 3.5 TONELADAS CON CAJON DE 12 PIES DE LARGO AÑO 2025, MODELO TURBO INTERCOOLER		TOTAL	C\$ 1,054,779.78
		TOTAL EN DÓLARES	\$ 28,800.00

Esta cotización es personal, no transferible y confidencial, pudiendo compartirse con terceros para los fines relacionados para concretar la transacción ofertada por la empresa. Los precios son basados en costos estimados de tipo fiscal, financiero y devaluación de la moneda, por lo que están sujetos a cambios hasta que no sean formalizados en una Hoja de Negociación Final firmada por el cliente y la Empresa.

Anexo. 114. Cotización Toyota Yaris.



Vehículos Servicios Toyota Casa Pellas Guía De Compras

Perfil Características Especificaciones



YARIS

Cuota Bancaria: \$355 *
Desde: C\$841,648 *

¡Cotizar Ahora!

Descargar Brochure

Todo lo que

Anexo. 115. Cotización Motocicleta Yamaha YD110.

MOTOCICLETAS, TRABAJO



Q

YD110 CRUX

DESDE:

C\$ 61,932 *

CUOTA DESDE:

\$ 64*

Nueva YAMAHA YD110 Crux es una motocicleta ideal para el trabajo y los ratos de esparcimiento ya que es una motocicleta con un asiento cómodo y amplio para dos personas.

Colores disponibles



Cotizar Ahora

Envíe

Anexo. 116. Cotización Equipos de Protección Personal.

SILVA INTERNACIONAL, S.A.
SINSA HOME CENTER
ROTONDA EL GUEGUENSE 300 VRS AL OESTE.
TEL: 22647000
hcenter@sinsa.com.ni

RUC: J0310000001812
ASFC 01/0015/02/2019/4

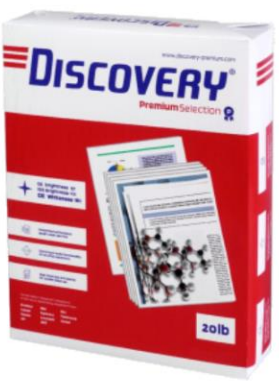
Tienda: 12 Caja: 26
Fecha: 4/3/24 Hora: 2:35 PM
Ticket: 24124
Vendedor: 6204 (Yahaira Velasquez)
Cajero: 6204

Nombre:
Kenneth Tellez
NATIONAL_ID#: 0012810991004W
COL 10 DE JUNIO COL LUXEMBURGO 1 C MEDIA O 75 VRS S CASA A-63
MANAGUA

C O T I Z A C I O N
Q 0 0 1 2 0 2 6 0 0 7 4 9 3

Articulo					
%BU%	Cantidad	Precio C\$	Precio en \$	Importe C\$	Monto en \$
BOTA DE SEGURIDAD WILD TIERRA RHINO					
102964601	1	2,407.83	65.75	2,407.83	65.75
NUMEROS-HTS:6403400000000					
GUANTE DE NITRILO TALLA "M" AL MILWAUKEE - EA					
100387978	1	249.00	6.80	249.00	6.80
NUMEROS-HTS:6116100000000					
LENTES DE SEGURIDAD PYRAMEX:OSCURO:ANTIPA?O					
125216358	1	249.00	6.80	249.00	6.80
NUMEROS-HTS:					
CINTURON DE PESO PARA ESPALDA TRUPER:M - EA					
100803265	1	433.91	11.85	433.91	11.85
NUMEROS-HTS:6212900000000					
RODILLERAS PROFESIONALES NARANJA TRUPER - EA					
100545307	1	764.35	20.87	764.35	20.87
NUMEROS-HTS:3926200000000					

Anexo. 117. Cotización Papel Bond.



PAPEL BOND 40 TC DISCOVERY 8.5X11 75GR 97% BLANC

Marca: NAVI
Codigo: 802839095468
En existencia: 263 Articulos

Precio: **C\$219.51** +IVA

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

PAPEL BOND 40 TC DISCOVERY 8.5X11 75GR 97% BLANC

Anexo. 118. Cotización Libreta.



LIBRETA TAQUIGRAFIA PACASA EXECUTIVE 66301 60HJ

Marca: PACA
Codigo: 7426500845027
En existencia: 54 Articulos

Precio: **C\$26.24**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

LIBRETA TAQUIGRAFIA PACASA EXECUTIVE 66301 60HJ

Anexo. 119. Cotización Maskingtape.



CINTA EMPAQUE HYSTIK TRANSP 2"X40YDS # 880/876/874

Marca: HYST
Codigo: 721672022489
En existencia: 501 Articulos

Precio: **C\$38.03** +IVA

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

CINTA EMPAQUE HYSTIK TRANSP 2"X40YDS # 880/876/874

Anexo. 120. Cotización Tijera.



TIJERA S/MARCA OFICINA 8" A151-KSC007

Marca: ARGE
Codigo: 7453038460712
En existencia: 28 Artículos

Precio: **C\$31.45** +IVA

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción
TIJERA S/MARCA OFICINA 8" A151-KSC007

Anexo. 121. Cotización Borrador.



BORRADOR PENTEL JUMBO ZEHE-10 BLANCO

Marca: PENT
Codigo: 4711577035185
En existencia: 6 Artículos

Precio: **C\$13.87**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción
BORRADOR PENTEL JUMBO ZEHE-10 BLANCO

Anexo. 122. Cotización Agenda.



AGENDA SMARTY MED 2023 POSITANO VERDE 0CL0A22004-00027

Marca: GONPER
Codigo: 7432003402742
En existencia: 8 Artículos

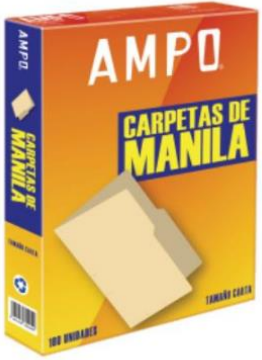
Precio: **C\$186.15** +IVA

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción
AGENDA SMARTY MED 2023 POSITANO VERDE 0CL0A22004-00027

Anexo. 123. Cotización Carpetas de Manila.

A box of AMPO Manila folders, labeled 'CARPETAS DE MANILA' and 'TAMBIEN CARTA'.

FOLDER AMPO MANILA T/CARTA CAJA 100UDS

Marca: AMPO
Codigo: 7441046302001
En existencia: 60 Artículos

Precio: **C\$243.08 +IVA**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Anexo. 124. Cotización Engrapadora.

A box of Pointer stapler and the stapler itself, labeled 'pointer STAPLER'.

ENGRAPADORA POINTER TIRA COMPLETA 25HJ 26/6 90MM ST-1914

Marca: ARGE
Codigo: 7453038472135
En existencia: 25 Artículos

Precio: **C\$103.05 +IVA**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

ENGRAPADORA POINTER TIRA COMPLETA 25HJ 26/6 90MM ST-1914

Anexo. 125. Cotización Grapa Estándar.

A box of Smarty standard staples, labeled 'Smarty Standard Staples'.

GRAPAS ESTANDAR SMARTY 26/6 CJ-5000 SM-N101

Marca: GONPER
Codigo: 7434003613630
En existencia: 91 Artículos

Precio: **C\$30.13 +IVA**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

Anexo. 126. Cotización Lápiz Mecánico.



LAPIZ MECANICO PENTEL 0.5 AX105-AE NEGRO

Marca: PENT
Codigo: 3474377922130
En existencia: 145 Artículos

Precio: **C\$16.20**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

Anexo. 127. Cotización Carpetas de Manila.



MINAS PENTEL 0.5 C505-2BEX 2B

Marca: PENT
Codigo: 072512007341
En existencia: 147 Artículos

Precio: **C\$15.54**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

MINAS PENTEL 0.5 C505-2BEX 2B

Anexo. 128. Cotización Pega en Barra.



LAPIZ ADHESIVO ARTLINE 40GR MAGICO EGD-40

Marca: ARTL
Codigo: 4974052853647
En existencia: 421 Artículos

Precio: **C\$48.03**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

Anexo. 129. Cotización Lapicero.



LAPICERO SMARTY TRI-X PUNTA MEDIA 1.0MM AZUL TRI-XA

Marca: GONPER
Codigo: 7434003612787
En existencia: 429 Artículos

Precio: **C\$3.07**

Cantidad: [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Anexo. 130. Cotización Resaltador.



RESALTADOR SHARPIE TANK P/B AMARILLO 25034

Marca: PAPER
Codigo: 071641250345
En existencia: 124 Artículos

Precio: **C\$24.41**

Cantidad: [Añadir al carrito](#)

Anexo. 131. Cotización Marcador Acrílico.



MARCADOR ACRILICO ARTLINE 159 AZUL P/B

Marca: ARTL
Codigo: 4974052836152
En existencia: 363 Artículos

Precio: **C\$25.52**

Cantidad: [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

MARCADOR ACRILICO ARTLINE 159 AZUL P/B

Anexo. 132. Cotización Corrector.



CORRECTOR SMARTY 7ML CS333-127/SM-F005

Marca: GONPER
Codigo: 7434003613609
En existencia: 386 Artículos

Precio: **C\$12.42**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

CORRECTOR SMARTY 7ML CS333-127/SM-F005

Anexo. 133. Cotización Saca Grapa.



SACAGRAPA POINTER WD401-10-VMR

Marca: ARGE
Codigo: 7453038474443
En existencia: 24 Artículos

Precio: **C\$15.00 +IVA**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

Anexo. 134. Cotización Clamps.



BINDER CLIPS SMARTY SMT-25MM 1" CJ-12UD SM-H115

Marca: GONPER
Codigo: 7434003611865
En existencia: 32 Artículos

Precio: **C\$23.92 +IVA**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Anexo. 135. Cotización Clips.



CLIPS SMARTY NIQUELADO 33MM CJ-100UD SM-N148

Marca: GONPER
Codigo: 7432003403800
En existencia: 74 Artículos

Precio: **C\$12.14 +IVA**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

Anexo. 136. Cotización Borrador de Pizarra.



BORRADOR PELIKAN P/PIZARRA PLASTICO 01700120

Marca: PELI
Codigo: 7501015218716
En existencia: 67 Artículos

Precio: **C\$30.18**

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Compartir: [WhatsApp](#) [Email](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Pinterest](#)

Descripción

Anexo. 137. Cotización Mousepad.



RadioShack
Mousepad RadioShack 2607085 Multicolor
EN STOCK | UPC 460931400018

C\$35.00

[AGREGAR A MI BOLSA](#)

[Favoritos](#) | [Compartir](#)

Anexo. 138. Cotización Tinta Negra.



Epson
Tinta Epson T504120 127 ml Negro
EN STOCK | UPC 441676200002

~~C\$800.00~~
C\$699.00

AGREGAR A MI BOLSA

 Favoritos |  Compartir

Anexo. 139. Cotización Tinta Amarilla.



Epson
Tinta Epson T504420 70 ml Amarilla
EN STOCK | UPC 441676700007

~~C\$550.00~~
C\$499.00

AGREGAR A MI BOLSA

 Favoritos |  Compartir

Anexo. 140. Cotización Tinta Magenta.



Epson
Tinta Epson T504320 70 ml Magenta
EN STOCK | UPC 441676800003

~~C\$540.00~~
C\$499.00

AGREGAR A MI BOLSA

 Favoritos |  Compartir

Anexo. 141. Cotización Tinta Cyan.



Anexo. 142. Cotizaciones Fallas de Motor – Repuestos Baltodano S.A.

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Válvula de apagado	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00
Motor arranque 12v Toyota 2l	1	C\$11,500.00	C\$11,500.00
Arranque 41 mt	1	C\$24,000.00	C\$24,000.00
Arranque 12mt 12 dientes, 12 voltios	2	C\$15,500.00	C\$31,000.00
Arranque Hino 300	1	C\$20,000.00	C\$20,000.00
Arranque Hino 500	1	C\$17,000.00	C\$17,000.00
Arranque Isuzu npr nuevo	1	C\$15,000.00	C\$15,000.00
Arranque Isuzu npr segunda	1	C\$8,000.00	C\$8,000.00
Arranque Hino 300	1	C\$20,000.00	C\$20,000.00
Aspa de motor w04dt	1	C\$6,250.00	C\$6,250.00
Cable cambio w04dt	2	C\$7,500.00	C\$15,000.00
Cable de cambios w04d	2	C\$7,500.00	C\$15,000.00
Cable apagador para el camión chino	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Cable cambio w04dt	2	C\$8,500.00	C\$17,000.00
Cable de cambio Hino 500	2	C\$7,500.00	C\$15,000.00
Cable cambio w04dt	2	C\$7,000.00	C\$14,000.00
Cable cambio w04dt	2	C\$7,500.00	C\$15,000.00
Cable selector de cambio Chevrolet	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Cable de cambio w04d	2	C\$7,500.00	C\$15,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Cable cambio Hino 300	2	C\$8,000.00	C\$16,000.00
Cable cambio Hino 500	2	C\$8,000.00	C\$16,000.00
Sincronizadores de cambio Toyota 2l	5	C\$1,600.00	C\$8,000.00
Engranaje del retroceso	1	C\$2,100.00	C\$2,100.00
Desplazable de sincronizadores 1era y 2da	1	C\$2,800.00	C\$2,800.00
Desplazable de sincronizadores 3era y 4da	1	C\$3,100.00	C\$3,100.00
Desplazable de sincronizadores 5ta y retroceso	1	C\$2,900.00	C\$2,900.00
Culata Hino j08c de segunda armada	1	C\$100,000.00	C\$100,000.00
Culata Hino j08c nueva	1	C\$160,000.00	C\$160,000.00
Culata semi nueva Tacoma 2rz	1	C\$22,000.00	C\$22,000.00
Culata nueva Tacoma 2rz	1	C\$38,000.00	C\$38,000.00
Tapa de válvulas	1	C\$5,900.00	C\$5,900.00
Distribuidor completo	1	C\$18,000.00	C\$18,000.00
Válvula secadora de aire	1	C\$15,000.00	C\$15,000.00
Válvula transmisión 10 cambios	1	C\$1,700.00	C\$1,700.00
Motor arranque	1	C\$16,000.00	C\$16,000.00
Válvula de apagado	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Motor arranque	1	C\$18,000.00	C\$18,000.00
Cable acelerador	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Arranque Isuzu npr nuevo	1	C\$15,000.00	C\$15,000.00
Arranque Isuzu npr segunda	1	C\$8,000.00	C\$8,000.00
Empaque de culata ka24	1	C\$800.00	C\$800.00
Fichas culata 3.00mm	8	C\$500.00	C\$4,000.00
Motor de arranque Hino 300	1	C\$20,000.00	C\$20,000.00
Válvulas escape	8	C\$500.00	C\$4,000.00
Válvulas admisión	8	C\$600.00	C\$4,800.00
Sellos de válvulas	16	C\$50.00	C\$800.00
Guía de válvulas	16	C\$100.00	C\$1,600.00
Válvulas admisión y escape	8	C\$625.00	C\$5,000.00
Balinera patente delantera	2	C\$2,800.00	C\$5,600.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Motor arranque Hino 300	1	C\$20,000.00	C\$20,000.00
Válvula de apagado	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Soporte de motor	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Cable cambio w04dt	2	C\$7,000.00	C\$14,000.00
Sincronizadores de cambio Hino 300	5	C\$3,000.00	C\$15,000.00
Desplazable de sincronizadores	3	C\$6,000.00	C\$18,000.00
Cable de cambio Daihatsu Excel original	2	C\$10,400.00	C\$20,800.00
Aspa	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Motor arranque	1	C\$7,550.00	C\$7,550.00
Motor arranque Hino dutro	1	C\$18,000.00	C\$18,000.00
Cable acelerador Hino dutro	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Soporte izquierdo del motor	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Válvula del mínimo	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Válvulas escape Japón	8	C\$500.00	C\$4,000.00
Válvulas admisión Japón	8	C\$500.00	C\$4,000.00
Guías de válvula Japón	16	C\$150.00	C\$2,400.00
Sellos válvulas Japón	16	C\$60.00	C\$960.00
Anillo motor Japón std	1	C\$4,200.00	C\$4,200.00
Motor arranque Chevrolet nuevo	1	C\$10,000.00	C\$10,000.00
Cable de transmisión Hino 300	2	C\$7,000.00	C\$14,000.00
Guías de válvulas	2	C\$527.73	C\$1,055.46
Válvula a0009970312	2	C\$1,602.87	C\$3,205.74
Empaque de culata metálica	1	C\$2,700.00	C\$2,700.00
Cuñero para válvulas w04dt	32	C\$150.00	C\$4,800.00
Sellos válvulas Japón	16	C\$100.00	C\$1,600.00
Anillos std	4	C\$6,800.00	C\$27,200.00
Anillos std	7	C\$6,000.00	C\$42,000.00
Anillos std	1	C\$3,800.00	C\$3,800.00
Anillos std	1	C\$3,800.00	C\$3,800.00
Anillos std	1	C\$6,800.00	C\$6,800.00
Anillos std	4	C\$1,500.00	C\$6,000.00
Aspas de ventilador de motor	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Axiales 0.25	5	C\$350.00	C\$1,750.00
Axiales std	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Axiales std	4	C\$1,500.00	C\$6,000.00
Axiales std	1	C\$850.00	C\$850.00
Axiales std	10	C\$250.00	C\$2,500.00
Axiales std	5	C\$135.00	C\$675.00
Bendix de arranque # 28011-1390	2	C\$12,500.00	C\$25,000.00
Bendix de arranque tipo Toyota	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Bomba de vacío	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Buje de leva	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Buje de biela	6	C\$150.00	C\$900.00
Buje de leva	3	C\$2,500.00	C\$7,500.00
Bujes de biela	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Bujes de leva	2	C\$2,300.00	C\$4,600.00
Cable de chiseros	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Cable de chiseros	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Cable de chiseros	7	C\$750.00	C\$5,250.00
Camisa ever power	6	C\$2,900.00	C\$17,400.00
Camisas acabadas ever power	18	C\$2,900.00	C\$52,200.00
Camisas acabadas ever power	6	C\$2,900.00	C\$17,400.00
Camisas std	4	C\$1,000.00	C\$4,000.00
Carbones motores de arranque	100	C\$350.00	C\$35,000.00
Chiseros	12	C\$125.00	C\$1,500.00
Chiseros	6	C\$500.00	C\$3,000.00
Chiseros	4	C\$150.00	C\$600.00
Chiseros	7	C\$500.00	C\$3,500.00
Cigüeñal	1	C\$6,000.00	C\$6,000.00
Concha bancada 0.10	1	C\$2,900.00	C\$2,900.00
Concha bancada 0.20	2	C\$2,900.00	C\$5,800.00
Concha bancada 0.20	1	C\$2,900.00	C\$2,900.00
Concha bancada 0.25	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00
Concha bancada 0.30	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Concha bancada 0.50	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Concha bancada std	1	C\$2,800.00	C\$2,800.00
Concha biela 0.10	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Concha biela 0.20	2	C\$2,600.00	C\$5,200.00
Concha biela 0.20	1	C\$2,600.00	C\$2,600.00
Concha biela 0.25	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Concha biela 0.25	1	C\$650.00	C\$650.00
Concha biela std	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Concha biela std	1	C\$2,900.00	C\$2,900.00
Contacto para arranque	10	C\$650.00	C\$6,500.00
Culata	2	C\$30,000.00	C\$60,000.00
Culata	2	C\$33,000.00	C\$66,000.00
Culata	1	C\$30,000.00	C\$30,000.00
Empaque de culata	7	C\$3,300.00	C\$23,100.00
Empaque de culata	6	C\$3,000.00	C\$18,000.00
Empaque de culata	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00
Guías de válvulas	36	C\$150.00	C\$5,400.00
Kit overhaul	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Kit overhaul	1	C\$1,900.00	C\$1,900.00
Motor de arranque	10	C\$20,000.00	C\$200,000.00
Motor de arranque	4	C\$19,000.00	C\$76,000.00
Motor de arranque	2	C\$20,000.00	C\$40,000.00
Motor de arranque	1	C\$18,000.00	C\$18,000.00
Motor de arranque	1	C\$20,000.00	C\$20,000.00
Motor de arranque	4	C\$7,000.00	C\$28,000.00
Overhaul	2	C\$1,900.00	C\$3,800.00
Overhaul	1	C\$1,900.00	C\$1,900.00
Overhaul	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Overhaul	1	C\$6,000.00	C\$6,000.00
Pistones std	4	C\$1,000.00	C\$4,000.00
Pistones std	6	C\$3,000.00	C\$18,000.00
Pistones std	19	C\$3,000.00	C\$57,000.00
Pistones std	4	C\$1,250.00	C\$5,000.00
Pistones std	4	C\$2,000.00	C\$8,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Pistones std	6	C\$3,200.00	C\$19,200.00
Porta carbones de motor de arranque	3	C\$1,000.00	C\$3,000.00
Retenedor delantero de cigüeñal	3	C\$550.00	C\$1,650.00
Sellos de válvulas	36	C\$125.00	C\$4,500.00
Sensor de temperatura	3	C\$900.00	C\$2,700.00
Soporte de motor	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Tapón para radiador de motor	17	C\$500.00	C\$8,500.00
Tensor de cadena	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Válvulas de admisión	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Válvulas de admisión	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Válvulas de admisión	24	C\$425.00	C\$10,200.00
Válvulas de admisión	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Válvulas de admisión	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Válvulas de admisión	6	C\$400.00	C\$2,400.00
Válvulas de escape	4	C\$450.00	C\$1,800.00
Válvulas de escape	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Válvulas de escape	4	C\$500.00	C\$2,000.00
Válvulas de escape	18	C\$400.00	C\$7,200.00
Válvulas de escape	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Válvulas de escape	6	C\$150.00	C\$900.00
Válvulas de escape	42	C\$150.00	C\$6,300.00
Válvula transmisión 10 cambios	1	C\$1,700.00	C\$1,700.00
Válvula transmisión 10 cambios original	1	C\$3,900.00	C\$3,900.00
Válvula admisión	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Válvula escape	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Válvula 2rz	16	C\$550.00	C\$8,800.00
Guías válvula 2rz	16	C\$150.00	C\$2,400.00
Anillos	1	C\$3,300.00	C\$3,300.00
Total	872	C\$2,467.14	C\$2,151,346.20

Anexo. 143. *Cotizaciones Alternador - Repuestos Baltodano S.A.*

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Correa alternador	1	C\$600.00	C\$600.00
Alternador con bomba vacío para 2l	1	C\$18,000.00	C\$18,000.00
Alternador nuevo hiace 5l	1	C\$13,000.00	C\$13,000.00
Alternador hilux vigo	1	C\$12,000.00	C\$12,000.00
Alternador con bomba vacío para 2l	1	C\$18,000.00	C\$18,000.00
Banda del aire	1	C\$600.00	C\$600.00
Banda alternador	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Banda del power	1	C\$600.00	C\$600.00
Correa alternador	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Alternador Hino 300	1	C\$16,000.00	C\$16,000.00
Banda automotriz	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00
Correas de motor	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Correa serpentina motor	3	C\$1,500.00	C\$4,500.00
Correa motor j08c	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Correa alternador Hino 500	1	C\$850.00	C\$850.00
Correa alternador	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Alternador 24v	1	C\$20,500.00	C\$20,500.00
Correa motor	1	C\$550.00	C\$550.00
Correa de motor	1	C\$800.00	C\$800.00
Correa del power	1	C\$850.00	C\$850.00
Banda aire acondicionado	1	C\$850.00	C\$850.00
Banda alternador 2y	1	C\$450.00	C\$450.00
Correa motor 1pk1530	1	C\$800.00	C\$800.00
Correa alternador	1	C\$500.00	C\$500.00
Correa motor k2700	1	C\$600.00	C\$600.00
Correa motor	1	C\$600.00	C\$600.00
Correa alternador	1	C\$600.00	C\$600.00
Alternador w04d	1	C\$16,000.00	C\$16,000.00
Kit de tiempo	1	C\$18,500.00	C\$18,500.00
Correa motor Hino 300	1	C\$600.00	C\$600.00
Correa alternador	1	C\$600.00	C\$600.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Correa motor Hino 300	1	C\$600.00	C\$600.00
Correa de motor	1	C\$600.00	C\$600.00
Correa del compresor	1	C\$600.00	C\$600.00
Correa motor Hino 300	1	C\$600.00	C\$600.00
Correa power	1	C\$500.00	C\$500.00
Correa alternador	1	C\$500.00	C\$500.00
Kit de tiempo	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Correa alternador	1	C\$500.00	C\$500.00
Bandas del motor	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Correa 4pk820	1	C\$1,000.00	C\$1,000.00
Alternador	1	C\$8,000.00	C\$8,000.00
Alternador	1	C\$8,000.00	C\$8,000.00
Alternador	1	C\$8,800.00	C\$8,800.00
Balinera de alternador	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Correa del alternador	7	C\$400.00	C\$2,800.00
Correa del alternador	9	C\$500.00	C\$4,500.00
Total	70	C\$2,835.00	C\$198,450.00

Anexo. 144. Cotizaciones Fricciones / Frenos - Repuestos Baltodano S.A.

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Juego tacos delanteros American blass americano	1	C\$2,400.00	C\$2,400.00
Espárragos traseros c/ tuercas japonés	5	C\$500.00	C\$2,500.00
Espárragos delanteros c/tuercas japonés	5	C\$500.00	C\$2,500.00
Bomba central freno aisin japonés	1	C\$8,000.00	C\$8,000.00
Vacuum de freno marca tommita japonés	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Discos frenos delanteros japonés	2	C\$3,500.00	C\$7,000.00
Zapatillas de freno	1	C\$2,200.00	C\$2,200.00
Bomba central freno Ford 450 original de segunda	1	C\$7,800.00	C\$7,800.00
Bomba central freno	1	C\$9,000.00	C\$9,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Disco clutch	1	C\$4,300.00	C\$4,300.00
Kit de fricciones	1	C\$1,750.00	C\$1,750.00
Bomba central de freno	1	C\$5,800.00	C\$5,800.00
Kit tacos de frenos	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Disco de freno	2	C\$5,500.00	C\$11,000.00
Tacos de freno	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Fricciones traseras	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Espárragos traseros con su tuerca	3	C\$500.00	C\$1,500.00
Tacos de freno	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Juego taco frenos	1	C\$1,650.00	C\$1,650.00
Espárragos con su tuerca	15	C\$500.00	C\$7,500.00
Esparrago con tuerca	1	C\$500.00	C\$500.00
Kit resorte fricciones trasera	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00
Juegos tacos delanteros	1	C\$2,800.00	C\$2,800.00
Juego tacos delanteros	1	C\$1,850.00	C\$1,850.00
Juego fricciones traseras	1	C\$2,700.00	C\$2,700.00
Espárragos	3	C\$200.00	C\$600.00
Bomba central freno w04dt	1	C\$8,800.00	C\$8,800.00
Bomba central freno	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Juego de tacos delanteros	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Bomba central freno japonés	1	C\$7,500.00	C\$7,500.00
Tacos freno np300	1	C\$1,850.00	C\$1,850.00
Fricciones traseras	1	C\$1,900.00	C\$1,900.00
Palanca de cambio	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Pastillas de freno china	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00
Filtro aire Nissan yd25	1	C\$1,750.00	C\$1,750.00
Vacuum de freno	1	C\$39,000.00	C\$39,000.00
Espárragos completo derecho	6	C\$550.00	C\$3,300.00
Espárragos completo izquierdo	6	C\$550.00	C\$3,300.00
Vacuum freno	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Kit tacos freno hiace	1	C\$5,800.00	C\$5,800.00
Vacum de freno hiace original	1	C\$27,000.00	C\$27,000.00
Juego tacos freno	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Juego taco freno chisperos	1	C\$950.00	C\$950.00
Chisperos	4	C\$600.00	C\$2,400.00
Kit tacos frenos	1	C\$1,400.00	C\$1,400.00
Fricciones Japón	4	C\$1,400.00	C\$5,600.00
Tacos de freno Japón	1	C\$950.00	C\$950.00
Fricciones	4	C\$1,000.00	C\$4,000.00
Tacos de freno	1	C\$700.00	C\$700.00
Espárragos completo izquierdo	6	C\$550.00	C\$3,300.00
Bombillos freno trasero original	4	C\$4,500.00	C\$18,000.00
Disco de freno 25020	2	C\$1,881.32	C\$3,762.64
Pastillas de freno	4	C\$1,538.25	C\$6,153.00
Juego de tacos de freno	1	C\$900.00	C\$900.00
Kit de tacos de frenos nuevos	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Juego fricciones emergencia	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Juego tacos	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Tuercas para esparrago normal	6	C\$2,000.00	C\$12,000.00
Bomba freno tacoma	1	C\$7,500.00	C\$7,500.00
Tacos freno delantero	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Juego tacos frenos	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Campana de freno trasera derecha	2	C\$4,500.00	C\$9,000.00
Campana de freno trasera izquierda	3	C\$4,500.00	C\$13,500.00
Disco de freno delantero derecho	9	C\$1,300.00	C\$11,700.00
Disco de freno delantero izquierdo	25	C\$1,200.00	C\$30,000.00
Kit de fricciones traseras derecha	2	C\$2,800.00	C\$5,600.00
Kit de fricciones traseras izquierda	4	C\$2,800.00	C\$11,200.00
Kit de reparación de servo freno	7	C\$6,500.00	C\$45,500.00
Kit de reparación de servo freno	1	C\$6,500.00	C\$6,500.00
Pastillas de freno delantero	2	C\$1,450.00	C\$2,900.00
Pastillas de freno delantero	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Pedal de freno	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Válvula de freno con pedal	1	C\$5,300.00	C\$5,300.00
Válvula de freno con pedal	11	C\$5,300.00	C\$58,300.00
Fricciones traseras	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Total	196	C\$2,618.19	C\$513,165.64

Anexo. 145. Cotizaciones Amortiguadores - Repuestos Baltodano S.A.

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Amortiguador delantero	2	C\$2,000.00	C\$4,000.00
Amortiguador delantero	2	C\$2,700.00	C\$5,400.00
Amortiguador trasero	2	C\$2,900.00	C\$5,800.00
Amortiguador delantero	2	C\$2,000.00	C\$4,000.00
Amortiguador delantero	2	C\$2,000.00	C\$4,000.00
Amortiguador trasero 48531-37201	2	C\$2,900.00	C\$5,800.00
Amortiguadores traseros tacoma kayaba japonés	2	C\$3,500.00	C\$7,000.00
Amortiguador delantero	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Amortiguadores traseros	2	C\$3,600.00	C\$7,200.00
Torres amortiguadores o soporte	2	C\$1,900.00	C\$3,800.00
Amortiguadores	4	C\$2,000.00	C\$8,000.00
Amortiguador delantero	2	C\$2,800.00	C\$5,600.00
Amortiguador trasero	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Amortiguador delantero	2	C\$3,900.00	C\$7,800.00
Amortiguador delantero	2	C\$3,800.00	C\$7,600.00
Torre amortiguadores delantero	2	C\$3,200.00	C\$6,400.00
Amortiguadores traseros	2	C\$2,400.00	C\$4,800.00
Amortiguadores traseros	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Amortiguador delantero kayaba	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Amortiguador trasero kayaba	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Soporte amortiguador delantero	2	C\$2,400.00	C\$4,800.00
Amortiguadores delanteros	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Amortiguador delantero japonés	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Amortiguador trasero japonés	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Amortiguadores delanteros	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Amortiguadores traseros	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Amortiguador delantero	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Amortiguadores traseros	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Amortiguadores traseros	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Amortiguadores delanteros	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Amortiguadores delanteros	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Amortiguadores traseros	2	C\$2,000.00	C\$4,000.00
Amortiguador delantero	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Amortiguador trasero	2	C\$3,500.00	C\$7,000.00
Amortiguador trasero	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Pasador largo de suspensión delantera	20	C\$90.00	C\$1,800.00
Pin pasador de hoja de resorte delantero con tuerca	10	C\$800.00	C\$8,000.00
Pin pasador de hoja de resorte trasera	3	C\$1,100.00	C\$3,300.00
Pin pasador de hoja de resorte delantero	18	C\$900.00	C\$16,200.00
Total	123	C\$1,597.56	C\$196,500.00

Anexo. 146. Cotizaciones Embragues - Repuestos Baltodano S.A.

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Base para patas de embrague(set)	2	C\$19,000.00	C\$38,000.00
Balinera y cuna 3720/3782	2	C\$1,700.00	C\$3,400.00
Balinera y cuna 212011/212049	2	C\$2,400.00	C\$4,800.00
Balinera 6201 2rs	4	C\$190.00	C\$760.00
Balinera sz366-65004	8	C\$2,200.00	C\$17,600.00
Balinera sz366-75008	8	C\$2,100.00	C\$16,800.00
Balinera patente delantera	4	C\$3,000.00	C\$12,000.00
Balinera patente 15020203	2	C\$1,700.00	C\$3,400.00
Balinera piñon 150110	1	C\$1,400.00	C\$1,400.00
Balinera piñon 141210	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Balinera corona 150115a	2	C\$1,100.00	C\$2,200.00
Fan cluth japonés	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Fan cluth coreano	1	C\$3,700.00	C\$3,700.00
Fan cluth taiwanés	1	C\$3,400.00	C\$3,400.00
Bomba central cluth hino 500	1	C\$7,500.00	C\$7,500.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Bomba central de cluth japon 15/16	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Bomba central de cluth camión chino	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Bomba central de cluth camion chino	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00
Bomba auxiliar cluth hino	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Bomba central cluth hino	1	C\$4,800.00	C\$4,800.00
Bomba auxiliar cluth hino	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Bomba central cluth hino	1	C\$4,800.00	C\$4,800.00
Bomba central cluth	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Bomba auxiliar cluth	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Bomba central cluth	1	C\$3,300.00	C\$3,300.00
Balinera del desplazable	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Balinera del propulsor	1	C\$2,700.00	C\$2,700.00
Balinera del tren fijo de arriba	1	C\$2,600.00	C\$2,600.00
Balinera del tren fijo de abajo	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Base para patas de embrague(set)	2	C\$19,000.00	C\$38,000.00
Bomba central cluth hino 500	1	C\$7,500.00	C\$7,500.00
Balineras patente delantera	4	C\$1,300.00	C\$5,200.00
Balinera patente delantera	2	C\$4,000.00	C\$8,000.00
Fan cluth frontiercon bomba agua	1	C\$7,500.00	C\$7,500.00
Balinera patente externa	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Balinera patente interna	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Balineras patente delantera japon	4	C\$1,000.00	C\$4,000.00
Balineras patente delantera	4	C\$3,000.00	C\$12,000.00
Balineras patente trasera	4	C\$3,000.00	C\$12,000.00
Balinera collarin	1	C\$2,800.00	C\$2,800.00
Balineras patente delantera	2	C\$2,800.00	C\$5,600.00
Balinera 406 3720/3782	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Balinera 413 212011/212049	2	C\$2,100.00	C\$4,200.00
Conjunto embrague (plato/disco/collarin/piloto)	1	C\$16,000.00	C\$16,000.00
Balinera patente interna delantera	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Balinera patente externa delantera	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Bomba central de clutch	1	C\$3,700.00	C\$3,700.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Bomba auxiliar de clutch	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Bomba central clutch	1	C\$2,400.00	C\$2,400.00
Bomba auxiliar clutch	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Bomba auxiliar clutch	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Plato de presion nuevo camion chino	1	C\$22,000.00	C\$22,000.00
Disco clutch nuevo	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Balinera collarin nueva	1	C\$3,300.00	C\$3,300.00
Plato presion	1	C\$12,000.00	C\$12,000.00
Disco clutch	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Balinera collarín	1	C\$2,550.00	C\$2,550.00
Balinera piloto	1	C\$550.00	C\$550.00
Plato presion	1	C\$9,000.00	C\$9,000.00
Disco clutch	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Balinera collarín	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Balinera piloto	1	C\$600.00	C\$600.00
Balinera de rodo 6301rs	4	C\$250.00	C\$1,000.00
Balinera tensora 30bd5222dum	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Bomba auxiliar clutch hino	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Bomba central clutch hino	1	C\$4,800.00	C\$4,800.00
Bomba central clutch	1	C\$2,900.00	C\$2,900.00
Bomba auxiliar clutch	1	C\$950.00	C\$950.00
Bomba auxiliar clutch 2rz	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Disco clutch	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Plato de presion	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Balinera collarin	1	C\$1,950.00	C\$1,950.00
Balinera piloto	1	C\$250.00	C\$250.00
Bomba central clutch	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00
Bomba central de clutch	1	C\$2,700.00	C\$2,700.00
Bomba auxiliar clutch	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Balinera especial de caja de velocidad	3	C\$4,800.00	C\$14,400.00
Bomba auxiliar clutch hino	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Embaque 3 toneladas	2	C\$2,200.00	C\$4,400.00
Balinera collarin hino 500	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Balinera punta flecha ka-24	2	C\$750.00	C\$1,500.00
Balinera patente interna delantera	2	C\$680.00	C\$1,360.00
Balinera patente externa delantera	2	C\$690.00	C\$1,380.00
Fan cluth	1	C\$3,200.00	C\$3,200.00
Balinera patente delantera	4	C\$800.00	C\$3,200.00
Kit embrague	1	C\$8,250.00	C\$8,250.00
Plato presion	1	C\$1,950.00	C\$1,950.00
Disco cluth	1	C\$1,850.00	C\$1,850.00
Balinera collarin	1	C\$1,100.00	C\$1,100.00
Balinera piloto	1	C\$300.00	C\$300.00
Balinera propulsor	1	C\$4,950.00	C\$4,950.00
Balinera tren fijo	1	C\$3,600.00	C\$3,600.00
Balinera secundaria tren fijo	1	C\$2,350.00	C\$2,350.00
Cable cluth	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Balinera patente grande	2	C\$3,200.00	C\$6,400.00
Balinera patente pequeña	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Balinera patente externa camion chino	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Balinera patente interna	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Balinera patente trasera	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Plato presion	1	C\$12,000.00	C\$12,000.00
Disco cluth	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Balinera collarín	1	C\$2,550.00	C\$2,550.00
Balinera piloto	1	C\$550.00	C\$550.00
Balineras de patentes	4	C\$3,878.31	C\$15,513.24
Balinera de patente delantera interna	2	C\$2,213.75	C\$4,427.50
Balinera de patente delantera externa	2	C\$2,616.25	C\$5,232.50
Balineras patente delantera	2	C\$1,100.00	C\$2,200.00
Balinera y cuna 3720/3782	2	C\$1,700.00	C\$3,400.00
Balinera y cuna 212011/212049	2	C\$2,400.00	C\$4,800.00
Balinera piloto	2	C\$250.00	C\$500.00
Balineras de collarín	8	C\$1,800.00	C\$14,400.00
Bomba auxiliar de clutch	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Bomba auxiliar de clutch	1	C\$4,200.00	C\$4,200.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Bomba central de clutch	1	C\$6,200.00	C\$6,200.00
Bomba central de clutch	1	C\$6,000.00	C\$6,000.00
Disco de clutch	15	C\$4,500.00	C\$67,500.00
Plato de presión	1	C\$9,000.00	C\$9,000.00
Servo clutch	1	C\$5,900.00	C\$5,900.00
Servo clutch j05c	2	C\$5,500.00	C\$11,000.00
Servo clutch j08c	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Bomba auxiliar clutch	1	C\$28,000.00	C\$28,000.00
Total	215	C\$3,369.18	C\$724,373.24

Anexo. 147. Cotizaciones Otros Tipos de Repuestos - Repuestos Baltodano S.A.

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Empaque manifold	3	C\$600.00	C\$1,800.00
Turbo detroit s-60	1	C\$40,000.00	C\$40,000.00
Brazo corto direccion	1	C\$10,500.00	C\$10,500.00
Sello patente delantero	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Bumper delantero tacoma	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Emblema de toyota	1	C\$800.00	C\$800.00
Halógeno bomper tacoma	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00
Bornes baterias	4	C\$100.00	C\$400.00
Relay 24v 5p	1	C\$600.00	C\$600.00
Tubo flexible 3"	12	C\$500.00	C\$6,000.00
Polveras barra estabilizadora	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Empaque multiple	1	C\$500.00	C\$500.00
Tubo flexible 3"	4	C\$500.00	C\$2,000.00
Tubo flexible 3"	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Retenedores traseros japones	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Antena	1	C\$700.00	C\$700.00
Trabas para fender	36	C\$250.00	C\$9,000.00
Retenedor patente delantera	2	C\$700.00	C\$1,400.00
Kit reparacion bombillo delantero	2	C\$300.00	C\$600.00
Kit reparacion bombillo trasero	2	C\$300.00	C\$600.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Retenedor diferencial	1	C\$650.00	C\$650.00
Retenedor punta flecha	2	C\$850.00	C\$1,700.00
Buje hoja resorte corto	24	C\$450.00	C\$10,800.00
Buje hoja resorte largo	24	C\$550.00	C\$13,200.00
Cable bateria 2/0	20	C\$200.00	C\$4,000.00
Bomba agua toyota 5l japones	1	C\$2,200.00	C\$2,200.00
Bomba agua toyota 5l koreana	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Bomba agua toyota 5l taiwanes	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Bomba auxiliar toyota dyna	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Seguridad tuerca de patente	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Kit empaque multiple	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Empaque de admision	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00
Bomba hidraulica tacoma	1	C\$9,800.00	C\$9,800.00
Retenedor flecha trasero	2	C\$300.00	C\$600.00
Buje hoja resorte	8	C\$80.00	C\$640.00
Bujes tijera superior	4	C\$800.00	C\$3,200.00
Retenedor trasero del cigüeñal 5l	1	C\$850.00	C\$850.00
Bombillo delantero w04d año 2017	4	C\$4,800.00	C\$19,200.00
Bombillo delantero c/ chicha sangrada l y r	2	C\$4,800.00	C\$9,600.00
Bombillo delantero c/ valvulas sangrado doble l y r	2	C\$5,500.00	C\$11,000.00
Bombillos traseros nissan march original	2	C\$3,300.00	C\$6,600.00
Bombillos frenos delanteros	4	C\$4,800.00	C\$19,200.00
Bombillos frenos trasero	4	C\$5,200.00	C\$20,800.00
Retenededor patente delantera	1	C\$600.00	C\$600.00
Bombillos frenos delanteros	4	C\$4,800.00	C\$19,200.00
Bombillos frenos trasero	4	C\$5,200.00	C\$20,800.00
Bombillos frenos delanteros	4	C\$3,200.00	C\$12,800.00
Bombillos frenos trasero	4	C\$4,500.00	C\$18,000.00
Kit pivotes	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Brazo direccion corto hino 500	1	C\$12,500.00	C\$12,500.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Brazos tricos	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Tricos completos 22"	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Manguera para agua	8	C\$100.00	C\$800.00
Bujia tipo pescado	2	C\$130.00	C\$260.00
Bujia anaranjada 1c.	2	C\$150.00	C\$300.00
Bumper delantero freightliner segunda	2	C\$9,900.00	C\$19,800.00
Bumper delantero international segunda	1	C\$10,000.00	C\$10,000.00
Bumper delantero international nuevo	1	C\$33,500.00	C\$33,500.00
Kit de bushing especiales de terminales de direccion	14	C\$900.00	C\$12,600.00
Pines hoja resorte delantero	8	C\$900.00	C\$7,200.00
Buje para pines de hoja de resorte	8	C\$400.00	C\$3,200.00
Retenedor de grasa para patente delantera hino 500	10	C\$750.00	C\$7,500.00
Chaveta seguridad	1	C\$500.00	C\$500.00
Campanas traseras hino	2	C\$15,000.00	C\$30,000.00
Bombillo delantero rh	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Retenedor patente delantera	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Bomba gasolina	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Carburador	1	C\$7,700.00	C\$7,700.00
Juegos chiseros	1	C\$400.00	C\$400.00
Over haul	1	C\$2,300.00	C\$2,300.00
Cable velocimetro	1	C\$800.00	C\$800.00
Kit de tiempo	1	C\$3,300.00	C\$3,300.00
Manecilla ascensor chevrolet izquierda	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Cinturón de seguridad universal de rodo	2	C\$1,900.00	C\$3,800.00
Sello patente delantera 3030	4	C\$2,200.00	C\$8,800.00
Cruz cardanica s60	3	C\$2,700.00	C\$8,100.00
Kit empaque enfriador s60	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Cruz cardanica s60	3	C\$2,700.00	C\$8,100.00
Kit empaque enfriador s60	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Descarbonado hino 500	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Sensor coolant tacoma	1	C\$935.00	C\$935.00
Sensor oxigeno secundario	1	C\$2,805.00	C\$2,805.00
Sensor oxigeno primario	1	C\$4,420.00	C\$4,420.00
Diferencial completo 35x6	1	C\$80,000.00	C\$80,000.00
Diferencial tacoma	1	C\$15,000.00	C\$15,000.00
Esparragos completos	24	C\$850.00	C\$20,400.00
Retenedor patente delantera	2	C\$450.00	C\$900.00
Buje tijera inferior	4	C\$1,300.00	C\$5,200.00
Linker de barra estabilizadora	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Rack end	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Buje barra estabilizadora	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Terminales de direccion	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Rotulas inferiores	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Polveras rack end	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Buje hoja resorte	8	C\$100.00	C\$800.00
Stop trasero izquierdo	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Sw retroceso	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00
Tijera superior	2	C\$4,000.00	C\$8,000.00
Sensor cigüeñal	1	C\$2,700.00	C\$2,700.00
Terminal cremallera	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Polvera cremallera	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Sellos de toberas	4	C\$300.00	C\$1,200.00
Bombillos traseros	2	C\$2,800.00	C\$5,600.00
Deposito de agua para radiador	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Tapon de combustible	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Descarbonado	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00
Calentadores	4	C\$850.00	C\$3,400.00
Rotulas superior	2	C\$1,100.00	C\$2,200.00
Rotulas inferiores	2	C\$1,250.00	C\$2,500.00
Buje tijeras inferior	4	C\$900.00	C\$3,600.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Buje tijera superior	4	C\$850.00	C\$3,400.00
Terminales	4	C\$1,300.00	C\$5,200.00
Barra central de direccion	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Brazo loco	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Polveras punta trebol	2	C\$750.00	C\$1,500.00
Buje de resortaje	12	C\$130.00	C\$1,560.00
Focos delanteros	2	C\$6,000.00	C\$12,000.00
Halogenos	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Buje barra tensora	4	C\$200.00	C\$800.00
Buje barra estabilizadora	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Buje p/tijera inferior	2	C\$830.00	C\$1,660.00
Rotulas inferiores	2	C\$1,700.00	C\$3,400.00
Rotulas superiores	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Retenedor de patente	2	C\$580.00	C\$1,160.00
Buje hojas resorte	8	C\$130.00	C\$1,040.00
Retenedores patente	2	C\$300.00	C\$600.00
Rotulas superior	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Rotulas inferior	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Bujes tijeras inferior y superior	8	C\$1,200.00	C\$9,600.00
Buje estabilizador	1	C\$250.00	C\$250.00
Bombillos traseros	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Bujes tijera inferior tacoma	4	C\$1,235.00	C\$4,940.00
Bujes tijera superior tacoma	4	C\$1,100.00	C\$4,400.00
Retenedores flecha	4	C\$750.00	C\$3,000.00
Rank end direccion	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Terminales direccion	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Rotulas superior	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Rotulas inferior	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Bombillos delanteros	4	C\$3,500.00	C\$14,000.00
Bombillos traseros	4	C\$4,500.00	C\$18,000.00
Retenedor patente delantera	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Barra larga direccion	1	C\$15,000.00	C\$15,000.00
Barra corta direccion	1	C\$9,800.00	C\$9,800.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Terminal direccion	2	C\$3,500.00	C\$7,000.00
Buje mazo delantero	6	C\$350.00	C\$2,100.00
Pasadores mazo delantero completo	6	C\$850.00	C\$5,100.00
Retenedor trasero cigüeñal	1	C\$750.00	C\$750.00
Mazo resorte delantero	2	C\$12,000.00	C\$24,000.00
Mazo resorte trasero	2	C\$12,000.00	C\$24,000.00
Buje trasero mazo resorte	6	C\$550.00	C\$3,300.00
Pasadores mazo resorte trasero	6	C\$1,050.00	C\$6,300.00
Rodo aire acondicionado	1	C\$950.00	C\$950.00
Terminal direccion	2	C\$2,800.00	C\$5,600.00
Buje tijera inferior	4	C\$650.00	C\$2,600.00
Buje tijera superior	4	C\$850.00	C\$3,400.00
Rack end direccion	2	C\$2,100.00	C\$4,200.00
Polveras delanteras	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Buje barra estabilizadora	2	C\$300.00	C\$600.00
Rotulas superior	2	C\$1,700.00	C\$3,400.00
Rotulas inferior	2	C\$1,900.00	C\$3,800.00
Buje ballesta derecha	6	C\$100.00	C\$600.00
Buje ballesta izquierda	6	C\$100.00	C\$600.00
Bombillos traseros	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Juegos linker delanteros	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Barra de dirección j08c	1	C\$10,500.00	C\$10,500.00
Muñequilla dirección j08c	2	C\$9,400.00	C\$18,800.00
Empaque escape	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Cinturón de seguridad	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Empaque de puertas hilux	2	C\$3,500.00	C\$7,000.00
Enfriador aceite caterpillar	1	C\$11,000.00	C\$11,000.00
Tuercas de ruedas 12mm x 1.25	6	C\$300.00	C\$1,800.00
Espejo retrovisor w04dt	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Motor del fan de un yaris	1	C\$3,200.00	C\$3,200.00
Stop hiux 2kd izquierdo	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Foco delantero derecho original	1	C\$12,000.00	C\$12,000.00
Persiana np300	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Stop hiux 2kd izquierdo	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Retenedor de patente delantera	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Terminal direccion r230069/68	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
King pin 8590bk (2 cuñeros)	1	C\$10,500.00	C\$10,500.00
Tuercas de seguridad con arandela 5/8	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Silenciador escape 5" x 51"	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Silenciador escape 5" x 51"	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Lampara lateral roja 2"	14	C\$400.00	C\$5,600.00
Lampara lateral roja less completa de 4"	14	C\$500.00	C\$7,000.00
Gata de tijera	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Bushing hoja resore	8	C\$100.00	C\$800.00
Llave cruz con cuadrante de 21	1	C\$850.00	C\$850.00
Extintor de cabina 5 lbs	1	C\$500.00	C\$500.00
Triangulos	2	C\$300.00	C\$600.00
Retrovisor lateral universal	1	C\$1,000.00	C\$1,000.00
Alfombra	2	C\$450.00	C\$900.00
Gata de botella de 20 ton	4	C\$1,800.00	C\$7,200.00
Gata de botella de 30 ton	4	C\$2,500.00	C\$10,000.00
Llave de cruz 33x38x24x27 p/xcmc/frigliner	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Bujia redonda para foco 24v	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Focos halogenos 4" de 24v	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Focos halogenos 4" de 12v	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Espejo retrivisor hiace	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Kit reparacion bombillos 1 13/16	1	C\$700.00	C\$700.00
Halogenos 4" de 24v	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Retenedor patente trasera	4	C\$550.00	C\$2,200.00
Foco delantero rh/lh	2	C\$5,000.00	C\$10,000.00
Brazo direccion	1	C\$11,200.00	C\$11,200.00
Terminal de direccion	2	C\$3,500.00	C\$7,000.00
Brazo direccion	1	C\$11,500.00	C\$11,500.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Alarma retroceso	1	C\$900.00	C\$900.00
Sw de pito	1	C\$400.00	C\$400.00
Bornes bateria	4	C\$120.00	C\$480.00
Hoja resorte delantera 5ta	1	C\$2,800.00	C\$2,800.00
Hoja resorte delantera 2da	1	C\$2,600.00	C\$2,600.00
Hoja resorte derecha 4ta.	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Retenedor flecha externo	1	C\$650.00	C\$650.00
Retenedor aceite felcha interna	2	C\$700.00	C\$1,400.00
Pin central hoja resorte	2	C\$250.00	C\$500.00
Hoja resorte izquierda 5ta.	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Hoja resorte derecha 4ta.	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Empaque bombillos traseros	8	C\$150.00	C\$1,200.00
Kit empaque bombillos delanteros	2	C\$200.00	C\$400.00
Kit empaque bombillos traseros	2	C\$200.00	C\$400.00
Retenedor patente delantera	2	C\$350.00	C\$700.00
Perno 5/8 x 2"	2	C\$150.00	C\$300.00
Bombillos delanteros	4	C\$1,500.00	C\$6,000.00
Retenedor patente delantera	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Bombillos traseros	4	C\$1,600.00	C\$6,400.00
Retenedor patente trasera	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Cruz cardanica	3	C\$1,500.00	C\$4,500.00
Bomba auxiliar	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00
Soporte caja	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Retenedor trasero cigüeñal	1	C\$700.00	C\$700.00
Cruz cardanica	1	C\$880.00	C\$880.00
Rotulas superior japones	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Rotulas inferior japones	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Buje tijera superior japones	4	C\$450.00	C\$1,800.00
Buje tijera inferior japones	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Terminales direccion derecho japones	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Terminales direccion izquierdo japones	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Buje barra estabilizadora	12	C\$40.00	C\$480.00
Buje barra estabilizadora	2	C\$120.00	C\$240.00
Bombillos frenos traseros japones	2	C\$1,300.00	C\$2,600.00
Kit mordaza	1	C\$900.00	C\$900.00
Buje de balletas	8	C\$40.00	C\$320.00
Sw retroceso	1	C\$900.00	C\$900.00
Pide vía delantero	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Pide vía guarda fango lateral	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Stop traseros	2	C\$1,250.00	C\$2,500.00
Pide vía bomper	2	C\$60.00	C\$120.00
Over hold completo c/ retenedores y tapa valvulas	1	C\$9,000.00	C\$9,000.00
Kit de pivote hino 300	1	C\$6,500.00	C\$6,500.00
Perno 1/2 x 1	1	C\$250.00	C\$250.00
Llavin de ignicion diesel dis 3900	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Bornes bateria plomo	2	C\$120.00	C\$240.00
Loderas del eje intermedio a cabina	2	C\$4,500.00	C\$9,000.00
Manecillas ascensor hiace	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Manecilla externa hilux 2kd año 2007	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Manecilla externa rh tacoma	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Manecilla extrena derecha	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Manecilla interna derecha	1	C\$900.00	C\$900.00
Manecilla externa rh tacoma	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Manecilla interna tacoma	1	C\$900.00	C\$900.00
Manguito de caja de transmision original	2	C\$7,000.00	C\$14,000.00
Guias de valvulas	8	C\$120.00	C\$960.00
Sellos de valvulas	8	C\$100.00	C\$800.00
Concha de leva std	1	C\$700.00	C\$700.00
Empaque culata 3era. Medida	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Over haul frontier	1	C\$3,200.00	C\$3,200.00
Kit de tiempo	1	C\$5,800.00	C\$5,800.00
Pistones	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Axiales	1	C\$500.00	C\$500.00
Concha biela	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Concha bancada	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Bomba agua	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Cable de chisperos	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Chisperos	4	C\$120.00	C\$480.00
Camisas	4	C\$1,600.00	C\$6,400.00
Camisas motor hino 500/ j08c	6	C\$3,700.00	C\$22,200.00
Juego anillos	1	C\$7,500.00	C\$7,500.00
Pistones j08c std	6	C\$4,000.00	C\$24,000.00
Sellos valvulas	24	C\$180.00	C\$4,320.00
Buje de biela	6	C\$750.00	C\$4,500.00
Brazo de biela	1	C\$6,500.00	C\$6,500.00
Juego conchas bancadas std	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Juego conchas biela std	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Motor de trico	1	C\$25,000.00	C\$25,000.00
Sensor coolant tacoma	1	C\$935.00	C\$935.00
Sensor oxigeno secundario	1	C\$2,805.00	C\$2,805.00
Sensor oxigeno primario	1	C\$4,420.00	C\$4,420.00
Parrilla delantera	1	C\$9,500.00	C\$9,500.00
Esquinera derecha del espejo retrovisor hino 300	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Brazo espejo retrovisor derecho	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Espejo retrovisor derecho grande	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Pastillas de freno japones	1	C\$2,200.00	C\$2,200.00
Polveras de cremallera	2	C\$350.00	C\$700.00
Bujes de tijera inferior	4	C\$1,100.00	C\$4,400.00
Bridas de punta de flecha	4	C\$100.00	C\$400.00
Bujes de hoja de resorte	8	C\$100.00	C\$800.00
Espejo retrovisor izquierdo	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Bombillos frenos traseros	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Bomba power steering	1	C\$9,500.00	C\$9,500.00
Guias de valvulas 5l	8	C\$150.00	C\$1,200.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Sellos 5l	8	C\$50.00	C\$400.00
Concha o buje de leva	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00
Camisas japonesa	4	C\$1,200.00	C\$4,800.00
Piston c/ bulones sencillo	4	C\$1,650.00	C\$6,600.00
Piston c/ bulones reforzado	4	C\$2,500.00	C\$10,000.00
Juego concha biela .50	1	C\$900.00	C\$900.00
Juego concha banacada .50	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Axiales .25	1	C\$500.00	C\$500.00
Gata de botella de 30 ton	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Manerar de armeria 41x21 p/hino (exclusivo para hino)	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00
Maneral 3/4	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Manecilla extrema izquierda suzuki apv	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Sellos 2rz	16	C\$45.00	C\$720.00
Rotulas superior tacoma	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Rotulas inferior tacoma	2	C\$1,900.00	C\$3,800.00
Linker	2	C\$1,300.00	C\$2,600.00
Buje central barra estabilizadora	2	C\$250.00	C\$500.00
Rack end	2	C\$1,300.00	C\$2,600.00
Terminal direccion	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Bujer linker	4	C\$1,100.00	C\$4,400.00
Polveras cremallera	2	C\$700.00	C\$1,400.00
Manecillas internas lh/rh	2	C\$450.00	C\$900.00
Stop lateral bumper	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00
Persina con emblema	1	C\$6,500.00	C\$6,500.00
Pide via delanteros	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Retrovisor lh/rh	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Forros guardafango interno delantero	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Lodera delanteras	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Lodera traseras	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Antena	1	C\$600.00	C\$600.00
Bushing tijera superior	4	C\$500.00	C\$2,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Tijeras superior	2	C\$1,700.00	C\$3,400.00
Bujes de hoja resorte	2	C\$450.00	C\$900.00
Bujes de hoja resorte	4	C\$150.00	C\$600.00
Linker completo	2	C\$700.00	C\$1,400.00
Bujia h-4 90-100watt	2	C\$400.00	C\$800.00
Gata de tijera	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Llave cruz	1	C\$900.00	C\$900.00
Maneral	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Bombillos frenos delanteros	4	C\$4,000.00	C\$16,000.00
Bomba agua toyota 2y japones	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Bomba agua toyota 2y koreana	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Bomba agua toyota 2y taiwanes	1	C\$1,100.00	C\$1,100.00
Juego de cable de chisperos	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Termina gaveta amarillo 1/4	50	C\$50.00	C\$2,500.00
Mini fusible 15a marca flosser	50	C\$100.00	C\$5,000.00
Mini fusible 15a marca chino	50	C\$50.00	C\$2,500.00
Brazo loco 2l	1	C\$2,350.00	C\$2,350.00
Terminal direccion largo	2	C\$950.00	C\$1,900.00
Terminal direccion corto	2	C\$750.00	C\$1,500.00
Bushing tijera superior 48655-ok010	4	C\$950.00	C\$3,800.00
Retenedor diferencial	1	C\$350.00	C\$350.00
Cable emergencia	1	C\$2,300.00	C\$2,300.00
Barra central direccion	1	C\$4,200.00	C\$4,200.00
Difusor	1	C\$4,400.00	C\$4,400.00
Bridas sin fin 4"	2	C\$100.00	C\$200.00
Lampara stop roja bomper	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Stop trasero	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Halogenos cuadrados	2	C\$750.00	C\$1,500.00
Stop guardafango	2	C\$750.00	C\$1,500.00
Linker de direccion completos 2kd	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Buje barra estabilizadora	2	C\$400.00	C\$800.00
Buje tijera inferior	4	C\$850.00	C\$3,400.00
Buje tijera superior	4	C\$750.00	C\$3,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Rotulas superior	2	C\$1,700.00	C\$3,400.00
Rotulas inferior	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Rakend direccion	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Terminal direccion	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Buje resortaje de hule	4	C\$100.00	C\$400.00
Buje resortaje de metal	2	C\$150.00	C\$300.00
Cruz cardanica	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Chumacera 1 1/4	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Rotulas superior	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Rotulas inferior	2	C\$1,900.00	C\$3,800.00
Polvera cremallera	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Buje tijera superior	4	C\$550.00	C\$2,200.00
Rakend direccion	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Terminal direccion	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00
Buje tijera inferior	2	C\$950.00	C\$1,900.00
Buje barra estabilizadora	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Linker completo	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Bornes bateria plomo	2	C\$150.00	C\$300.00
Juego chisperos	1	C\$600.00	C\$600.00
Fitro combustible	1	C\$600.00	C\$600.00
Retenedor trasero cigüeñal	1	C\$550.00	C\$550.00
Bujia para techo	2	C\$250.00	C\$500.00
Halogenos 4" de 24v	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Bujia halogena 24v 90/100w	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Retenedor patente delantera	2	C\$880.00	C\$1,760.00
Bobina 12v c/ resistencia	1	C\$2,300.00	C\$2,300.00
Platino	1	C\$200.00	C\$200.00
Condensador	1	C\$200.00	C\$200.00
Rotor	1	C\$300.00	C\$300.00
Tapa distribuidor	1	C\$850.00	C\$850.00
Juego cable chisperos	1	C\$900.00	C\$900.00
Juego chisperos 13/16	1	C\$500.00	C\$500.00
Filtro depurador aire	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Retenedor delantero caja	1	C\$900.00	C\$900.00
Stop rojo	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Stop blanco	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Stop amarillo	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Arbol de leva yd25	2	C\$8,000.00	C\$16,000.00
Buje de linker	8	C\$80.00	C\$640.00
Par de brazos tricos toyota 2y	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Piñon de desplazable	3	C\$4,500.00	C\$13,500.00
Piñon porta sincronizador	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Retenedores de caja	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Propulsor	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Chaveta seguridad	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Cuñeros	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Arandela especial	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Sensores velocimetro	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Bombillos frenos delanteros	4	C\$4,800.00	C\$19,200.00
Bombillos frenos trasero	4	C\$5,200.00	C\$20,800.00
Tubo flexible 3"	10	C\$500.00	C\$5,000.00
Tubo para escape 2 1/2 x 3 mts	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Polvera de flecha	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Retenedor trasero	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Retenedor delantero	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Stop trasero rh np300	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Brazo largo direccion	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Brazo corto direccion	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Sensor oxigeno secundario	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00
Gata de botella 12ton	1	C\$1,400.00	C\$1,400.00
Manerar 3/4	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Copa impacto de 3/4x7/8	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Engrasadora manual	1	C\$2,400.00	C\$2,400.00
Faja saca filtro de lona	1	C\$350.00	C\$350.00
Faja saca filtro metalica	1	C\$700.00	C\$700.00
Juego de copa 3/8 24 piezas	1	C\$3,600.00	C\$3,600.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Faja saca filtro de lona	1	C\$350.00	C\$350.00
Faja saca filtro metalica	1	C\$700.00	C\$700.00
Engrasadora manual	1	C\$2,400.00	C\$2,400.00
Embaque 3 toneladas	2	C\$2,200.00	C\$4,400.00
Llave combinada mixta 26 llaves	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Gata botella 12 ton	1	C\$1,400.00	C\$1,400.00
Par embaque 6 ton	2	C\$3,600.00	C\$7,200.00
Juego de copa de 1/2 24 piezas	1	C\$6,250.00	C\$6,250.00
Faja saca filtro de lona	1	C\$350.00	C\$350.00
Faja saca filtro metalica	1	C\$700.00	C\$700.00
Juego de llave torx	1	C\$1,850.00	C\$1,850.00
Embaque 3 toneladas	2	C\$2,200.00	C\$4,400.00
Par embaque 6 ton	2	C\$3,600.00	C\$7,200.00
Set llaves combianadas de 6 a 24 mm para 3/8	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Embaque 3 toneladas	2	C\$2,200.00	C\$4,400.00
Manguera engrase 1 pie	1	C\$300.00	C\$300.00
Gata botella 12 ton	1	C\$1,400.00	C\$1,400.00
Gata de botella 12ton	1	C\$1,400.00	C\$1,400.00
Copa impacto de 3/4	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Bombillos delanteros 1 13/16 japones	4	C\$5,000.00	C\$20,000.00
Retenedores patente delantera	2	C\$850.00	C\$1,700.00
Ascensor ventada lh kia k2700 instalado	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Manecilla externa lh	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00
Manecilla interna lh	1	C\$1,450.00	C\$1,450.00
Stop trasero k2700	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Brazos de tricos	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Tapon combustible isuzu npr	1	C\$1,000.00	C\$1,000.00
Brazos de tricos	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Tricos	2	C\$400.00	C\$800.00
Gata de 50 ton	1	C\$4,000.00	C\$4,000.00
Llave cruz hino	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Brazos de tricos	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Tricos	2	C\$400.00	C\$800.00
Gata de 20 ton	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Llave cruz hino	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Brazos de tricos	2	C\$3,000.00	C\$6,000.00
Tricos	2	C\$400.00	C\$800.00
Brazos de tricos	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Tricos	2	C\$300.00	C\$600.00
Empaque multiple escape hino 300	1	C\$600.00	C\$600.00
Bateria n50zl	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Bushing de resortaje hino 300 delantero	6	C\$500.00	C\$3,000.00
Bushing de resortaje hino 300 trasero	6	C\$600.00	C\$3,600.00
Pines de hoja de resorte delantero	6	C\$950.00	C\$5,700.00
Pines de hoja de resorte trasero	6	C\$1,150.00	C\$6,900.00
Munequilla de cable de cambio	4	C\$900.00	C\$3,600.00
Bomba vacio hiace original	1	C\$24,000.00	C\$24,000.00
Par de tricos completos	1	C\$800.00	C\$800.00
Retenedor flecha	2	C\$850.00	C\$1,700.00
Retenedor patente trasera	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Buje tijera inferior	2	C\$480.00	C\$960.00
Rotulas inferiores	2	C\$2,000.00	C\$4,000.00
Rotulas superiores	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Retenedor patente delantra	2	C\$450.00	C\$900.00
Buje tijera superior	4	C\$450.00	C\$1,800.00
Polvera flecha interna yd25	2	C\$450.00	C\$900.00
Polvera flecha externa yd25	2	C\$450.00	C\$900.00
Retenedor patente trasera grasera	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Retenedor patente trasera aceite	2	C\$750.00	C\$1,500.00
Retenedor trasero del cigüeñal	1	C\$1,100.00	C\$1,100.00
Buje tijera superior nissan frontier	4	C\$450.00	C\$1,800.00
Rotula superior	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Rotula inferior	2	C\$2,000.00	C\$4,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Buje barra estabilizadora	8	C\$280.00	C\$2,240.00
Filtro combustible	1	C\$600.00	C\$600.00
Terminal direccion corto	2	C\$1,100.00	C\$2,200.00
Terminal direccion largo	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Tricos # 18	2	C\$400.00	C\$800.00
Retenedor del diferencial	1	C\$950.00	C\$950.00
Par de tricos de 24 pulgada	1	C\$800.00	C\$800.00
Retenedor patente delantera	2	C\$450.00	C\$900.00
Buje tiera superior	4	C\$500.00	C\$2,000.00
Buje linker	8	C\$30.00	C\$240.00
Buje barra estabilizadora	2	C\$200.00	C\$400.00
Buje barra tensora	4	C\$100.00	C\$400.00
Buje brazo tensor de resorte	8	C\$250.00	C\$2,000.00
Manguera radiador superior	1	C\$450.00	C\$450.00
Manguera radiador inferior	1	C\$400.00	C\$400.00
Filtro combustible	1	C\$300.00	C\$300.00
Filtro aire	1	C\$450.00	C\$450.00
Resorte balancines	3	C\$300.00	C\$900.00
Sw presion aceite	1	C\$400.00	C\$400.00
Sw temperatura	1	C\$500.00	C\$500.00
Manguera de vacio	6	C\$150.00	C\$900.00
Concha biela std	1	C\$700.00	C\$700.00
Axiales motor std	1	C\$600.00	C\$600.00
Tapa retenedor trasero	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Pernos volante cigüeñal	6	C\$300.00	C\$1,800.00
Retenedor del propulsor	1	C\$400.00	C\$400.00
Perno 1/2x1"	2	C\$700.00	C\$1,400.00
Contacto selenoide	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Embolo selenoide	1	C\$800.00	C\$800.00
Cinturones de seguridad	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Retenedor diferencial	1	C\$900.00	C\$900.00
Gata de botella 6 toneladas	1	C\$1,400.00	C\$1,400.00
Bombillos freno delanteros hino 300	4	C\$4,500.00	C\$18,000.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Bombillos freno traseros hino 300	4	C\$5,000.00	C\$20,000.00
Par de tricos metalicos hino 300	1	C\$800.00	C\$800.00
Par de tricos hule hino 300	1	C\$600.00	C\$600.00
Buje tijera superior	4	C\$700.00	C\$2,800.00
Buje tijera inferior	4	C\$650.00	C\$2,600.00
Cable velocimetro	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Aro de volante	1	C\$6,000.00	C\$6,000.00
Cuñero de cigüeñal	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Vaquelita del carburador	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Pernos tapa de valvulas 1/2x5"	6	C\$350.00	C\$2,100.00
Cocobola de palanca de cambio	1	C\$1,000.00	C\$1,000.00
Manguera 3/4 reforzada	3	C\$200.00	C\$600.00
Bridas manguera variadas	16	C\$80.00	C\$1,280.00
Manguera 5/8 reforzada	2	C\$170.00	C\$340.00
Manguera 1/4 reforzada	2	C\$180.00	C\$360.00
Manguera 3/8 reforzada	2	C\$230.00	C\$460.00
Pernos de mordaza	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Tapon combustible	1	C\$500.00	C\$500.00
Pernos aspa motor 5/8x2"	2	C\$150.00	C\$300.00
Pitos 12v	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Pide via lateral	1	C\$1,000.00	C\$1,000.00
Manecilla puerta externa lh/rh	2	C\$850.00	C\$1,700.00
Manecilla de ascensor delantera lh/rh	2	C\$400.00	C\$800.00
Buje tijera superior	4	C\$500.00	C\$2,000.00
Buje barra estabilizadora	2	C\$400.00	C\$800.00
Buje de linker	8	C\$280.00	C\$2,240.00
Rotulas inferior	2	C\$1,900.00	C\$3,800.00
Rotulas superior	2	C\$1,700.00	C\$3,400.00
Terminales largos	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Terminales cortos	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Brazo loco	1	C\$2,800.00	C\$2,800.00
Buje de resortaje	12	C\$150.00	C\$1,800.00
Sensor oxigeno 4 lineas	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Sensor fluor aire tacoma	1	C\$9,500.00	C\$9,500.00
Bombillos traseros derecho	2	C\$4,500.00	C\$9,000.00
Kit reparacion calipper	1	C\$2,600.00	C\$2,600.00
Retenedor patente delantera	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Sensor oxigeno originales 4 lineas	3	C\$6,800.00	C\$20,400.00
Conchas de biela japon std	1	C\$2,300.00	C\$2,300.00
Tanque reservorio del radiador	1	C\$2,500.00	C\$2,500.00
Filtro aceite motor	1	C\$400.00	C\$400.00
Manecilla externa puerta rh/lh	2	C\$850.00	C\$1,700.00
Manecilla interna puerta rh/lh	2	C\$800.00	C\$1,600.00
Manecilla ascensor rh	1	C\$500.00	C\$500.00
Cinturones de seguridad	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Espejos retrovisor rh/lh	2	C\$2,500.00	C\$5,000.00
Espejo retrovisor interno	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Tricos	2	C\$400.00	C\$800.00
Llavines de puerta rh/lh	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00
Stop rojo	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Stop blanco	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Stop amarillo	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Rotulas superior japon	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Rotulas inferior japon	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Rack end japon	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Terminales de direccion japon	2	C\$1,120.00	C\$2,240.00
Linker completo japon	2	C\$950.00	C\$1,900.00
Rotulas superior	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Rotulas inferior	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Rack end	2	C\$700.00	C\$1,400.00
Terminales de direccion	2	C\$850.00	C\$1,700.00
Linker completo	2	C\$700.00	C\$1,400.00
Retenedor patente	2	C\$200.00	C\$400.00
Terminal direccion	2	C\$3,600.00	C\$7,200.00
Brazo direccion	1	C\$11,500.00	C\$11,500.00
Bornes bateria	4	C\$150.00	C\$600.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Cable bateria 2/0	2	C\$200.00	C\$400.00
Terminal direcccion	2	C\$3,600.00	C\$7,200.00
Brazo direccion	1	C\$11,500.00	C\$11,500.00
Bombillos freno traseros	4	C\$5,500.00	C\$22,000.00
Empaque tapa valvulas	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Bornes bateria	4	C\$150.00	C\$600.00
Cable bateria 2/0	2	C\$200.00	C\$400.00
Empaque tapa de valvulas	1	C\$1,300.00	C\$1,300.00
Bombillos frenos delanteros	4	C\$4,500.00	C\$18,000.00
Terminal direcccion	2	C\$3,600.00	C\$7,200.00
Brazo direccion	1	C\$11,500.00	C\$11,500.00
Bombillos freno delantero	4	C\$4,500.00	C\$18,000.00
Campanas traseras hino	2	C\$12,000.00	C\$24,000.00
Manecilla interior rh tacoma	1	C\$800.00	C\$800.00
Sensor coolant tacoma	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Mini fusible 15a marca flosser	30	C\$100.00	C\$3,000.00
Mini fusible 15a marca chino	30	C\$50.00	C\$1,500.00
Retenedor delantero hino 300	4	C\$600.00	C\$2,400.00
Retenedor trasero hino 300	4	C\$650.00	C\$2,600.00
Retenedor trasero hino 500	4	C\$650.00	C\$2,600.00
Retenedor delantero hino 500	4	C\$600.00	C\$2,400.00
Retenedor grasero hino 300	4	C\$600.00	C\$2,400.00
Retenedor grasero hino 500	4	C\$600.00	C\$2,400.00
Terminal direcccion	2	C\$4,000.00	C\$8,000.00
Brazo direccion	1	C\$11,500.00	C\$11,500.00
Kit de pivotes	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Retenedor cigüeñal trasero	1	C\$650.00	C\$650.00
Platino toyota (19145-26060)	1	C\$196.57	C\$196.57
Condensador 0.25f (22102-00801)	1	C\$157.36	C\$157.36
Rotor 12 voltios	1	C\$181.93	C\$181.93
Bomba para agua	1	C\$2,080.76	C\$2,080.76
Filtro de combustible 110	1	C\$79.57	C\$79.57
Juego de chisperos (sn fr8kc)	1	C\$518.00	C\$518.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Over haul	1	C\$1,687.96	C\$1,687.96
Sellos 24166	1	C\$300.54	C\$300.54
Sellos 24166	8	C\$300.54	C\$2,404.32
Caliper	1	C\$1,060.00	C\$1,060.00
Retenedor de patente trasero (370003b)	2	C\$190.00	C\$380.00
Bomba para agua	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Munequillas de barra de direccion	2	C\$2,431.82	C\$4,863.64
Brazo direccional	2	C\$1,893.73	C\$3,787.45
Buje de tijera inferior	4	C\$600.00	C\$2,400.00
Buje de tijera superior	4	C\$711.81	C\$2,847.25
Bujes barra estabilizadora	2	C\$250.00	C\$500.00
Rotulas superiores	2	C\$1,100.00	C\$2,200.00
Rotulas inferiores	2	C\$1,161.34	C\$2,322.67
Linker	2	C\$1,656.87	C\$3,313.73
Bushing de ballestas de los gemelos	4	C\$150.00	C\$600.00
Bushing de ballestas de los gemelos	8	C\$100.00	C\$800.00
Pelota diferencia hino 300	1	C\$27,000.00	C\$27,000.00
Over haul	1	C\$6,500.00	C\$6,500.00
Bomba aceite	1	C\$10,500.00	C\$10,500.00
Kit pin de morzada frontier	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Pistones frontier japon std	4	C\$2,700.00	C\$10,800.00
Bonilla	1	C\$23,980.00	C\$23,980.00
Deposito freightliner	1	C\$8,800.00	C\$8,800.00
Regulador de voltaje para camioneta toyota nuevo	1	C\$2,200.00	C\$2,200.00
Patente completa nueva dodge ram	2	C\$17,000.00	C\$34,000.00
Resorte de compresion central	16	C\$200.00	C\$3,200.00
Resorte de compresion externo	16	C\$250.00	C\$4,000.00
Platos de resortaje	32	C\$150.00	C\$4,800.00
Resorte de compresion central	16	C\$440.00	C\$7,040.00
Resorte de compresion externo	16	C\$550.00	C\$8,800.00
Cuñero	8	C\$150.00	C\$1,200.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Retenedor trasero del cigüeñal isuzu	1	C\$850.00	C\$850.00
Retenedor diferencial 4hf1	1	C\$600.00	C\$600.00
Retenedor patente trasera w04d	4	C\$650.00	C\$2,600.00
Retenedor patente delantera w04d	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Retenedor patente trasera w04d	4	C\$650.00	C\$2,600.00
Retenedor trasero caja j08c	1	C\$900.00	C\$900.00
Retenedor patente delantera	4	C\$750.00	C\$3,000.00
Retenedor patente delantera	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Retenedor patente trasera de grasa	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Retenedor patente trasera de aceite	2	C\$600.00	C\$1,200.00
Bombillo freno trasero	4	C\$6,500.00	C\$26,000.00
Rin sencillo para suzuki apv	4	C\$850.00	C\$3,400.00
Rotor chevrolet f8c	1	C\$350.00	C\$350.00
Tijeras superior traseras	2	C\$4,000.00	C\$8,000.00
Buje tijera trasera	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00
Buje barra estabilizadora trasera	2	C\$300.00	C\$600.00
Linker traseros completos	2	C\$1,300.00	C\$2,600.00
Brazos tensor	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Barra tensora trasera	2	C\$1,300.00	C\$2,600.00
Sensor cigüeñal isx nuevo	1	C\$4,500.00	C\$4,500.00
Sensor fluor de aire (maf)	1	C\$8,000.00	C\$8,000.00
Sensor cooland	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Sensor coolant	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Sensor fluor de aire (maf)	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Sensor pos. Tipo mariposa	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Sensor oxigeno originales 5 lineas	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Sensor cooland	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Sensor temperatura	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Chisperos electronicos	4	C\$250.00	C\$1,000.00
Terminal direccion	4	C\$1,500.00	C\$6,000.00
Buje tijera inferior	4	C\$350.00	C\$1,400.00
Buje tijera superior	4	C\$400.00	C\$1,600.00
Brazo direccion	1	C\$3,500.00	C\$3,500.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Pernos barra estabilizadora	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Buje barra estabilizadora	2	C\$350.00	C\$700.00
Rotulas superior	2	C\$1,800.00	C\$3,600.00
Rotulas inferior	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Brazo loco	1	C\$5,500.00	C\$5,500.00
Buje ballesta derecha	6	C\$100.00	C\$600.00
Buje ballesta izquierda	6	C\$100.00	C\$600.00
Soporte barra camion chino	2	C\$6,000.00	C\$12,000.00
Cruz cardanica para barra de transmision	2	C\$4,800.00	C\$9,600.00
Soporte barra camion chino	2	C\$4,000.00	C\$8,000.00
Cruz cardanica para barra de transmision	2	C\$4,000.00	C\$8,000.00
Soporte de caja para 2kd	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Porta fusible individual japon	12	C\$150.00	C\$1,800.00
Porta fusible individual chino	12	C\$50.00	C\$600.00
Stop trasero less 24v camion chino	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Cinturones de seguridad	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Sw de temperatura w04d	1	C\$1,600.00	C\$1,600.00
Tapon de combustible hino	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Manecilla extrema derecha	1	C\$1,500.00	C\$1,500.00
Manecilla interna derecha	1	C\$900.00	C\$900.00
Terminales de cambio mercedes	2	C\$1,500.00	C\$3,000.00
Empaque manifold	3	C\$600.00	C\$1,800.00
Turbo detroit s-60	1	C\$40,000.00	C\$40,000.00
Brazo corto direccion	1	C\$10,500.00	C\$10,500.00
Sello patente delantero	2	C\$1,600.00	C\$3,200.00
Termostato Chevrolet	1	C\$1,000.00	C\$1,000.00
Filtro combustible	1	C\$600.00	C\$600.00
Bushing de resorte	8	C\$100.00	C\$800.00
Retenedor de flecha	2	C\$250.00	C\$500.00
Persiana toyota 2l año 1998	1	C\$2,700.00	C\$2,700.00
Radiador nuevo 2l	1	C\$5,800.00	C\$5,800.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Manecilla ascensor derecha	1	C\$600.00	C\$600.00
Balinera 608 2rs	380	C\$200.00	C\$76,000.00
Balinera caja 30306d	6	C\$1,200.00	C\$7,200.00
Balinera diferencial interna	4	C\$700.00	C\$2,800.00
Balinera patente delantera externa	4	C\$750.00	C\$3,000.00
Balinera patente delantera interna	4	C\$600.00	C\$2,400.00
Balinera piñon externa	1	C\$1,900.00	C\$1,900.00
Balinera piñon interna	1	C\$1,900.00	C\$1,900.00
Batería h-27f	3	C\$8,800.00	C\$26,400.00
Bomba de aceite	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Bomba de aceite	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Bomba de aceite	2	C\$4,000.00	C\$8,000.00
Bomba de agua	2	C\$4,300.00	C\$8,600.00
Bomba de agua	1	C\$4,300.00	C\$4,300.00
Bombillo delantero 1 3/8 lh	4	C\$5,500.00	C\$22,000.00
Bombillo delantero 1 3/8 rh	4	C\$5,500.00	C\$22,000.00
Bombillo trasero 1 1/2 lh	4	C\$6,000.00	C\$24,000.00
Bombillo trasero 1 1/2 rh	4	C\$6,000.00	C\$24,000.00
Cable de cambio	1	C\$6,500.00	C\$6,500.00
Cable de velocímetro	3	C\$4,000.00	C\$12,000.00
Cable selector de cambio	1	C\$6,500.00	C\$6,500.00
Cadena brc-40 aceri inoxidable	40	C\$800.00	C\$32,000.00
Cadena brc-60 sencilla	60	C\$300.00	C\$18,000.00
Cadena brc-60-ss acero inoxidable	60	C\$800.00	C\$48,000.00
Cadena de distribución	1	C\$1,800.00	C\$1,800.00
Cepillos limpia parabrisas trico de 16 pulg.	25	C\$500.00	C\$12,500.00
Cinturón de seguridad de rodo universal	87	C\$1,950.00	C\$169,650.00
Cruz cardánica	5	C\$1,000.00	C\$5,000.00
Cruz cardánica	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00
Disipador	1	C\$14,250.00	C\$14,250.00
Espárrago delantero con tuerca	12	C\$850.00	C\$10,200.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Espárrago trasero con tuerca	12	C\$650.00	C\$7,800.00
Estribo trasero 16x2 (3/4)x(3/4)	3	C\$810.00	C\$2,430.00
Filtro aceite liviano	4	C\$1,000.00	C\$4,000.00
Filtro aire	1	C\$1,000.00	C\$1,000.00
Filtro de aceite	24	C\$360.00	C\$8,640.00
Filtro de aceite	12	C\$220.00	C\$2,640.00
Filtro de aceite	13	C\$1,000.00	C\$13,000.00
Filtro de aceite	2	C\$900.00	C\$1,800.00
Filtro de aceite	80	C\$180.00	C\$14,400.00
Filtro de aceite	2	C\$750.00	C\$1,500.00
Filtro de aire	12	C\$2,000.00	C\$24,000.00
Filtro de aire	37	C\$1,800.00	C\$66,600.00
Filtro de aire	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00
Filtro de combustible	16	C\$550.00	C\$8,800.00
Filtro de combustible	1	C\$500.00	C\$500.00
Flasher de 12v 3p electrónico flosser	2	C\$400.00	C\$800.00
Flasher pidevias de 24v gd#8198-01250 flosser	50	C\$810.00	C\$40,500.00
Flasher pidevias gd#8198-01250 flosser	1	C\$900.00	C\$900.00
Foco delantero derecho	2	C\$6,000.00	C\$12,000.00
Foco delantero izquierdo	2	C\$6,000.00	C\$12,000.00
Focos cuadrados de 24v de 2 terminales	2	C\$1,100.00	C\$2,200.00
Fusibles de gaveta de 10 amperios	95	C\$25.00	C\$2,375.00
Fusibles de gaveta de 15 amperios	75	C\$25.00	C\$1,875.00
Fusibles de gaveta de 20 amperios	95	C\$25.00	C\$2,375.00
Hubodómetro para rin 9.00 r20	1	C\$6,000.00	C\$6,000.00
Kit auxiliar 15/16	9	C\$450.00	C\$4,050.00
Llavín de ignición nuevo	1	C\$20,000.00	C\$20,000.00
Llavín de ignición seminuevo	1	C\$8,500.00	C\$8,500.00
Medio candado rc-60	20	C\$90.00	C\$1,800.00
O'rings de inyección	6	C\$100.00	C\$600.00

Descripción	Cantidad	Precio	Ingresos
Perno barra de transmisión 12x40	4	C\$100.00	C\$400.00
Pitos de 24v boss	9	C\$800.00	C\$7,200.00
Porta relay de 5 patas	6	C\$150.00	C\$900.00
Regulador de voltaje	2	C\$1,300.00	C\$2,600.00
Retenedor de dirección	1	C\$600.00	C\$600.00
Retenedor de patente delantera	35	C\$230.00	C\$8,050.00
Retenedor de patente delantera	12	C\$650.00	C\$7,800.00
Retenedor de timón	1	C\$550.00	C\$550.00
Retenedor del compresor de aire	6	C\$350.00	C\$2,100.00
Retenedor delantero de caja	1	C\$850.00	C\$850.00
Retenedor diferencial	18	C\$850.00	C\$15,300.00
Rotor distribuidor	13	C\$400.00	C\$5,200.00
Sello mecánico de 1 1/4	4	C\$1,500.00	C\$6,000.00
Sello mecánico de 1 1/8 para alta temperatura	4	C\$3,300.00	C\$13,200.00
Soporte de banda de transmisión	10	C\$4,000.00	C\$40,000.00
Soporte de barra de transmisión	4	C\$700.00	C\$2,800.00
Sprocket 60b16	18	C\$900.00	C\$16,200.00
Stop trasero derecho	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Stop trasero derecho	2	C\$3,500.00	C\$7,000.00
Stop trasero izquierdo	2	C\$3,500.00	C\$7,000.00
Stop trasero izquierdo	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Tapa de distribuidor	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Tapa de distribuidor	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
Válvulas check	27	C\$3,000.00	C\$81,000.00
Válvulas check	1	C\$2,300.00	C\$2,300.00
Vidrio delantero	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00
Vidrio delantero	8	C\$6,000.00	C\$48,000.00
Vidrio delantero	2	C\$6,400.00	C\$12,800.00
Total	3630	C\$1,130.14	C\$4,102,416.75

Anexo. 148. Ingresos Anuales Totales.

Año	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
2023	C\$66,984,597.69	C\$67,858,822.94	C\$1,945,497.21
2024	C\$89,828,461.17	C\$91,004,153.76	C\$2,590,144.43
2025	C\$117,406,266.70	C\$118,942,903.04	C\$3,725,130.99
2026	C\$150,384,457.92	C\$152,352,719.31	C\$4,723,290.90
2027	C\$210,607,810.09	C\$213,364,286.58	C\$7,205,422.50

Anexo. 149. Costo Promedio del Agua por Metro Cúbico.

Precios promedio del agua potable (córdobas por metro cúbico)					Cuadro II-16
Año y mes	Bloques de consumo				Promedio nacional
	Residencial	Comercial	Industrial	Gobierno	
2023 p/	10,5975	25,5745	34,4375	36,2300	14,0325
Enero	10,4200	25,0700	34,2500	36,0500	13,8200
Febrero	10,4400	25,0700	34,2000	36,0500	13,8200
Marzo	10,7700	25,9300	34,4800	36,4900	14,2100
Abril	10,5100	25,3800	34,5400	35,9800	13,9500
Mayo	10,4000	25,3200	34,3400	36,2900	13,8700
Junio	10,8300	25,5900	34,6500	36,4200	14,2900
Julio	10,8100	25,6700	34,5300	36,3300	14,2600
Agosto	10,6000	25,7600	34,5100	36,2300	14,0400
Fuente	: ENACAL.				

Anexo. 150. Tarifa Binomia sin Medición Horaria Estacional y Cargo por Potencia.



**INSTITUTO NICARAGÜENSE DE ENERGÍA
ENTE REGULADOR**
TARIFAS ACTUALIZADAS A ENTRAR EN VIGENCIA EL 1 DE NOVIEMBRE DE 2023
AUTORIZADAS PARA LAS DISTRIBUIDORAS DISNORTE Y DISSUR

BAJA TENSIÓN (120,240 y 480 V)					
	APLICACIÓN	TARIFA		CARGO POR	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ENERGÍA (C\$/kWh)	POTENCIA (C\$/kW-mes)
RESIDENCIAL	Exclusivo para uso de casas de habitación urbanas y rurales	T-0	Primeros 25 kWh	2.4786	
			Siguientes 25 kWh	5.9287	
			Siguientes 50 kWh	6.2160	
			Siguientes 50 kWh	8.2624	
			Siguientes 350 kWh	8.3824	
			Siguientes 500 kWh	13.3140	
			Adicionales a 1000 kWh	15.1693	
GENERAL MENOR	Carga contratada hasta 25 kW para uso general (Establecimientos Comerciales, Oficinas Públicas y Privadas, Centros de Salud, Centros de Recreación, etc.)	T-1	TARIFA MONOMIA 0-150 kWh	5.5837	
			> 150 kWh	8.7154	
		T-1A	TARIFA BINOMIA SIN MEDICIÓN HORARIA ESTACIONAL		
			Todos los kWh	6.3177	
			kW de Demanda Máxima		752.7892
GENERAL MAYOR	Carga contratada mayor de 25 kW para uso general (Establecimientos Comerciales, Oficinas Públicas y Privadas, Centros de Salud, Hospitales, etc.)	T-2	TARIFA BINOMIA SIN MEDICIÓN HORARIA ESTACIONAL		
			Todos los kWh	6.5331	
			kW de Demanda Máxima		778.7375
INDUSTRIAL MENOR	Carga contratada hasta 25 kW para uso industrial (Talleres, fábricas, etc.)	T-3	TARIFA MONOMIA		
			Todos los kWh	7.6120	
		T-3A	TARIFA BINOMIA SIN MEDICIÓN HORARIA ESTACIONAL		
			Todos los kWh	5.3691	
			kW de Demanda Máxima		715.1418
INDUSTRIAL MEDIANA	Carga contratada mayor de 25 kW y hasta 200 kW para uso industrial (Talleres, Fábricas, etc.)	T-4	TARIFA BINOMIA SIN MEDICIÓN HORARIA ESTACIONAL		
			Todos los kWh	5.9197	
			kW de Demanda Máxima		705.6527
INDUSTRIAL MAYOR	Carga contratada mayor de 200 kW para uso industrial (Talleres, Fábricas, etc.)	T-5	TARIFA BINOMIA SIN MEDICIÓN HORARIA ESTACIONAL		
			Todos los kWh	6.1125	
			kW de Demanda Máxima		673.2895
IRRIGACIÓN	Para irrigación de campos agrícolas	T-6	TARIFA MONOMIA		
			Todos los kWh	6.6844	
		T-6A	TARIFA BINOMIA SIN MEDICIÓN HORARIA ESTACIONAL		
			Todos los kWh	4.9073	
			kW de Demanda Máxima		570.1130
		T-6B	TARIFA BINOMIA CON MEDICIÓN HORARIA ESTACIONAL		
			Verano Punta	6.4180	
			Invierno Punta	6.2094	
			Verano Fuera de Punta	4.7492	
			Invierno Fuera de Punta	4.6768	
			Verano Punta		1,079.2018
			Invierno Punta		674.0574
			Verano Fuera de Punta		0.0000
			Invierno Fuera de Punta		0.0000

Anexo. 151. Tarifa Alambrado Público.



**INSTITUTO NICARAGÜENSE DE ENERGÍA
ENTE REGULADOR**

**TASA DE ALUMBRADO PÚBLICO APLICADA POR DISNORTE Y DISSUR AL
MUNICIPIO DE MANAGUA**

A ENTRAR EN VIGENCIA A PARTIR DEL 1 DE NOVIEMBRE DE 2023

SECTORES	BLOQUES DE CONSUMO (kWh)	C\$/Cliente-mes
RESIDENCIAL	0-25	15.5867
	26-50	20.0006
	51-100	24.4452
	101-150	91.6319
	151-500	93.8505
	501-1000	244.4793
	> de 1000	353.1403
GENERAL MENOR	0-150 *	0.4584
	151-500	126.9633
	> 500	126.9633
GENERAL MENOR BINOMIA T1-A	0-140	30.8680
	> de 140	126.9633
GENERAL MAYOR	0-2500	1,168.7371
	> de 2500	11,687.1208
INDUSTRIA MENOR	0-140	30.8680
	141-500	132.7319
	> 500	132.7319
INDUSTRIA MEDIANA	0-2240	368.6993
	> de 2240	769.4197
INDUSTRIA MAYOR	0-61750	16,362.0067
	> de 61750	18,699.4182
RADIODIFUSORAS		
IRRIGACIÓN		
BOMBEO	0-4000	115.6763
	> de 4000	320.5886
IGLESIAS	0-25	20.7033
	26-50	26.5964
	51-100	32.4893
	101-500	121.8498
	501-1000	317.4086
	> de 1000	458.4653
Apoyo a la Industria Turística T1-H, T-1 AH	0-140	30.8680
	>140	126.9633
Apoyo a la Industria Turística - T2-H, T2-DH, T2-EH	0-2500	1,168.7371
	>2500	11,687.1208
Industria Turística - T3-H, T-3 AH	0-140	30.8680
	>140	132.7319
Industria Turística - T-4H, T-4 DH, T-4 EH	0-2240	368.6993
	>2240	769.4197
Industria Turística - T-5H, T-5 DH, T-5 EH	0-61750	16,362.0067
	>61750	18,699.4182

Estos cargos están sujetos a indexación mensual por deslizamiento cambiario con respecto al dólar de Estados Unidos de América

* La unidad utilizada es C\$/Cliente-mes

Anexo. 152. Costos Operativos - Estrategia 1.

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Compra	C\$45,140,537.9	C\$60,097,897.6	C\$77,789,141.0	C\$98,633,106.3	C\$136,787,008.0
Administrativo	C\$12,603,902.1	C\$14,128,936.1	C\$15,076,513.7	C\$17,460,960.7	C\$20,156,837.9
Ventas	C\$2,953,280.5	C\$3,747,298.3	C\$5,336,735.1	C\$5,994,999.8	C\$7,846,818.4
Publicidad	C\$665,388.6	C\$1,330,168.0	C\$1,416,628.9	C\$1,508,709.8	C\$1,606,775.9
EPP	C\$9,439.4	C\$15,079.4	C\$21,412.8	C\$22,804.6	C\$24,286.9
Energía	C\$169,418.9	C\$170,630.0	C\$171,841.2	C\$174,263.5	C\$177,897.0
Agua	C\$6,875.2	C\$7,791.7	C\$8,625.8	C\$9,488.3	C\$10,782.2
Operativo	C\$61,550,865.6	C\$79,499,825.2	C\$99,822,923.5	C\$123,806,359.1	C\$166,612,433.4

Anexo. 153. Costos Operativos - Estrategia 2.

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Compra	C\$45,140,537.9	C\$60,097,897.6	C\$77,789,141.0	C\$98,633,106.3	C\$136,787,008.0
Administrativo	C\$12,603,902.1	C\$14,128,936.1	C\$15,076,513.7	C\$17,460,960.7	C\$20,156,837.9
Ventas	C\$3,132,405.5	C\$3,937,170.8	C\$5,506,639.9	C\$6,171,772.0	C\$8,128,003.7
Publicidad	C\$665,388.6	C\$1,330,168.0	C\$1,416,628.9	C\$1,508,709.8	C\$1,606,775.9
EPP	C\$9,439.4	C\$15,079.4	C\$21,412.8	C\$22,804.6	C\$24,286.9
Energía	C\$169,418.9	C\$170,630.0	C\$171,841.2	C\$174,263.5	C\$177,897.0

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Agua	C\$6,875.2	C\$7,791.7	C\$8,625.8	C\$9,488.3	C\$10,782.2
Operativo	C\$61,729,990.7	C\$79,689,697.7	C\$99,992,828.3	C\$123,983,131.2	C\$166,893,618.7

Anexo. 154. Costos Operativos - Estrategia 3.

Costo	Años				
	2023	2024	2025	2026	2027
Administrativo	C\$16,734,781.5	C\$18,073,159.1	C\$19,764,090.5	C\$24,105,096.1	C\$26,532,746.7
Ventas	C\$1,781,068.4	C\$2,528,923.0	C\$3,390,974.2	C\$3,999,439.0	C\$5,028,834.7
Publicidad	C\$1,081,734.3	C\$1,155,318.3	C\$1,230,414.0	C\$1,310,390.9	C\$1,395,566.3
EPP	C\$8,208.2	C\$13,149.8	C\$18,619.8	C\$19,830.1	C\$21,119.1
Energía	C\$170,630.1	C\$170,630.0	C\$171,841.2	C\$174,263.5	C\$175,474.7
Agua	C\$7,304.9	C\$7,791.7	C\$8,625.8	C\$9,488.3	C\$9,919.6
Operativo	C\$19,783,727.5	C\$21,948,971.9	C\$24,584,565.4	C\$29,618,507.9	C\$33,163,661.1

Anexo. 155. Capital de Trabajo.

Concepto	Anual	Mensual	Diario
Estrategia 1	C\$61,548,842.63	C\$5,129,070.22	C\$170,969.01
Estrategia 2	C\$61,727,967.68	C\$5,143,997.31	C\$171,466.58
Estrategia 3	C\$19,783,727.46	C\$1,648,643.96	C\$54,954.80

Anexo. 156. Inversión Inicial.

Descripción	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Capital de Trabajo	C\$5,129,070.2	C\$5,143,997.3	C\$4,945,931.87
Muebles y Equipos de Oficina	C\$471,104.5	C\$471,104.5	C\$161,107.84
Equipos Tecnológicos	C\$450,644.8	C\$450,644.8	C\$479,049.35
Flota Vehicular	C\$2,020,291.8	C\$2,020,291.8	C\$2,020,291.78
Desarrollo Página Web	C\$36,520.0	C\$36,520.0	C\$80,344.00
Arrendamiento	C\$453,578.4	C\$453,578.4	C\$453,578.40
Suministro de Oficina	C\$161,107.8	C\$161,107.8	C\$161,107.84
Gastos Tecnológicos	C\$147,648.8	C\$147,648.8	C\$156,880.68
Inversión total	C\$8,869,966.3	C\$8,884,893.4	C\$8,458,291.76

Anexo. 157. Precio Anuales de Recursos Operativos (Córdobas).

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Escritorio Ejecutivo	C\$4,500.00	C\$4,792.50	C\$5,104.01	C\$5,435.77	C\$5,789.10
Escritorio Sencillo	C\$4,000.00	C\$4,260.00	C\$4,536.90	C\$4,831.80	C\$5,145.87
Juego Completo Mesa de Junta	C\$62,000.00	C\$66,030.00	C\$70,321.95	C\$74,892.88	C\$79,760.91
Sillón Ejecutivo	C\$10,499.50	C\$11,181.97	C\$11,908.80	C\$12,682.87	C\$13,507.25
Sillas para Personal	C\$3,023.86	C\$3,220.41	C\$3,429.73	C\$3,652.67	C\$3,890.09
Silla para Visitas	C\$2,099.90	C\$2,236.39	C\$2,381.76	C\$2,536.57	C\$2,701.45
Teléfonos para Oficina	C\$890.00	C\$947.85	C\$1,009.46	C\$1,075.08	C\$1,144.96

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Dispensador de Agua	C\$9,145.95	C\$9,740.44	C\$10,373.57	C\$11,047.85	C\$11,765.96
Aire Acondicionado	C\$29,499.00	C\$31,416.44	C\$33,458.50	C\$35,633.31	C\$37,949.47
Abanico	C\$3,900.00	C\$4,153.50	C\$4,423.48	C\$4,711.00	C\$5,017.22
Microondas	C\$3,500.00	C\$3,727.50	C\$3,969.79	C\$4,227.82	C\$4,502.63
Mini refrigeradora	C\$7,769.63	C\$8,274.66	C\$8,812.51	C\$9,385.32	C\$9,995.37
Televisor	C\$21,400.00	C\$22,791.00	C\$24,272.42	C\$25,850.12	C\$27,530.38
Cafetera	C\$1,800.00	C\$1,917.00	C\$2,041.61	C\$2,174.31	C\$2,315.64
Pizarra grande (120x240cm)	C\$5,433.25	C\$5,786.41	C\$6,162.53	C\$6,563.09	C\$6,989.69
Laptops HP	C\$17,248.98	C\$18,370.16	C\$19,564.22	C\$20,835.90	C\$22,190.23
Celulares	C\$10,344.25	C\$11,016.63	C\$11,732.71	C\$12,495.33	C\$13,307.53
Mouse	C\$811.36	C\$864.10	C\$920.26	C\$980.08	C\$1,043.79
Impresoras Multifuncionales	C\$8,073.00	C\$8,597.75	C\$9,156.60	C\$9,751.78	C\$10,385.64
Licencia de Sistema Informático	C\$669.30	C\$712.80	C\$759.14	C\$808.48	C\$861.03
Plan Telefónico	C\$8,562.55	C\$9,119.12	C\$9,711.86	C\$10,343.13	C\$11,015.43
Casa doble (Internet + Telefonía)	C\$1,277.83	C\$1,360.89	C\$1,449.35	C\$1,543.55	C\$1,643.89
Bota de Seguridad Rhino	C\$2,769.00	C\$2,948.99	C\$3,140.67	C\$3,344.81	C\$3,562.23
Cinturón de Peso para Espalda	C\$499.00	C\$531.44	C\$565.98	C\$602.77	C\$641.95

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Rodilleras	C\$879.00	C\$936.14	C\$996.98	C\$602.77	C\$641.95
Profesionales					
Lente de Seguridad	C\$286.35	C\$304.96	C\$324.79	C\$345.90	C\$368.38
Guantes de Nitrilo	C\$286.35	C\$304.96	C\$324.79	C\$345.90	C\$368.38
Anticorte					
Hino 300 3.5 toneladas	C\$1,054,779.78	C\$1,123,340.57	C\$1,196,357.60	C\$1,274,120.84	C\$1,356,938.69
Toyota Yaris	C\$841,648.00	C\$896,355.12	C\$954,618.20	C\$1,016,668.39	C\$1,082,751.83
Yamaha YD110	C\$61,932.00	C\$65,957.58	C\$70,244.82	C\$74,810.74	C\$79,673.43

Anexo. 158. Precios Anuales de Recursos Operativos (Dólares).

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Escritorio Ejecutivo	\$123.22	\$130.86	\$139.36	\$148.42	\$158.07
Escritorio Sencillo	\$109.53	\$116.32	\$123.88	\$131.93	\$140.50
Juego Completo Mesa de Junta	\$1,697.67	\$1,802.90	\$1,920.09	\$2,044.90	\$2,177.81
Sillón Ejecutivo	\$287.50	\$305.32	\$325.16	\$346.30	\$368.81
Sillas para Personal	\$82.80	\$87.93	\$93.65	\$99.73	\$106.22
Silla para Visitas	\$57.50	\$61.06	\$65.03	\$69.26	\$73.76
Teléfonos para Oficina	\$24.37	\$25.88	\$27.56	\$29.35	\$31.26
Dispensador de Agua	\$250.43	\$265.96	\$283.24	\$301.65	\$321.26
Aire Acondicionado	\$807.74	\$857.80	\$913.56	\$972.94	\$1,036.18
Abanico	\$106.79	\$113.41	\$120.78	\$128.63	\$136.99

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Microondas	\$95.84	\$101.78	\$108.39	\$115.44	\$122.94
Mini refrigeradora	\$212.75	\$225.93	\$240.62	\$256.26	\$272.92
Televisor	\$585.97	\$622.29	\$662.74	\$705.82	\$751.70
Cafetera	\$49.29	\$52.34	\$55.74	\$59.37	\$63.23
Pizarra grande (120x240cm)	\$148.77	\$157.99	\$168.26	\$179.20	\$190.85
Laptops HP	\$472.31	\$501.58	\$534.19	\$568.91	\$605.89
Celulares	\$283.24	\$300.80	\$320.35	\$341.18	\$363.35
Mouse	\$22.22	\$23.59	\$25.13	\$26.76	\$28.50
Impresoras Multifuncionales	\$221.05	\$234.76	\$250.01	\$266.27	\$283.57
Licencia de Sistema Informático	\$18.33	\$19.46	\$20.73	\$22.07	\$23.51
Plan Telefónico	\$234.46	\$248.99	\$265.18	\$282.41	\$300.77
Casa doble (Internet + Telefonía)	\$34.99	\$37.16	\$39.57	\$42.15	\$44.89
Bota de Seguridad Rhino	\$75.82	\$80.52	\$85.75	\$91.33	\$97.26
Cinturón de Peso para Espalda	\$13.66	\$14.51	\$15.45	\$16.46	\$17.53
Rodilleras Profesionales	\$24.07	\$25.56	\$27.22	\$28.99	\$30.88
Lente de Seguridad	\$7.84	\$8.33	\$8.87	\$9.44	\$10.06

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Guantes de Nitrilo	\$7.84	\$8.33	\$8.87	\$9.44	\$10.06
Anticorte					
Hino 300 3.5 toneladas	\$28,800.00	\$30,672.00	\$32,665.68	\$34,788.95	\$37,050.23
Toyota Yaris	\$23,045.84	\$24,474.33	\$26,065.16	\$27,759.39	\$29,563.75
Yamaha YD110	\$1,695.81	\$1,800.92	\$1,917.98	\$2,042.65	\$2,175.43

Anexo. 159. Tabla de Depreciación - Ley de Concertación Tributaria.

Descripción			Tiempo	Tasa	
General	Específica	Más Específica		Anual	Mensual
1.De edificios:	a. Industriales		10 años	10%	0.83%
	b. Comerciales		20 años	5%	0.42%
	c. Residencia del propietario cuando esté ubicado en finca destinada a explotación agropecuaria		10 años	10%	0.83%
	d. Instalaciones fijas en explotaciones agropecuarias		10 años	10%	0.83%
	e. Para los edificios de alquiler		30 años	3%	0.28%
2.De equipo de transporte:	a. Colectivo o de carga		5 años	20%	1.67%
	b. Vehículos de empresas de alquiler		3 años	33%	2.78%
	c. Vehículos de uso particular usados en rentas de actividades económicas		5 años	20%	1.67%
	d. Otros equipos de transporte		8 años	13%	1.04%
3.De maquinaria y equipos:	a. Industriales en general	i. Fija en un bien inmóvil	10 años	10%	0.83%
		ii. No adherido permanentemente a la planta	7 años	14%	1.19%
		iii. Otras maquinarias y equipos	5 años	20%	1.67%
	b. Equipo empresas agroindustriales		5 años	20%	1.67%
	c. Agrícolas		5 años	20%	1.67%
	d. Otros, bienes muebles:	i. Mobiliarios y equipo de oficina 5 años;	5 años	20%	1.67%
		ii. Equipos de comunicación 5 años;	5 años	20%	1.67%
		iii. Ascensores, elevadores y unidades centrales de aire acondicionado	10 años	10%	0.83%
		iv. Equipos de Computación (CPU, Monitor, teclado, impresora, laptop, tableta, escáner, fotocopadoras, entre otros)	2 años	50%	4.17%
		v. Equipos para medios de comunicación (Cámaras de videos y fotográficos, entre otros)	2 años	50%	4.17%
		vi. Los demás, no comprendidos en los literales anteriores	5 años	20%	1.67%

Anexo. 160. Depreciación Total.

Año	Estrategia 1 y 2	Estrategia 3
2023	C\$1,076,766.93	C\$1,050,146.05
2024	C\$1,076,766.93	C\$1,050,146.05
2025	C\$1,076,766.93	C\$1,050,146.05
2026	C\$1,076,766.93	C\$1,050,146.05
2027	C\$1,076,766.93	C\$1,050,146.05

Anexo. 161. Reinversiones Anuales Totales.

Año	Estrategia 1 y 2	Estrategia 3
2023	C\$115,653.35	C\$76,974.21
2024	C\$408,307.58	C\$426,367.92
2025	C\$97,312.37	C\$98,758.33
2026	C\$1,802,727.32	C\$1,707,417.57
2027	C\$0.00	C\$0.00

Anexo. 162. Amortizaciones Anuales Totales.

Año	Estrategia 1 y 2	Estrategia 3
2023	C\$159,771.01	C\$170,382.18
2024	C\$164,508.77	C\$172,661.96
2025	C\$171,236.39	C\$179,389.58
2026	C\$182,388.00	C\$190,541.19
2027	C\$218,017.39	C\$202,417.65

Anexo. 163. Recuperación de Activo Circulante.

Concepto	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
RAC Circulante	C\$5,129,070.22	C\$5,143,997.31	C\$4,945,931.87

Anexo. 164. Recuperación de Activo Fijo.

Concepto	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
RAC Fijo	C\$1,440,109.90	C\$1,440,109.90	C\$1,388,030.41

Anexo. 165. Recuperación de Activo Total.

Concepto	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
RAC Total	C\$6,569,180.12	C\$6,584,107.21	C\$6,333,962.27

Anexo. 166. Tarifario Banpro.

	Rangos Tasa de Interés /1			Tipo de Tasa /2	Interés Moratorio /3	Comisión 1/	Seguro de Vida Colectivo /4	Seguro del Bien /5	Honorarios Legales1/
	U\$	C\$ C/MV	C\$ S/MV						
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO									
Pyme	Hasta 18.00%	Hasta 19.00%		Fija / Variable	50.00% a la tasa interés pactada	1.00% - 2.50%	0.90%	\$3.50 al millar	0.50%
Comerciales	Hasta 15.00%	Hasta 16.00%		Fija / Variable	50.00% a la tasa interés pactada	1.00% - 2.50%	No aplica	\$3.50 al millar	0.50%
Agricola	Hasta 15.00%	Hasta 16.00%		Fija / Variable	50.00% a la tasa interés pactada	1.00% - 2.50%	No aplica	\$3.50 al millar	0.50%
Ganadero	Hasta 14.31%	Hasta 14.50%		Fija / Variable	50.00% a la tasa interés pactada	1.00% - 2.50%	No aplica	\$3.50 al millar	0.50%

Anexo. 167. Tarifario BDF.

Tabla de Costos y Gastos para Prestamos Pyme

Gestión de Crédito										
Producto	Montos	Plazos	Tasas	Comisión Bancaria	Gasto Seguro de Vida Saldo Deudor	Gasto Incendio y Otros Daños	Costo Financiamiento Seguro de Incendio y Otros Daños	Gasto Legal por Escrituración	Gasto de Inscripción	Gastos de Honorarios por Inscripción
Préstamo Pyme (Capital de Trabajo). Hasta el 100% del Financiamiento	U\$ 10,100 - U\$ 500,000	Hasta 18 meses	Rango del 16.75 % al 24.00%	Rango del 1.25% al 3.00%	0.092%	4.5 x Millar	18%	0.50% - 1%	Conforme lo establecido en la legislación vigente	Managua U\$ 50 Departamentos U\$ 60
Préstamo Pyme (Maquinaria y Equipo). Hasta el 80% del Financiamiento	U\$ 10,100 - U\$ 500,000	Hasta 48 meses	Rango del 14.75 % al 24.00%	Rango del 1.25% al 3.00%	0.092%	4.5 x Millar	18%	0.50% - 1%	Conforme lo establecido en la legislación vigente	Managua U\$ 50 Departamentos U\$ 60
Préstamo Pyme (Construcción y/o Compra de bienes inmuebles). Hasta el 80% del Financiamiento	U\$ 10,100 - U\$ 500,000	Hasta 120 meses	Rango del 11.30 % al 24.00%	Rango del 1.25% al 3.00%	0.092%	4.5 x Millar	18%	0.50% - 1%	Conforme lo establecido en la legislación vigente	Managua U\$ 50 Departamentos U\$ 60
Préstamo Pyme (Remodelación de bienes inmuebles). Hasta el 80% del Financiamiento	U\$ 10,100 - U\$ 500,000	Hasta 72 meses	Rango del 14.75 % al 24.00%	Rango del 1.25% al 3.00%	0.092%	4.5 x Millar	18%	0.50% - 1%	Conforme lo establecido en la legislación vigente	Managua U\$ 50 Departamentos U\$ 60
Préstamo Pyme (Consolidación de deudas o Compra de cartera Pyme) Hasta el 80% del Financiamiento	U\$ 10,100 - U\$ 500,000	De acuerdo al destino original	De acuerdo al destino original	Rango del 1.25% al 3.00%	0.092%	4.5 x Millar	18%	0.50% - 1%	Conforme lo establecido en la legislación vigente	Managua U\$ 50 Departamentos U\$ 60
Préstamo Pyme (Compra de Vehículo de Trabajo Nuevo) Hasta el 80% del Financiamiento	U\$ 10,100 - U\$ 500,000	Hasta 60 meses	10.25%	Rango del 1.25% al 3.00%	0.092%	N/A	N/A	0.50% - 1%	N/A	N/A

Notas:
Aváluse: En departamentos se negocia el precio dependiendo de la distancia.
Seguro de incendio y otros daños aplica cuando existe una garantía hipotecal, el dato es referencial, depende de la compañía donde el cliente decida contratar el servicio, este costo es bajo el supuesto que fuese con ASSA, empresa con la que BDF gestiona estas pólizas. Si es con ASSA, BDF otorga el financiamiento del valor de la póliza con una tasa del 18%.
En el caso de Compra de Vehículo aplican condiciones según las de el producto vehículo vigentes.
Los costos que pueden darse durante la vida del crédito están en dólares o su equivalente en córdobas al tipo de cambio oficial al día que solicita la gestión.

Anexo. 168. Préstamo - Estrategia 1.

Financiamiento	Monto	Plazo	Interés	Cuota
40%	C\$3,547,986.52	5	16.00%	C\$1,083,588.37
Periodo	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0				C\$3,547,986.52
1	C\$515,910.53	C\$567,677.84	C\$1,083,588.37	C\$3,032,075.99
2	C\$598,456.21	C\$485,132.16	C\$1,083,588.37	C\$2,433,619.78
3	C\$694,209.20	C\$389,379.17	C\$1,083,588.37	C\$1,739,410.58
4	C\$805,282.68	C\$278,305.69	C\$1,083,588.37	C\$934,127.90
5	C\$934,127.90	C\$149,460.46	C\$1,083,588.37	C\$0.00

Anexo. 169. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento - Estrategia 1.

Aporte	C\$	%	TMAR	TMAR Mixta
Propio	C\$5,321,979.78	60%	16.14%	9.68%
Financiado	C\$3,547,986.52	40%	16.00%	6.40%
Total	C\$8,869,966.29	100%	32.14%	16.08%

Anexo. 170. *Préstamo - Estrategia 2.*

Financiamiento	Monto	Plazo	Interés	Cuota
40%	C\$3,553,957.35	5	16.00%	C\$1,085,411.92
Periodo	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0				C\$3,553,957.35
1	C\$516,778.74	C\$568,633.18	C\$1,085,411.92	C\$3,037,178.61
2	C\$599,463.34	C\$485,948.58	C\$1,085,411.92	C\$2,437,715.27
3	C\$695,377.47	C\$390,034.44	C\$1,085,411.92	C\$1,742,337.80
4	C\$806,637.87	C\$278,774.05	C\$1,085,411.92	C\$935,699.93
5	C\$935,699.93	C\$149,711.99	C\$1,085,411.92	C\$0.00

Anexo. 171. *Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento - Estrategia 2.*

Aporte	C\$	%	TMAR	TMAR Mixta
Propio	C\$5,330,936.03	60%	16.14%	9.68%
Financiado	C\$3,553,957.35	40%	16.00%	6.40%
Total	C\$8,884,893.38	100%	32.14%	16.08%

Anexo. 172. Préstamo - Estrategia 3.

Financiamiento	Monto	Plazo	Interés	Cuota
40%	C\$3,383,316.70	5	16.00%	C\$1,033,296.66
Periodo	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0				C\$3,383,316.70
1	C\$491,965.99	C\$541,330.67	C\$1,033,296.66	C\$2,891,350.71
2	C\$570,680.55	C\$462,616.11	C\$1,033,296.66	C\$2,320,670.17
3	C\$661,989.44	C\$371,307.23	C\$1,033,296.66	C\$1,658,680.73
4	C\$767,907.75	C\$265,388.92	C\$1,033,296.66	C\$890,772.98
5	C\$890,772.98	C\$142,523.68	C\$1,033,296.66	C\$0.00

Anexo. 173. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento - Estrategia 3.

Aporte	C\$	%	TMAR	TMAR Mixta
Propio	C\$5,074,975.05	60%	16.14%	9.68%
Financiado	C\$3,383,316.70	40%	16.00%	6.40%
Total	C\$8,458,291.76	100%	32.14%	16.08%

Anexo. 174. Flujo de Caja Sin Financiamiento - Estrategia 1.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		C\$66,984,597.69	C\$89,828,461.17	C\$117,406,266.70	C\$150,384,457.92	C\$210,607,810.09
Costos de Operativos		C\$61,550,865.63	C\$79,499,825.17	C\$99,822,923.47	C\$123,806,359.05	C\$166,612,433.39
Depreciación		C\$1,076,766.93	C\$1,076,766.93	C\$1,076,766.93	C\$1,076,766.93	C\$1,076,766.93
Amortización		C\$159,771.01	C\$164,508.77	C\$171,236.39	C\$182,388.00	C\$218,017.39
Utilidad Antes de IR		<u>C\$4,197,194.12</u>	<u>C\$9,087,360.30</u>	<u>C\$16,335,339.91</u>	<u>C\$25,318,943.94</u>	<u>C\$42,700,592.37</u>
IR (30%)		C\$1,259,158.24	C\$2,726,208.09	C\$4,900,601.97	C\$7,595,683.18	C\$12,810,177.71
Utilidad Después de IR		<u>C\$2,938,035.88</u>	<u>C\$6,361,152.21</u>	<u>C\$11,434,737.93</u>	<u>C\$17,723,260.75</u>	<u>C\$29,890,414.66</u>
Depreciación		C\$1,076,766.93	C\$1,076,766.93	C\$1,076,766.93	C\$1,076,766.93	C\$1,076,766.93
Amortización		C\$159,771.01	C\$164,508.77	C\$171,236.39	C\$182,388.00	C\$218,017.39
RACtotal						C\$6,569,180.12
Inversión	C\$8,869,966.29	C\$115,653.35	C\$408,307.58	C\$97,312.37	C\$1,802,727.32	
Flujo Neto de Efectivo	<u>-C\$8,869,966.29</u>	<u>C\$4,058,920.48</u>	<u>C\$7,194,120.33</u>	<u>C\$12,585,428.88</u>	<u>C\$17,179,688.37</u>	<u>C\$37,754,379.11</u>

Anexo. 175. Flujo de Caja Sin Financiamiento - Estrategia 2.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		C\$67,858,822.9	C\$91,004,153.8	C\$118,942,903.0	C\$152,352,719.3	C\$213,364,286.6
Costos de Operativos		C\$61,729,990.7	C\$79,689,697.7	C\$99,992,828.3	C\$123,983,131.2	C\$166,893,618.7
Depreciación		C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9
Amortización		C\$159,771.0	C\$164,508.8	C\$171,236.4	C\$182,388.0	C\$218,017.4
Utilidad Antes de IR		<u>C\$4,892,294.3</u>	<u>C\$10,073,180.3</u>	<u>C\$17,702,071.4</u>	<u>C\$27,110,433.2</u>	<u>C\$45,175,883.6</u>
IR (30%)		C\$1,467,688.3	C\$3,021,954.1	C\$5,310,621.4	C\$8,133,129.9	C\$13,552,765.1
Utilidad Después de IR		<u>C\$3,424,606.0</u>	<u>C\$7,051,226.2</u>	<u>C\$12,391,450.0</u>	<u>C\$18,977,303.2</u>	<u>C\$31,623,118.5</u>
Depreciación		C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9
Amortización		C\$159,771.0	C\$164,508.8	C\$171,236.4	C\$182,388.0	C\$218,017.4
RACtotal						C\$6,584,107.2
Inversión	C\$8,884,893.4	C\$115,653.4	C\$408,307.6	C\$97,312.4	C\$1,802,727.3	
Flujo Neto de Efectivo	<u>-C\$8,884,893.4</u>	<u>C\$4,545,490.6</u>	<u>C\$7,884,194.4</u>	<u>C\$13,542,140.9</u>	<u>C\$18,433,730.8</u>	<u>C\$39,502,010.0</u>

Anexo. 176. Flujo de Caja Sin Financiamiento - Estrategia 3.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		C\$1,945,497.21	C\$2,590,144.43	C\$3,725,130.99	C\$4,723,290.90	C\$7,205,422.50
Costos Operativos		C\$19,783,727.46	C\$21,948,971.93	C\$24,584,565.44	C\$29,618,507.94	C\$33,163,661.08
Depreciación		C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05
Amortización		C\$170,382.18	C\$172,661.96	C\$179,389.58	C\$190,541.19	C\$202,417.65
Utilidad Antes de IR		<u>-C\$19,056,808.92</u>	<u>-C\$20,732,787.85</u>	<u>-C\$22,468,200.08</u>	<u>-C\$26,855,468.53</u>	<u>-C\$28,234,800.95</u>
IR (30%)		-C\$5,717,042.68	-C\$6,219,836.35	-C\$6,740,460.02	-C\$8,056,640.56	-C\$8,470,440.28
Utilidad Después de IR		<u>-C\$13,339,766.24</u>	<u>-C\$14,512,951.49</u>	<u>-C\$15,727,740.06</u>	<u>-C\$18,798,827.97</u>	<u>-C\$19,764,360.66</u>
Depreciación		C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05
Amortización		C\$170,382.18	C\$172,661.96	C\$179,389.58	C\$190,541.19	C\$202,417.65
RACtotal						C\$6,348,520.44
Inversión	C\$8,458,291.76	C\$76,974.21	C\$426,367.92	C\$98,758.33	C\$1,707,417.57	
Flujo Neto de Efectivo	<u>-C\$8,458,291.76</u>	<u>-C\$12,196,212.21</u>	<u>-C\$13,716,511.40</u>	<u>-C\$14,596,962.75</u>	<u>-C\$19,265,558.29</u>	<u>-C\$12,163,276.52</u>

Anexo. 177. Flujo de Caja Con Financiamiento - Estrategia 1.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		C\$66,984,597.7	C\$89,828,461.2	C\$117,406,266.7	C\$150,384,457.9	C\$210,607,810.1
Costos Operativos		C\$61,550,865.6	C\$79,499,825.2	C\$99,822,923.5	C\$123,806,359.1	C\$166,612,433.4
Interés		C\$567,677.8	C\$485,132.2	C\$389,379.2	C\$278,305.7	C\$149,460.5
Depreciación		C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9
Amortización		C\$159,771.0	C\$164,508.8	C\$171,236.4	C\$182,388.0	C\$218,017.4
Utilidad Antes de IR		<u>C\$3,629,516.3</u>	<u>C\$8,602,228.1</u>	<u>C\$15,945,960.7</u>	<u>C\$25,040,638.2</u>	<u>C\$42,551,131.9</u>
IR (30%)		C\$1,088,854.9	C\$2,580,668.4	C\$4,783,788.2	C\$7,512,191.5	C\$12,765,339.6
Utilidad Después de IR		<u>C\$2,540,661.4</u>	<u>C\$6,021,559.7</u>	<u>C\$11,162,172.5</u>	<u>C\$17,528,446.8</u>	<u>C\$29,785,792.3</u>
Depreciación		C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9
Amortización		C\$159,771.0	C\$164,508.8	C\$171,236.4	C\$182,388.0	C\$218,017.4
Pago a principal		C\$515,910.5	C\$598,456.2	C\$694,209.2	C\$805,282.7	C\$934,127.9
RACtotal						C\$6,569,180.1
Inversión	C\$8,869,966.3	C\$115,653.4	C\$408,307.6	C\$97,312.4	C\$1,802,727.3	
Préstamo	C\$3,547,986.5					
Flujo Neto de Efectivo	<u>-C\$5,321,979.8</u>	<u>C\$3,145,635.5</u>	<u>C\$6,256,071.6</u>	<u>C\$11,618,654.3</u>	<u>C\$16,179,591.7</u>	<u>C\$36,715,628.9</u>

Anexo. 178. Flujo de Caja Con Financiamiento - Estrategia 2.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		C\$67,858,822.9	C\$91,004,153.8	C\$118,942,903.0	C\$152,352,719.3	C\$213,364,286.6
Costos Operativos		C\$61,729,990.7	C\$79,689,697.7	C\$99,992,828.3	C\$123,983,131.2	C\$166,893,618.7
Interés		C\$568,633.2	C\$485,948.6	C\$390,034.4	C\$278,774.0	C\$149,712.0
Depreciación		C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9
Amortización		C\$159,771.0	C\$164,508.8	C\$171,236.4	C\$182,388.0	C\$218,017.4
Utilidad antes de IR		<u>C\$4,323,661.1</u>	<u>C\$9,587,231.8</u>	<u>C\$17,312,037.0</u>	<u>C\$26,831,659.1</u>	<u>C\$45,026,171.6</u>
IR (30%)		C\$1,297,098.3	C\$2,876,169.5	C\$5,193,611.1	C\$8,049,497.7	C\$13,507,851.5
Utilidad despues de IR		<u>C\$3,026,562.8</u>	<u>C\$6,711,062.2</u>	<u>C\$12,118,425.9</u>	<u>C\$18,782,161.4</u>	<u>C\$31,518,320.1</u>
Depreciación		C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9	C\$1,076,766.9
Amortización		C\$159,771.0	C\$164,508.8	C\$171,236.4	C\$182,388.0	C\$218,017.4
Pago a principal		C\$516,778.7	C\$599,463.3	C\$695,377.5	C\$806,637.9	C\$935,699.9
RACtotal						C\$6,584,107.2
Inversión	C\$8,884,893.4	C\$115,653.4	C\$408,307.6	C\$97,312.4	C\$1,802,727.3	
Préstamo	C\$3,553,957.4					
Flujo Neto de Efectivo	<u>-C\$5,330,936.0</u>	<u>C\$3,630,668.7</u>	<u>C\$6,944,567.0</u>	<u>C\$12,573,739.3</u>	<u>C\$17,431,951.1</u>	<u>C\$38,461,511.7</u>

Anexo. 179. Flujo de Caja Con Financiamiento - Estrategia 3.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		C\$1,945,497.21	C\$2,590,144.43	C\$3,725,130.99	C\$4,723,290.90	C\$7,205,422.50
Costos Operativos		C\$19,783,727.46	C\$21,948,971.93	C\$24,584,565.44	C\$29,618,507.94	C\$33,163,661.08
Interés		C\$541,330.67	C\$462,616.11	C\$371,307.23	C\$265,388.92	C\$142,523.68
Depreciación		C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05
Amortización		C\$170,382.18	C\$172,661.96	C\$179,389.58	C\$190,541.19	C\$202,417.65
Utilidad Antes de IR		<u>-C\$19,583,672.43</u>	<u>-C\$21,186,055.50</u>	<u>-C\$22,834,231.41</u>	<u>-C\$27,118,749.97</u>	<u>-C\$28,377,010.58</u>
IR (30%)		-C\$5,875,101.73	-C\$6,355,816.65	-C\$6,850,269.42	-C\$8,135,624.99	-C\$8,513,103.17
Utilidad Después de IR		<u>-C\$13,708,570.70</u>	<u>-C\$14,830,238.85</u>	<u>-C\$15,983,961.99</u>	<u>-C\$18,983,124.98</u>	<u>-C\$19,863,907.41</u>
Depreciación		C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05	C\$1,050,146.05
Amortización		C\$170,382.18	C\$172,661.96	C\$179,389.58	C\$190,541.19	C\$202,417.65
Pago a principal		C\$491,965.99	C\$570,680.55	C\$661,989.44	C\$767,907.75	C\$890,772.98
RACtotal						C\$6,333,962.27
Inversión	C\$8,458,291.76	C\$76,974.21	C\$426,367.92	C\$98,758.33	C\$1,707,417.57	
Préstamo	C\$3,383,316.70					
Flujo Neto de Efectivo	<u>-C\$5,074,975.05</u>	<u>-C\$13,056,982.66</u>	<u>-C\$14,604,479.30</u>	<u>-C\$15,515,174.12</u>	<u>-C\$20,217,763.05</u>	<u>-C\$13,168,154.41</u>

Anexo. 180. *Periodo de Recuperación - Estrategia 1 Sin Financiamiento.*

Periodo	Flujo Neto	Flujo Acumulado	Recuperación
0	-C\$8,869,966.29	C\$0.00	-C\$8,869,966.29
1	C\$4,058,920.48	C\$4,058,920.48	-C\$4,811,045.82
2	C\$7,194,120.33	C\$11,253,040.81	C\$6,441,994.99
3	C\$12,585,428.88	C\$23,838,469.69	C\$30,280,464.68
4	C\$17,179,688.37	C\$41,018,158.06	C\$71,298,622.74
5	C\$37,754,379.11	C\$78,772,537.16	C\$150,071,159.91
Periodo de Recuperación		1.4	Años

Anexo. 181. *Periodo de Recuperación - Estrategia 2 Sin Financiamiento.*

Periodo	Flujo Neto	Flujo Acumulado	Recuperación
0	-C\$8,884,893.38	C\$0.00	-C\$8,884,893.38
1	C\$4,545,490.61	C\$4,545,490.61	-C\$4,339,402.77
2	C\$7,884,194.36	C\$12,429,684.97	C\$8,090,282.20
3	C\$13,542,140.93	C\$25,971,825.90	C\$34,062,108.11
4	C\$18,433,730.82	C\$44,405,556.73	C\$78,467,664.83
5	C\$39,502,010.02	C\$83,907,566.75	C\$162,375,231.58
Periodo de Recuperación		1.3	Años

Anexo. 182. *Periodo de Recuperación - Estrategia 1 Con Financiamiento.*

Periodo	Flujo Neto	Flujo Acumulado	Recuperación
0	-C\$5,321,979.78	C\$0.00	-C\$5,321,979.78
1	C\$3,145,635.46	C\$3,145,635.46	-C\$2,176,344.31
2	C\$6,256,071.61	C\$9,401,707.07	C\$7,225,362.76
3	C\$11,618,654.27	C\$21,020,361.34	C\$28,245,724.09
4	C\$16,179,591.71	C\$37,199,953.04	C\$65,445,677.14
5	C\$36,715,628.88	C\$73,915,581.92	C\$139,361,259.06
Periodo de Recuperación		1.2	Años

Anexo. 183. *Periodo de Recuperación - Estrategia 2 Con Financiamiento.*

Periodo	Flujo Neto	Flujo Acumulado	Recuperación
0	-C\$5,330,936.03	C\$0.00	-C\$5,330,936.03
1	C\$3,630,668.65	C\$3,630,668.65	-C\$1,700,267.38
2	C\$6,944,567.01	C\$10,575,235.66	C\$8,874,968.28
3	C\$12,573,739.35	C\$23,148,975.01	C\$32,023,943.29
4	C\$17,431,951.12	C\$40,580,926.13	C\$72,604,869.42
5	C\$38,461,511.70	C\$79,042,437.83	C\$151,647,307.25
Periodo de Recuperación		1.2	Años

XIV. BIBLIOGRAFÍA.

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Ballou, R. H. (2004). *Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Prentice Hall.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chesterton, G. K. (2013). *La elaboración del plan estratégico*. México: Altair.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México, D. F.: McGraw-Hill Education.
- Coavas, F. A. (2000). *El Modelo SCOR Aplicado a la Cadena de Suministro*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2021). *La dirección estratégica*. México: Universidad de Xalapa.
- DGA. (2022). *Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)*. Managua.
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas*. México: McGRAW-HILL.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc Grawn Hill.
- Holanda, R. R. (2003). *Administración de Operaciones*. Monterrey: Campus Querétaro.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Cuadro de mando integral, CMI: una guía introductoria*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, Philip, & Asmstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing*. México, .DF: Pearson.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y Cadena de valor*. México: Pearson Educación.
- Línea, B. e. (19 de Enero de 2021). *Buenaventura en Línea*. Obtenido de Buenaventura en Línea: https://buenaventuraenlinea.com/como-calculat-participacion-de-mercado-y-punto-de-equilibrio/#google_vignette
- Martínez, P., & Moyano, J. (2011). *Lean Production y Gestión de la Cadena de Suministro*. España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Meyers, F. E., & Stephens, M. P. (2006). *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales*. México: Pearson Educación.
- Michael, P. (1997). *Análisis de las Fuerzas Competitivas*. México: Continental.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica El Rumbo Hacia el Éxito*. México, D. F.: TRILLAS.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocios*. DEUSTO.
- Pedrós, D. M., & Milla, A. G. (2012). *Diagnóstico Estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pires, S., & Carretero, L. (2007). *Gestión de la Cadena de suministro*. España: Mc Grawn Hill.
- Porter, M. (1987). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Venezuela: TELOS.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: CECSA.
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona: DEUSTO.
- Prado, J. R. (1992). *La planeacion y el control de la producción*. México: AZCAPOTZALCO.
- Sánchez, D. H. (8 de Agosto de 2020). *Slideplayer*. Obtenido de Slideplayer: <https://slideplayer.es/slide/18004252/>
- Sapag, N. C., Sapag, R. C., & Sapag, J. M. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: Mc Grae Hill.

- Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administracion de Operaciones*. Mexico: McGRAW-HIL.
- Serna, H. G. (1994). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Sipper, D., & Bulfin Jr., R. L. (1998). *Planeación y Control de la Producción*. México: Mc Graw Hill.
- Steffens, G. (2017). *El Análisis PESTEL*. Titivillus.
- Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de proyecto*. México: Mc Graw Hill.
- VECDIS. (2021). *ANÁLISIS PESTEL*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: VECDIS TECNOGESTIÓN.





HOJA DE MATRICULA
AÑO ACADEMICO 2024

F: Frecuencia de Inscripciones de Asignatura R: Retiro de Asignatura

CARUIZ

GRABADOR

cc:ORIGINAL:ESTUDIANTE - COPIA:EXPEDIENTE.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 11-mar.-2024

FIRMA Y SELLO DEL
FUNCIONARIO

FIRMA DEL
ESTUDIANTE



HOJA DE MATRICULA
AÑO ACADEMICO 2024

No. Recibo **37159**

No. Inscripción **1158**

NOMBRES Y APELLIDOS: Kenneth Winston Téllez García

CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARNET: 2018-0408u

TURN0:

PLAN DE ESTUDIO: 2015

SEMESTRE: PRIMER SEMESTRE 2024

FECHA: 12/03/2024

No.	ASIGNATURA	GRUPO	AULA	CRED.	F	R
1	ULTIMA LINEA					

F: Frecuencia de inscripciones de Asignatura R: Retiro de Asignatura.

CARUIZ

GRABADOR

FIRMA Y SELLO DEL
FUNCIONARIO

FIRMA DEL
ESTUDIANTE

cc:ORIGINAL:ESTUDIANTE - COPIA:EXPEDIENTE.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 12-mar.-2024