

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y
Comerciales**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Sr. Moisés Javier Barandiarán Sánchez

Sr. David Calderón Martell

Sr. Guillermo Rafael Chávez Campodónico

Sr. Augusto Jorge Coello de la Puente

Asesor: Profesor Juan O'Brien

Lima, octubre de 2012

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

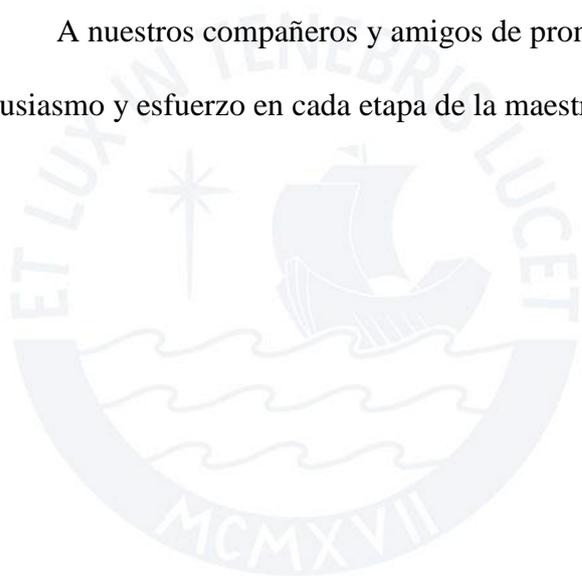
El profesor Juan O'Brien, nuestro asesor, por su asesoramiento minucioso y por su permanente guía en el proyecto de investigación.

Los profesores Juan Manuel Aguilar y Luis Del Carpio, por sus valiosos consejos en la etapa inicial del proyecto de investigación.

Al Dr. Fernando D'Alessio, por su ejemplo y sus conocimientos, que fueron claves para la elaboración del presente planeamiento estratégico.

A todos los profesores de CENTRUM, que con sus grandes conocimientos y experiencias nos permitieron cumplir los objetivos de enseñanza trazados.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos el entusiasmo y esfuerzo en cada etapa de la maestría.



Dedicatorias

A mi esposa Vivian, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional. A mis dos lindos hijos, Santiago y Alejandro, por saber comprender y aceptar el sacrificio vivido durante estos años de estudio, en los cuales me dieron fuerza e inspiración.

Guillermo Chávez

A Valeria y Ximena, por su enorme comprensión y sacrificio. A mis padres, hermanos y familia, por sus enseñanzas, dedicación y apoyo incondicional. Gracias a todos ellos, por el amor que me brindan y que me dio la fuerza necesaria para cumplir este sueño.

David Calderón

A Dios, por todas las bendiciones recibidas. A mi esposa Tania, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. A mis hijas Luana y Valentina, por comprender y aceptar todos los sacrificios experimentados para alcanzar este sueño. A mi padre, que desde el cielo sigue guiando mi vida. A mi madre, por todo su amor y cariño. A mis hermanos Víctor Hugo y Carlos, por todos sus consejos y apoyo absoluto.

Moisés Barandiarán

A Ericka, por su comprensión, paciencia y apoyo durante estos años de estudios. A mis hijos Fernanda y Santiago, que son la razón de mi vida y han sido la motivación diaria para poder cumplir con este reto. A mis padres y abuelos, por el apoyo constante.

Augusto Coello

Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico del sector automotriz tiene como objetivo principal buscar su desarrollo sostenible, aprovechando el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector, a través del establecimiento de estrategias que permitan posicionarlo como uno de los sectores referentes en Latinoamérica, buscando el bienestar de sus *stakeholders* e impactando en menor medida en el medio ambiente.

Este documento toma como referencia modelos exitosos aplicados en países de la región. Dichos modelos fueron desarrollados en condiciones menos favorables con las que cuenta el sector automotriz, en la actualidad. Además, demuestra que se puede impulsar al sector para hacerlo más competitivo, a través del aprovechamiento de una ventaja comparativa.

Por otro lado, este estudio muestra que muchos de los objetivos planteados son susceptibles de alcanzar, debido a que existen factores que propician las condiciones para su concreción, tales como (a) tratados de libre comercio con países fabricantes, (b) aumento de la demanda de vehículos en el Perú y (c) altos índices de motorización en el Perú. Sin embargo, es importante mencionar que como parte del paquete de estrategias planteadas por este estudio, existen algunas cuyo funcionamiento depende necesariamente de la participación del Estado, el cual deberá crear las condiciones necesarias para propiciar la inversión en dicho sector. Estas condiciones pueden verse reflejadas a través de incentivos tributarios aplicados por un determinado periodo o por la promulgación de normas que restrinjan la importación de vehículos usados y fomenten la compra de los nuevos, ya que por el nivel de inversión que implica, este sector (a) cuenta con un gran potencial para la creación de puestos de trabajo formal, (b) incrementa la recaudación tributaria, (c) aumenta el PBI y (d) genera mayor dinamismo en la economía del país.

Abstract

The main purpose of the strategic plan in the automotive sector seeks sustainable development, taking advantage of the country's economic growth and dynamism of the sector, through the establishment of strategies to position it as one of the main sectors in Latin America, worrying about welfare of its stakeholders and impacting in less measure in the environment.

This paper draws on successful models applied in countries of the region; these models were developed in less favorable conditions as the one we have in Peru's automotive sector today. Additionally, it shows how exploiting a comparative advantage, the sector can be improved to make it more competitive.

Furthermore, this study shows that many of the objectives are likely to be achieved, because there are factors favoring the conditions for its realization. These factors are as follows: (a) free trade agreements with producing countries, (b) increased demand for vehicles in Peru, and (c) high rates of motorization in Peru. However, it is important to mention that as part of the package of strategies proposed by this study, there are some whose operation necessarily depends on the participation of the state, which will create the conditions to encourage investment in this sector, these conditions can be reflected through tax incentives applied for a certain period or for the promulgation of regulations restricting the import of used vehicles and encourage the purchase of new ones. This is because the sector, due to the level of investment involved, has great potential for the creation of formal jobs, increase tax revenues, increase GDP and generate greater dynamism in the economy.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xv
Capítulo I: Situación General del Sector Automotriz.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	18
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Visión	20
2.3 Misión.....	20
2.4 Valores	21
2.5 Código de Ética	21
2.6 Conclusiones	22
Capítulo III: Evaluación Externa.....	23
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	23
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	31
3.1.2 Potencial nacional	33
3.1.3 Principios cardinales	41
3.1.4 Influencia del análisis en el sector automotriz.....	44
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	45
3.2.1 Condiciones de los factores	50
3.2.2 Condiciones de la demanda	51
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	52
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	56

3.2.5 Influencia del análisis en el sector automotriz.....	60
3.3 Análisis del Entorno PESTE	65
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	65
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	72
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	74
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	76
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	76
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	78
3.5 El Sector Automotriz y sus Competidores	79
3.5.1 Poder de negociación de los clientes	80
3.5.2 Poder de negociación de los proveedores	81
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	81
3.5.4 Amenaza de los entrantes	82
3.5.5 Rivalidad de los competidores	82
3.6 El Sector y sus Referentes.....	83
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	84
3.8 Conclusiones	86
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	88
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	88
4.1.1 Administración y gerencia (A)	88
4.1.2 Marketing y ventas (M)	89
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	94
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	95
4.1.5 Recursos humanos (H).....	96
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	97

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	97
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	98
4.3 Conclusiones	99
Capítulo V: Intereses del Sector Automotriz y Objetivos de Largo Plazo.....	100
5.1 Intereses del Sector Automotriz	100
5.2 Potencial del Sector Automotriz	100
5.3 Principios Cardinales del Sector Automotriz	104
5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO).....	106
5.5 Objetivos de Largo Plazo	106
5.6 Conclusiones	107
Capítulo VI: Proceso Estratégico	109
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	109
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	111
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	113
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	114
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	116
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	117
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	117
6.8 Matriz Rumelt (MR).....	120
6.9 Matriz de Ética (ME).....	121
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	121
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	121
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	125
6.13 Conclusiones	126
Capítulo VII: Implementación Estratégica	127

7.1 Objetivos de Corto Plazo	127
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	127
7.3 Políticas de cada Estrategia	128
7.4 Estructura del Sector	132
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	133
7.6 Recursos Humanos y Motivación	134
7.7 Gestión del Cambio.....	135
7.8 Conclusiones.	136
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	137
8.1 Perspectiva de Control	137
8.1.1 Aprendizaje interno.....	137
8.1.2 Procesos	138
8.1.3 Cliente.....	138
8.1.4 Financiera.....	138
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	139
8.3 Conclusiones	140
Capítulo IX: Competitividad del Sector Automotriz.....	142
9.1 Análisis Competitivo del Sector Automotriz.	142
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Automotriz.....	144
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Automotriz.	152
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	155
9.5 Conclusiones	157
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	159
10.1 Plan Estratégico Integral	159
10.2 Conclusiones Finales.....	159

10.3 Recomendaciones Finales	160
10.4 Futuro del sector.....	162
Referencias	164
Apéndice A: Proyección de Venta Total de Vehículos 2011- 2021 en Latinoamérica.....	178
Apéndice B: Proyección de Talleres de Servicio Autorizados.....	1799
Apéndice C: Proyección del Parque Automotor	180
Apéndice D: Inversión en Planta de Ensamblaje.....	1811
Apéndice E: Clasificación de Vehículos por Categorías	182



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principales Productores Mundiales de Vehículos.....</i>	5
Tabla 2.	<i>Índices de Motorización 2011 – Latinoamérica.....</i>	6
Tabla 3.	<i>Ranking Latinoamericano de Venta Total de Vehículos.....</i>	10
Tabla 4.	<i>Venta Total de Vehículos por Marca en el Perú –Año 2011.....</i>	12
Tabla 5.	<i>Importaciones de Autopartes (US\$ millones).....</i>	17
Tabla 6.	<i>Índice de Calidad de Infraestructura.....</i>	27
Tabla 7.	<i>Competencias en la Atención de Conflictos Sociales según Tipo de Conflicto..</i>	29
Tabla 8.	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú.....</i>	32
Tabla 9.	<i>Población a Nivel Nacional por Zona Geográfica (Estimado 2011).....</i>	33
Tabla 10.	<i>Importaciones según Uso o Destino (US\$ Millones).....</i>	37
Tabla 11.	<i>Presupuesto de Defensa de Países de Latinoamérica (2008).....</i>	41
Tabla 12.	<i>Índice de Atractividad de Inversiones.....</i>	50
Tabla 13.	<i>Aranceles y Tasas Impositivas para Autos Nuevos y Usados.....</i>	72
Tabla 14.	<i>Tipo de Cambio (Nuevos Soles por Dólar).....</i>	74
Tabla 15.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....</i>	79
Tabla 16.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	85
Tabla 17.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	86
Tabla 1.	<i>Venta Total por Marca en Unidades (2009-2010-2011).....</i>	89
Tabla 19.	<i>Ranking de Ventas de Empresas Automotrices en el 2011.....</i>	90
Tabla 20.	<i>Ventas de Vehículos Ligeros - Agosto 2012 (en unidades).....</i>	91
Tabla 21.	<i>Precios por Modelo Chevrolet (US\$).....</i>	91
Tabla 22.	<i>Precios por Modelo Hyundai (US\$).....</i>	92
Tabla 23.	<i>Precios por Modelo KIA (US\$).....</i>	92
Tabla 24.	<i>Precios por Modelo Toyota (US\$).....</i>	92

Tabla 25.	<i>Precios por Modelo Nissan (US\$)</i>	93
Tabla 26.	<i>Puntos de Venta por Marca</i>	94
Tabla 27.	<i>Talleres de Servicio Posventa a Nivel Nacional</i>	95
Tabla 28.	<i>Ratios Financieros del Sector Automotriz</i>	96
Tabla 29.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	98
Tabla 30.	<i>Proyectos de Infraestructura Vial</i>	104
Tabla 31.	<i>Matriz de Intereses del Sector</i>	106
Tabla 32.	<i>Matriz FODA</i>	110
Tabla 33.	<i>Matriz PEYEA</i>	111
Tabla 34.	<i>Matriz BCG</i>	113
Tabla 35.	<i>Matriz IE</i>	116
Tabla 36.	<i>Matriz de Decisión</i>	118
Tabla 37.	<i>Matriz CPE</i>	119
Tabla 38.	<i>Matriz Rumelt</i>	120
Tabla 39.	<i>Matriz de Ética</i>	122
Tabla 40.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	123
Tabla 41.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	124
Tabla 42.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	125
Tabla 43.	<i>Objetivos de Corto Plazo</i>	129
Tabla 44.	<i>Asignación de Recursos</i>	130
Tabla 45.	<i>Políticas vs. Estrategias</i>	131
Tabla 46.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	141
Tabla 47.	<i>Etapas de Desarrollo de la Industria Automotriz Coreana</i>	153
Tabla 48.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	163

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Cronología del sector automotriz.....	1
<i>Figura 2.</i>	Esquema del actual funcionamiento del sector automotriz peruano.....	2
<i>Figura 3.</i>	Evolución de normas EURO en relación a partes por millón (ppm).....	4
<i>Figura 4.</i>	Venta total de vehículos. Años 2001-2011.....	11
<i>Figura 5.</i>	Venta porcentual (%) de vehículos por departamento. Años 2009-2011.....	12
<i>Figura 6.</i>	Venta de vehículos por categorías. Años 2002-2011.....	13
<i>Figura 7.</i>	Ranking de ventas por categoría - ligeros. Años 2009-2011.....	13
<i>Figura 8.</i>	Ranking de ventas por categoría - comerciales. Años 2009-2011.....	14
<i>Figura 9.</i>	Análisis Tridimensional de Hartmann.....	24
<i>Figura 10.</i>	PBI de Sudamérica por países.....	24
<i>Figura 11.</i>	Crecimiento del PBI vs. Inflación en Sudamérica 2007-2011.....	25
<i>Figura 12.</i>	PBI per cápita PPP 1980-2020 (miles de dólares PPP).....	25
<i>Figura 13.</i>	PBI pobreza total (% de la población total).....	26
<i>Figura 14.</i>	Conflictos activos y en proceso de diálogo.....	29
<i>Figura 15.</i>	Casos activos y latentes por departamento y por tipo de conflicto.....	30
<i>Figura 16.</i>	Variación porcentual del PBI nacional.....	35
<i>Figura 17.</i>	Variación porcentual de la demanda interna.....	36
<i>Figura 18.</i>	Evolución de la inflación (en %)......	36
<i>Figura 19.</i>	Presupuesto de defensa 2008 en América Latina respecto al PBI.....	40
<i>Figura 20.</i>	Producción mundial de automotores.....	43
<i>Figura 21.</i>	Producción mundial de automotores.....	44
<i>Figura 22.</i>	Los determinantes de la ventaja nacional.....	45
<i>Figura 23.</i>	Ranking Mundial de Competitividad 2011.....	47

<i>Figura 24.</i>	Rigidez laboral (ubicación en <i>ranking</i> de 142 países).....	55
<i>Figura 25.</i>	Costos laborales no salariales en América Latina (como % de la remuneración básica).....	56
<i>Figura 26.</i>	Exportaciones por grupos (US\$ millones, var. % anual).....	57
<i>Figura 27.</i>	Participación porcentual de sectores económicos en las exportaciones peruanas.....	58
<i>Figura 28.</i>	Evaluación del medio ambiente de negocios del Perú.....	59
<i>Figura 29.</i>	Serie estadística del riesgo país peruano.....	73
<i>Figura 30.</i>	Perú: Población proyectada (en miles)	74
<i>Figura 31.</i>	Perú: PET y PEA proyectada (miles)	76
<i>Figura 32.</i>	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	80
<i>Figura 33.</i>	Venta total de vehículos por marca año 2011.....	81
<i>Figura 34.</i>	Exportación de vehículos de Asia hacia el mundo (en unidades).....	83
<i>Figura 35.</i>	Variación de ventas del total de vehículos nuevos (2001-2011).....	101
<i>Figura 36.</i>	Matriz PEYEA.....	112
<i>Figura 37.</i>	Matriz BCG.....	113
<i>Figura 38.</i>	Matriz IE.....	115
<i>Figura 39.</i>	Matriz GE.....	116
<i>Figura 40.</i>	Estructura del sector automotriz.....	132
<i>Figura 41.</i>	Perspectivas de la organización.....	139
<i>Figura 42.</i>	Principales ejes de transporte de carga.....	147
<i>Figura 43.</i>	Hubs regionales.....	149
<i>Figura 44.</i>	Clúster de la industria de autopartes del Perú.....	157

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

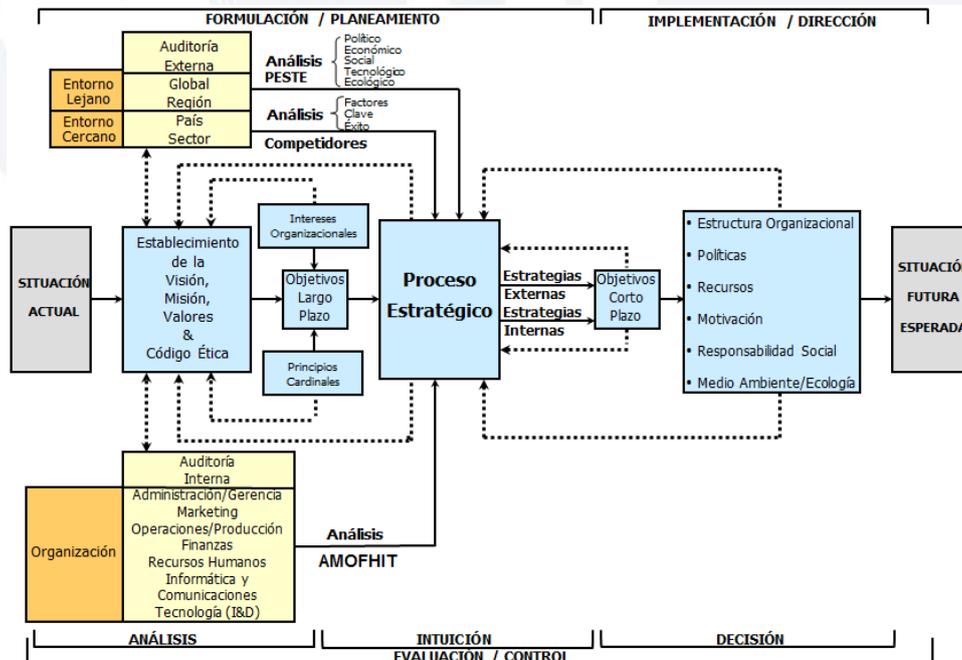


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, *Marketing* y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de

Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, dando así lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa . . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Automotriz

1.1 Situación General

El sector automotriz tuvo sus inicios en la década de los años 20, con la llegada de los primeros vehículos y la producción de carrocerías. A partir de la década de los 60, en el primer gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se decidió apoyar el inicio de una industria automotriz. Así que poco a poco se fueron instalando plantas ensambladoras de marcas, tales como Ford, GM, British Leylans, Fiat, Internacional Harvester, Toyota, Isuzu, Nissan, Scania, Vabis, Volkswagen, Chrysler, Volvo y Rambler. Dichas marcas tuvieron una importante participación de mercado y sobresalieron a nivel latinoamericano. Posteriormente, a fines de la década de los 80 y comienzos de los 90, se suspendieron las actividades de ensamblaje de todas las empresas, excepto Volvo y Toyota, debido al aislamiento económico del país, a la crisis inflacionaria y a decisiones políticas de los gobiernos de turno, según se puede observar en la Figura 1 (Saavedra, s.f.).

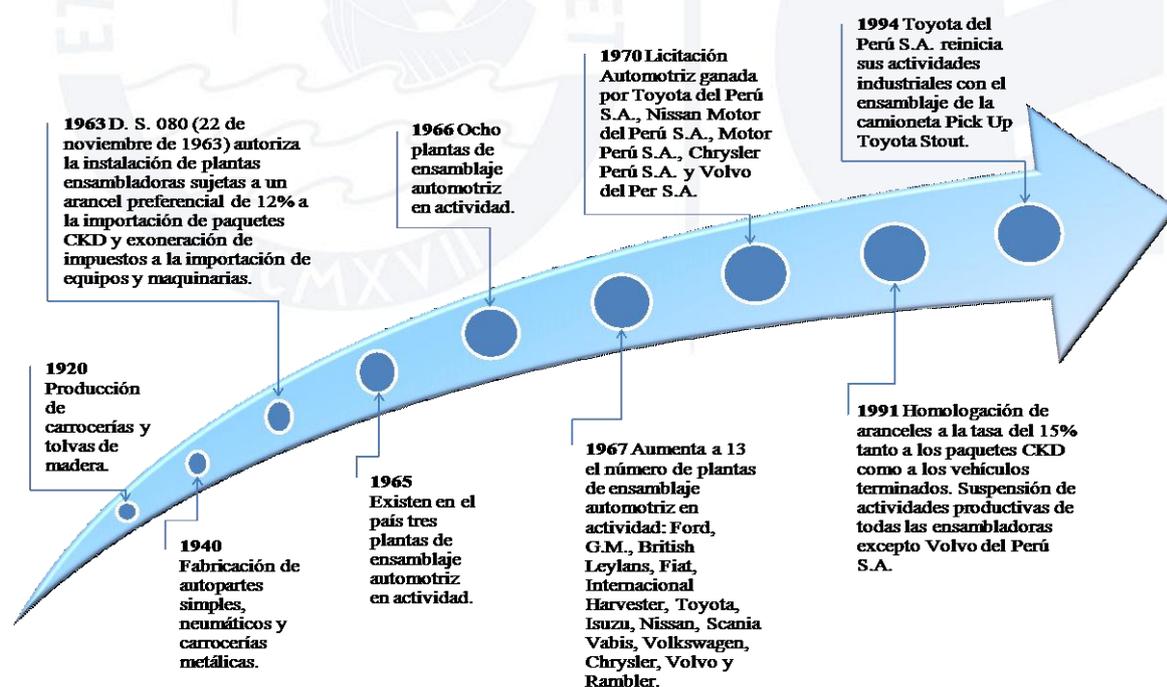


Figura 1. Cronología del sector automotriz. Tomado de “Construcción de material de transporte en el Perú”, por C. Saavedra, s.f. Recuperado de http://www.cmm.org.pe/articulos/pag_articulo00090.htm

Actualmente, el sector automotriz está conformado por todas aquellas organizaciones dedicadas a la importación, transformación, producción, ensamblaje y comercialización de vehículos y autopartes nuevas y usadas. Actualmente, todos los vehículos nuevos comercializados son importados (BBVA Research, 2010), y su venta se realiza a través de concesionarios o representantes de marcas con presencia internacional, lo cual implica que su accionar se base en estándares de calidad y servicio post venta de clase mundial. Respecto a los vehículos usados, estos solo se pueden importar con una antigüedad máxima de cinco años (Decreto Legislativo N° 843, 2006).

Tal como se puede apreciar en la Figura 2, el esquema actual del sector automotriz se subdivide en dos grandes rubros: (a) el de comercialización de vehículos y (b) el de autopartes. El primero está conformado por las organizaciones proveedoras de vehículos nuevos y usados, procedentes de la importación que comercializan sus vehículos a través de *dealers*, que a su vez venden los vehículos a los consumidores. El segundo grupo está conformado por aquellas empresas productoras e importadoras de autopartes, las cuales comercializan parte de su oferta en el mercado local y la otra parte mediante exportación, a fin de llegar a los consumidores finales.

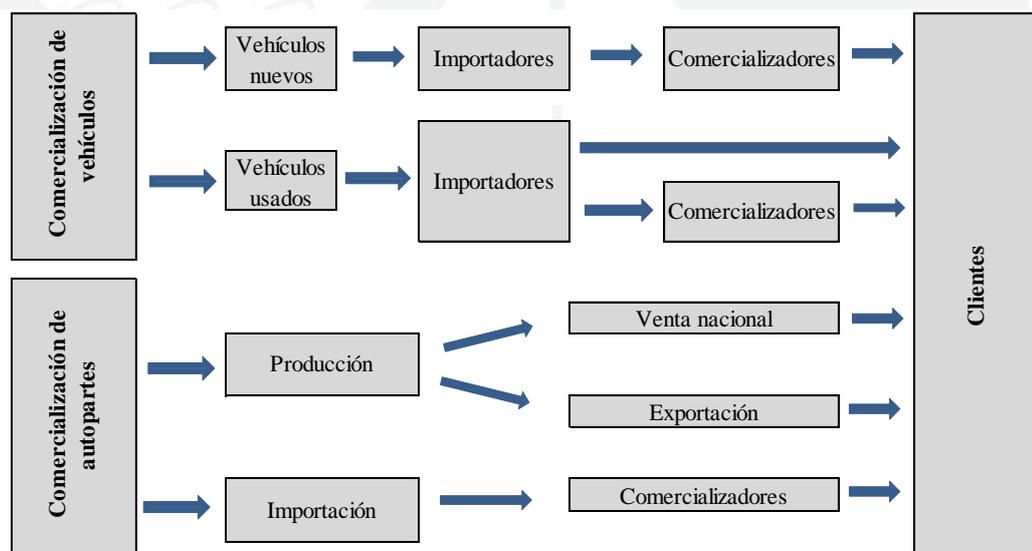


Figura 2. Esquema del actual funcionamiento del sector automotriz.

Respecto al panorama mundial del sector automotriz, el BBVA Research (2010a) mencionó:

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), en su último informe sobre la Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, indicó que el sector automotriz no ha permanecido ajeno al proceso de globalización en curso, modificando algunos de los patrones centrales del sector. Se ha acelerado un proceso de deslocalización de la producción desde los principales países desarrollados hacia un selecto grupo de economías emergentes, estas últimas combinan grandes mercados internos con menores costes de producción y cercanía a importantes mercados de exportación. La mayor aceleración la han experimentado los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), que junto con la República de Corea, México y algunos nuevos miembros de la Unión Europea (Eslovaquia, Polonia y la República Checa), comienzan a consolidarse como los nuevos polos productivos del sector. (p. 3)

Adicionalmente, el BBVA Research (2010a) mencionó que Brasil forma parte de los países más importantes del sector automotriz en Latinoamérica. Además, concentra el 90% de su producción y sustenta su competitividad en los siguientes aspectos: (a) capacidad de especialización de la producción de vehículos ligeros; (b) dinamismo de su demanda interna; (c) complementariedad productiva y comercial con Argentina, principalmente; y (d) agresivos estímulos fiscales. Por parte de México, esta nación ha concentrado una gran cantidad de exportaciones de vehículos medianos y grandes hacia Estados Unidos, “lo que la hizo altamente vulnerable a la dinámica externa y le permitió pocos grados de libertad para enfrentar la crisis.” (p. 3)

Como mencionó Bosque (2009), actualmente, y siguiendo la tendencia global de cuidado del medio ambiente, la industria automotriz se encuentra desarrollando tecnologías

para mejorar la combustión y la reducción de emisiones de gases contaminantes basándose en las normas internacionales para el control ambiental, tal es el caso de las normas europeas sobre emisiones (EURO) dictaminadas por la Unión Europea y destinadas a limitar dichas emisiones. Dichas normas tuvieron su origen a comienzos de los años 90, con las normas EURO 0, y fueron implantándose de manera progresiva hasta llegar a la EURO 5, actualmente vigente. El sistema de medición de tales normas se basa en los niveles máximos y mínimos de azufre medidos en partes por millón (ppm), tal como se muestra en la Figura 3.

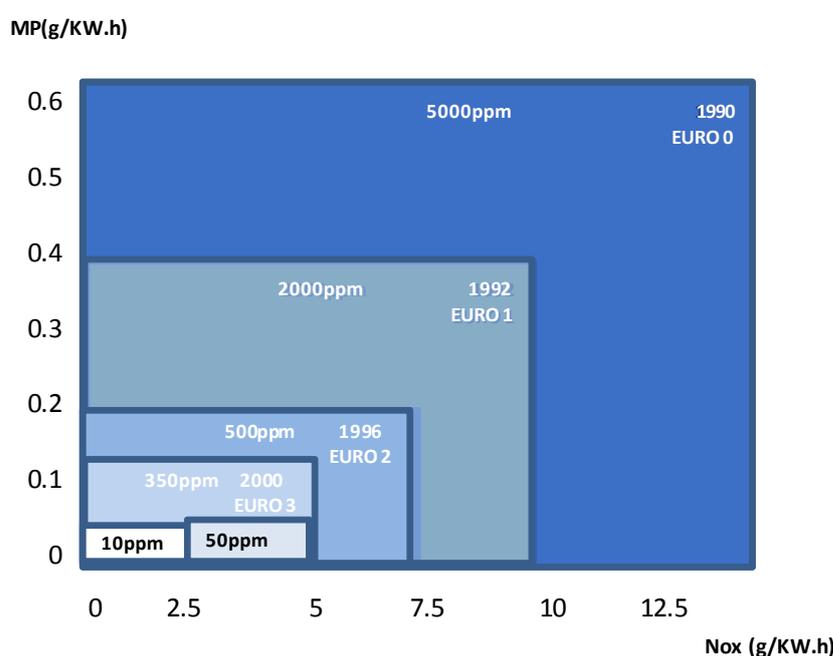


Figura 3. Evolución de normas EURO en relación a partes por millón (ppm). Adaptado de “Tendencias Globales para el Combustible Diesel”, por M. Bosque, 2009, Seminario Ecombustible II – Petrobras Paraguay. Recuperado de http://www.unep.org/transport/pcf/v/PDF/ecofuel_tendencias.pdf

Respecto al panorama regional, en el año 2011 las sectores automotrices de México y Brasil estuvieron dentro de las 10 principales productoras de vehículos del mundo, como se observa en la Tabla 1 (BBVA Research, 2012). El sector automotriz creció fuerte en el 2010, en respuesta a la expansión de la demanda interna. Este crecimiento de las ventas continuará en los próximos dos años, con tasas cercanas al 15% anual. Con ello, el número de vehículos nuevos transados en el mercado superaría, en 2012, los 6,5 millones de unidades. Entre los factores que apoyan esta expansión están los siguientes: (a) la fortaleza de la demanda

interna, (b) el consumo, (c) los bajos costes de financiación, (d) la apreciación de las divisas, y (e) los avances en los esquemas de desgravación arancelaria relacionada con acuerdos comerciales. Aun así, el parque vehicular es todavía pequeño, incluso en comparación con países de desarrollo similar, lo que permite anticipar que el ciclo expansivo se mantendrá por algunos años. Además, el crecimiento de la región provocará una fuerte expansión de la clase media relativamente joven, impulsando las ventas de automóviles (BBVA Research, 2010a).

Tabla 1

Principales Productores Mundiales de Vehículos

	2009	2010	2011
1	China	China	China
2	Japón	Japón	Estados Unidos
3	Estados Unidos	Estados Unidos	Japón
4	Alemania	Alemania	Alemania
5	Corea del Sur	Corea del Sur	Corea del Sur
6	Brasil	Brasil	Brasil
7	India	India	India
8	España	España	México
9	Francia	México	España
10	México	Francia	Francia

Nota. Tomado de “Sector Automotriz: Clave en el Crecimiento Económico de México”, por BBVA Research, 2012. Recuperado de http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/120125_PresentacionesMexico_81_tcm346-285045.pdf?ts=1472012

Según la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores (ALADDA, 2011), el índice de motorización peruano es de 14.9 personas por vehículo, el cual se encuentra muy por encima del promedio latinoamericano. No obstante, destacan países como Brasil con 4.2 y México con 3.5 personas por vehículo. En efecto, esta situación genera condiciones propicias para el crecimiento sostenido del parque automotor que, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2011a), será de 2'031,189 vehículos en el 2012, lo cual representa un crecimiento de 2.59% respecto al 2011. Lo anterior puede ser apreciado en la Tabla 2.

Tabla 2

Índices de Motorización 2011, Latinoamérica

País	Población 2011	Venta vehículos nuevos 2011	# Vehs. X Cada Mil hab.	Parque Automotor 2011 (excluye motos)	# Personas x Vehículo
	1	2	3=2/1 x 1.000	4	5=1/4
Argentina	40,117,096	858,010	21.4	10,485,859	3.8
Brasil	193,987,291	3,425,596	17.7	46,524,341	4.2
Chile	17,248,450	334,261	19.4	3,542,864	4.9
Colombia	46,044,601	324,570	7.0	3,353,469	13.7
Ecuador	14,483,499	139,893	9.7	1,829,981	7.9
Honduras	8,143,564	10,568	1.3	1,079,924	7.5
México	114,779,857	905,886	7.9	32,360,922	3.5
Paraguay	6,600,000	30,250	4.6	996,000	6.6
Perú	29,500,000	144,485	4.9	1,979,865	14.9
Rep.Dominicana	10,000,000	19,400	1.9	1,435,423	7.0
Uruguay	3,251,526	55,004	16.9	725,460	4.5
Total ALADDA	484,155,884	6,247,923	12.9	104,314,108	4.6

Nota. Tomado de "Trabajos" por la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores (ALADDA), 2011. Trabajos. Recuperado de <http://www.aladda.com/trabajos.php>

América Latina constituye un mercado automotriz destacado, cuyo PBI per cápita promedio ha pasado de US\$ 3,160 anuales en 1980 a US\$ 7,786 anuales en 2009. Por otra parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha pronosticado que llegará a US\$ 10,770 anuales en 2015, que se debe traducir en una fuerte expansión del mercado automotriz, teniendo en cuenta la insuficiente construcción de líneas ferroviarias y sistemas urbanos de transporte masivo (metros, autobuses, entre otros) (BBVA Research, 2010a).

Existen tres grandes grupos de países que determinan la oferta en Latinoamérica:

(a) Brasil, país eminentemente productor, que consume en un alto porcentaje de los vehículos que fabrica a nivel nacional; (b) un segundo grupo con un sector productor importante, que exporta parte de su producción, pero en los que también la oferta de vehículos importados juega un rol importante para abastecer el mercado local, siendo el caso de Argentina, Colombia, México y Venezuela, y (c) los importadores, casos de Chile y Perú, donde la totalidad de la oferta de vehículos procede del exterior (BBVA Research, 2010a).

La importación es un componente preponderante en el desarrollo del sector automotriz ya que, en promedio, la región importa aproximadamente el 60% de los vehículos

que vende, siendo los asiáticos los principales países exportadores. En el caso de Chile, el 34% del total de importaciones proviene de Corea, desplazando a Japón (21%), quien era el principal exportador de autos en el país. Un factor determinante en esta situación es el comportamiento de los tipos de cambio entre las divisas regionales y las monedas de los países de origen de las importaciones de vehículos nuevos. La depreciación del dólar respecto al yen ha determinado que las importaciones provenientes de Japón pierdan competitividad respecto de las importaciones provenientes de otros países productores, principalmente Corea. En el caso peruano, Japón y Corea representan el 38% y 22%, respectivamente, del total de sus importaciones. China es el tercer país asiático con presencia reciente en este mercado, y aunque las cuotas son aún bajas (7% en el caso de Chile y 4% en el caso de Perú), el crecimiento es muy rápido y se perfila como uno de los grandes exportadores, debido a sus reducidos precios de venta (BBVA Research, 2010a).

En relación con la participación de marcas en el mercado de automóviles comercializados el año 2010, Chevrolet fue la marca líder en la región, con una participación promedio en el mercado de 25%. En Venezuela, esta concentró el 44% de participación; en Colombia, el 34%, y en Chile, el 17%. Le siguen en el *ranking* Renault, Hyundai y KIA (BBVA Research, 2010a).

Los principales factores que vienen incrementando la demanda de vehículos en Latinoamérica son los siguientes: (a) la mejora de las expectativas de crecimiento económico, (b) la aceleración de la inflación, (c) la permanencia de bajas tasas de interés, que han desincentivado el ahorro y potenciado la demanda de vehículos, (d) las mejores condiciones de acceso a financiación, (e) un mayor poder adquisitivo familiar, y (f) la baja de los precios, fruto de una mayor competencia por la entrada de marcas con bajos costos, como las chinas, y la reducción de los aranceles provenientes de acuerdos comerciales (BBVA Research, 2010a).

Respecto al financiamiento de vehículos en el mercado regional, el BBVA Research (2010a) indicó lo que se menciona a continuación:

La adquisición de vehículos mediante financiación presenta diversas realidades en la región. El porcentaje de vehículos financiados ronda en promedio el 57%, destacando los casos de Chile, donde se llegan a financiar el 80% de las compras, o de Perú, en el otro extremo, con sólo un 20% de las compras financiadas con créditos. El principal canal de financiación para la compra de nuevos vehículos es el crédito bancario, con una participación aproximada del 50% en los casos de Chile, México o Venezuela. Las compañías financieras vinculadas a las terminales automotrices se sitúan como competencia directa de la banca, acaparando cerca del 30% de las operaciones, como sucede en Chile o Argentina. En Colombia, la modalidad de oferta de servicios financieros más generalizada se basa en acuerdos sobre atención directa entre las entidades financieras y los concesionarios, con presencia comercial de las diferentes entidades financieras directamente en los concesionarios, lo que permite agilizar la prestación de servicios financieros e imprime eficiencia a todo el proceso de compra de vehículos.

Así también el valor financiado también muestra diferencias entre países. En promedio, en América Latina los créditos para la compra de vehículos financian el 70% del valor del vehículo, aunque esta situación difiere dentro de la región. En Chile, el desarrollo del sector financiero ha permitido que se financie cerca del total del valor de las compras dentro del sector automotriz, en Colombia o Venezuela ese porcentaje disminuye hasta el 75-80%, mientras que en Argentina, la volatilidad de la economía y las elevadas tasas de interés durante prolongados períodos, hacen que la financiación se reduzca hasta el 50%. (p. 10)

Según Scotiabank (2011), el monto del crédito vehicular promedio bordeó los US\$ 14,000 por unidad. Dicho monto fue financiado entre el 80% y 100% de su valor a un plazo promedio de entre 48 y 60 meses. El 64% de dichos créditos fue desembolsado en dólares, por lo cual se observa una reducción respecto al 2009 del 5%. Asimismo, las tasas de interés para créditos en moneda extranjera alcanzaron un promedio de 8.3% en dólares y 9.6% en soles, con una tasa de morosidad de 2.22% a diciembre del 2010.

Según Invierta en Colombia (2010), los incentivos más importantes para los inversionistas fueron los siguientes: (a) arancel de 0% para los depósitos habilitados para transformación o ensamble, (b) deducción del 30% por la adquisición de activos fijos reales productivos que realicen las empresas al invertir en el país, (c) creación de zonas francas con incentivos tributarios, aduaneros y comerciales, y (d) contratos de estabilidad jurídica.

Respecto a las condiciones proteccionistas de la región, Global Trade Alert mencionó que Argentina aparece como líder en el *ranking* de países con mayores medidas anticomerciales, debido a que entre los años 2009 y 2012 se han impuesto 168 medidas restrictivas orientadas a desalentar las importaciones de productos hacia su país. Otros países encaminados en esta misma dirección son Rusia, Estados Unidos, China, India y Brasil, principalmente (“Argentina es la nación más proteccionista”, 2012). Por otro lado, Vergara (2012) indicó que los países latinoamericanos más afectados por el proteccionismo fueron Brasil, México, Argentina, Chile, Uruguay, Colombia y Perú, los cuales sufrieron trabas por sus socios comerciales.

El sector automotriz es actualmente uno de los motores del crecimiento económico en la región, dentro de la cual figuran países emergentes como Colombia y Perú, que muestran el mayor crecimiento entre los años 2000 y 2009 (El sector automotriz en América Latina, 2012). A pesar del crecimiento, estos países mantienen el tamaño del parque automotor relativamente pequeño en comparación a los demás de la región (BBVA Research, 2010a).

Según Andina (2012), el Perú, en el año 2011, tuvo el segundo mayor crecimiento de vehículos nuevos en Sudamérica, mostrando un incremento de 24.2%, lo que, en términos de unidades, representa 150,037 vehículos, superando en términos de volumen a Ecuador con 139,593 y Venezuela con 120,689 vehículos. Tal como se puede observar en la Tabla 3, las proyecciones para el año 2021 colocan a Perú en el quinto lugar, con 389,000 unidades vendidas, superando a Venezuela y Ecuador.

Tabla 3

Ranking Latinoamericano de Venta Total de Vehículos

	País	Tasa	2011	Proyec. 2021
1	Brasil	3%	3,425,000	4,602,914
2	México	8%	903,000	1,949,509
3	Colombia	20%	336,661	2,084,516
4	Argentina	5%	857,983	1,397,564
5	Perú	11%	150,000	425,913
6	Venezuela	13%	120,689	409,687
7	Ecuador	1%	139,593	154,198

Nota. Adaptado de “Perú registró segundo mayor crecimiento en venta de autos nuevos en Sudamérica durante 2011”, por Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2012. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-registro-segundo-mayor-crecimiento-venta-autos-nuevos-sudamerica-durante-2011-396987.aspx>

Respecto al panorama nacional, a partir del año 1991, se permitió la importación de vehículos usados en el Perú, destinados principalmente a atender al mercado informal y al de taxis. Cabe destacar que hasta el año 2010 se importaron más vehículos usados que nuevos, habiéndose revertido esta tendencia en la actualidad. En el año 2000, por cada vehículo nuevo se importaban 4.6 vehículos usados. En el año 2011, este ratio fue de 0.1 (Nissan Maquinarias, 2012). Según Guido Vildoza, director para América Latina de la consultora IHS Automotive, “una vez que el Perú registre 300 mil unidades de ventas anuales, las automotrices mundiales podrían instalar plantas ensambladoras en el país, como ha ocurrido en Colombia y como está sucediendo en México.” (“Se venderían 400 mil autos nuevos en 2020”, 2012, párr. 6)

De acuerdo con la Memoria Anual 2011 elaborada por Mitsui (2012), el parque automotor peruano tiene más de 17 años de antigüedad, mientras que el promedio de Latinoamérica es de 14 años. Según Takeshi (2012b), durante una entrevista realizada a Santiago Chucker, mencionó que la edad promedio del parque automotor en el Perú es de 16 años, mientras que en Latinoamérica es de 10 años; por ello, para reducir este promedio, la Asociación Automotriz del Perú (AAP) consideró que sería necesario lograr ventas de 250,000 unidades al año. Respecto al periodo de reemplazo, Chucker indicó que en el Perú un usuario reemplaza su auto cada cinco años; mientras que en países como Chile, Colombia, Venezuela y Ecuador, lo hace cada tres años.

Tal como se muestra en la Figura 4, en el año 2011 se vendieron 150,037 vehículos, lo cual representa un incremento de 24%. Adicionalmente, en la Tabla 4, se muestra el *ranking* de ventas de las principales marcas comercializadas en el Perú, siendo las cuatro más vendidas Toyota, Hyundai, KIA y Nissan, que juntas representan más del 50% de las ventas totales de vehículos. Asimismo, en la Figura 5 se observa que Lima absorbe más del 80% de la venta nacional seguida de los departamentos de Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Cuzco, entre otros (Asociación de Representantes Automotrices del Perú [ARAPER], 2012).

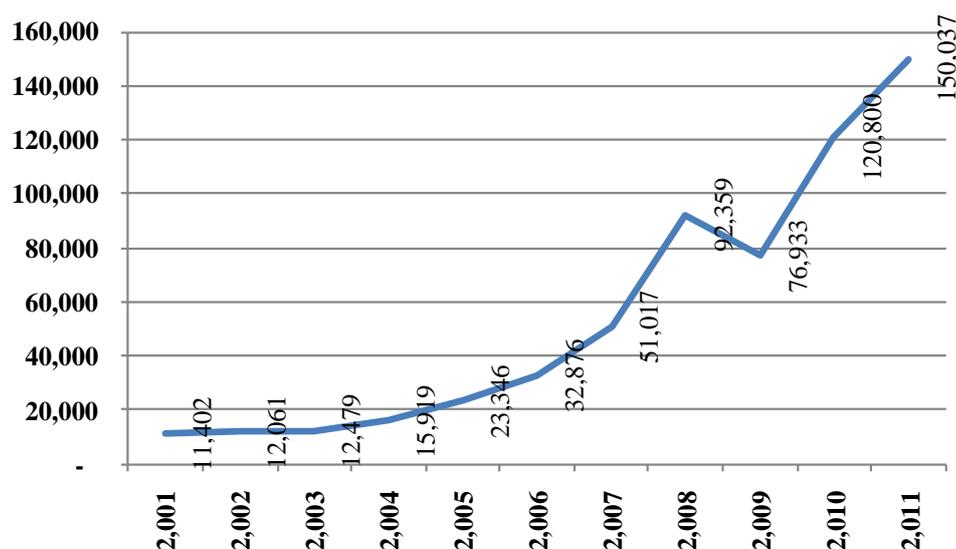


Figura 4. Venta total de vehículos. Años 2001-2011. Adaptado de “Memoria anual 2011”, por Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

Tabla 4

Venta Total de Vehículos por Marca en el Perú - Año 2011

Marca	2011	%
Chevrolet	13,050	8.70%
Hyundai	20,366	13.57%
KIA	13,513	9.01%
Nissan	13,140	8.76%
Suzuki	6,826	4.55%
Toyota	24,507	16.33%
Volkswagen	7,631	5.09%
Otros	51,004	33.99%
Total	150,037	

Nota. Adaptado de “Memoria anual 2011”, por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

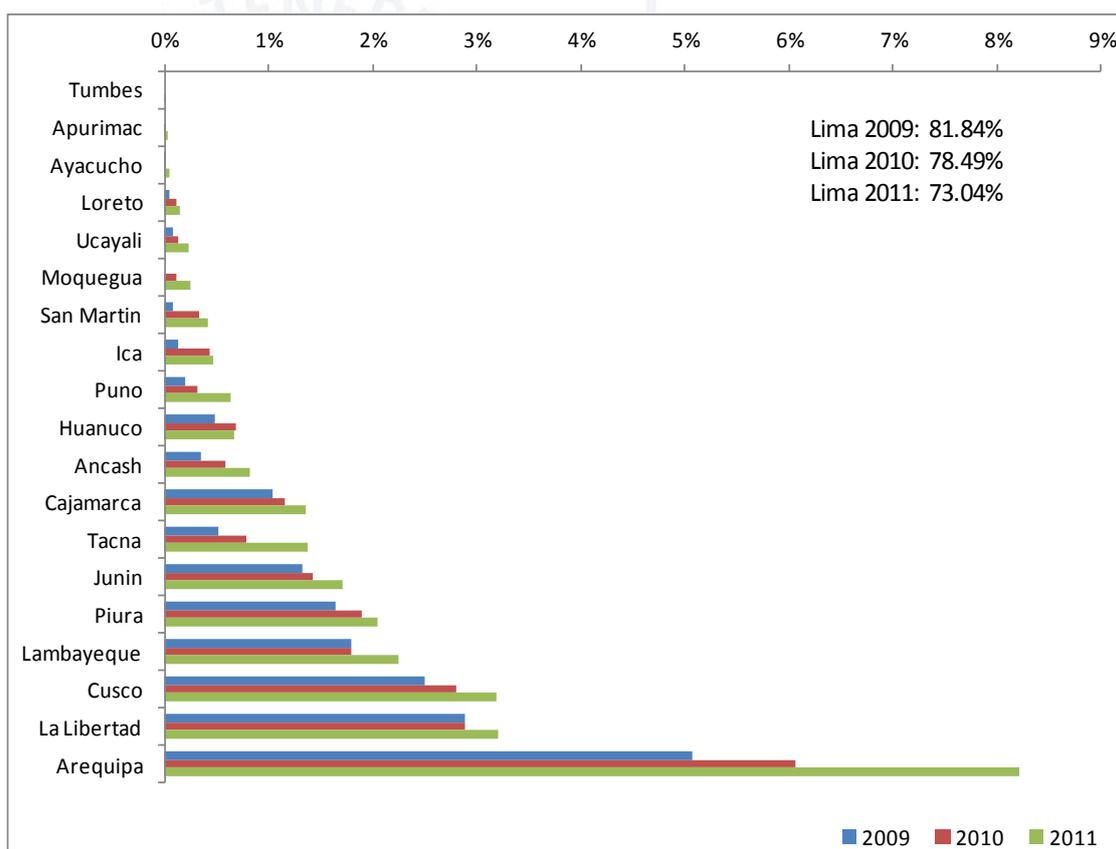


Figura 5. Venta porcentual (%) de vehículos por departamento. Años 2009-2011.

Adaptado de “Memoria anual 2011”, por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

Tal como se puede apreciar en la Figura 6 entre los años 2002 y 2011 el 85% de los vehículos comercializados pertenecen a las categorías de *ligeros* y *comerciales*. Por tal motivo el presente estudio se enfoca en dichas categorías.

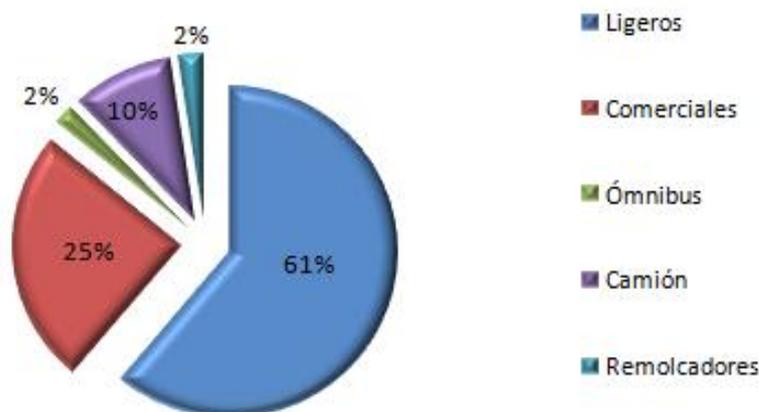


Figura 6. Venta de vehículos por categorías. Años 2002-2011. Adaptado de “Memoria anual 2011”, por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

En la Figura 7 se puede observar el *ranking* de ventas de vehículos ligeros por subcategorías, el cual detalla las marcas más vendidas entre los años 2009 y 2011 siendo Toyota y Chevrolet las más destacadas en la categoría L1, Nissan en la categoría L2, y Hyundai y KIA en la categoría L3.

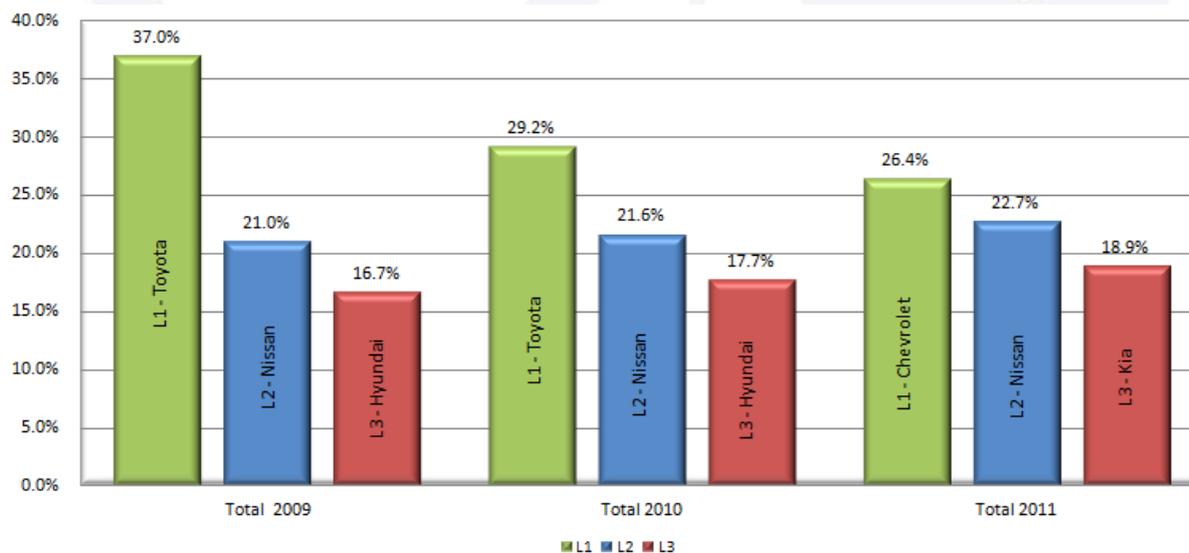


Figura 7 Ranking de ventas por categoría - ligeros. Años 2009-2011. Adaptado de “Memoria anual 2011”, por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

En la Figura 8, se muestra el *ranking* de ventas de vehículos comerciales por subcategorías. En este, se detallan las marcas más vendidas entre los años 2009 y 2011, de modo que Hyundai y Toyota destacan como las marcas más vendidas en la categoría C1. Hyundai en la categoría C2, Toyota en la categoría L3 y Fiat en la categoría C4.

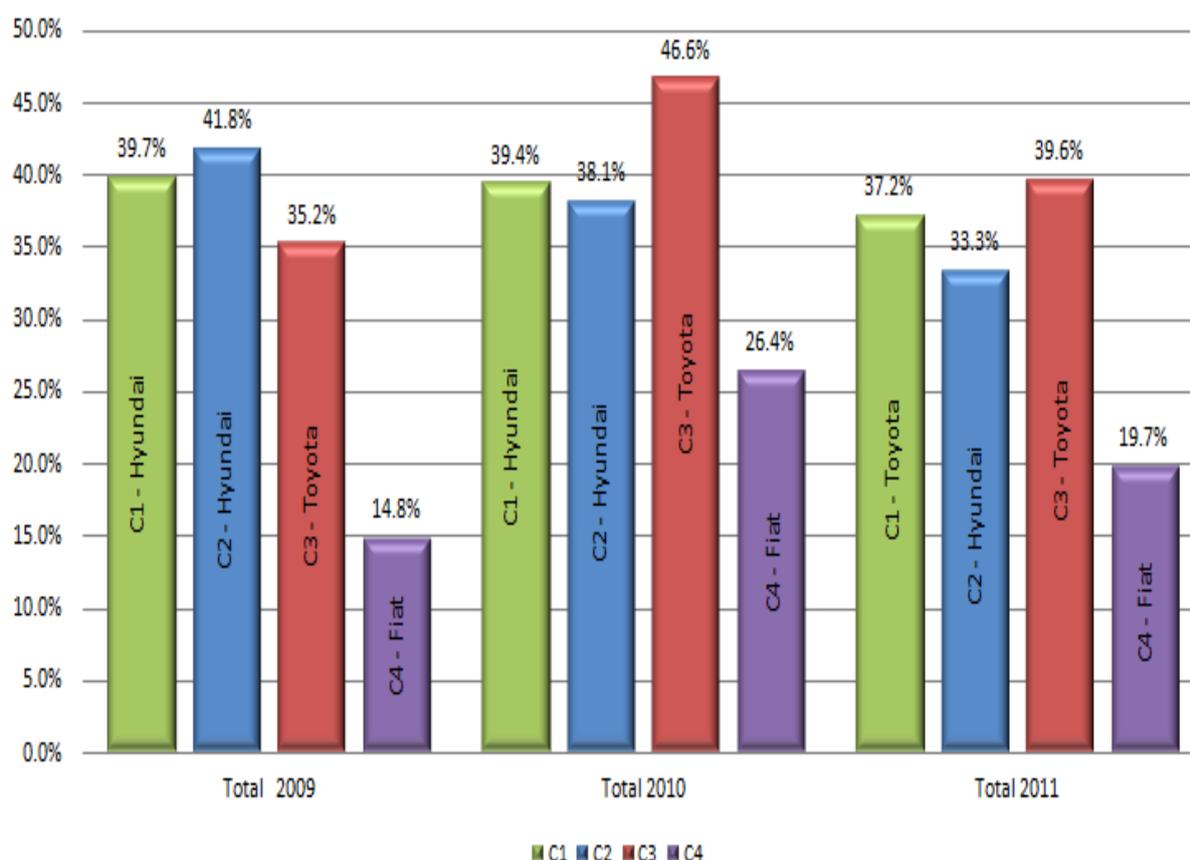


Figura 8. Ranking de ventas por categoría - comerciales. Años 2009-2011. Adaptado de “Memoria anual 2011”, por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

En la actualidad, los participantes del sector automotriz son los siguientes:

1. Mercado de vehículos nuevos: Según el Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank (2011), dicho mercado presenta una intensa competencia. Existen más de 130 marcas en el país, de las cuales casi 100 de ellas son chinas, lo que contrasta con las casi 60 marcas que habían hace cinco años. Sin embargo, las 10 primeras concentran el 75% del mercado. Cabe anotar que durante el 2010 ingresaron ocho nuevas marcas formalmente representadas: Brilliance, CAMC, Golden Dragon,

Gonow, Higer, Titan y ZNA de China, y Skoda de República Checa. Por otro lado, los concesionarios más representativos son los siguientes:

- Toyota del Perú, representante de las marcas japonesas Toyota e Hino. A partir del 2011, Toyota ha tenido el apoyo de Mitsui Auto Finance (MAF), empresa dedicada a financiar unidades Toyota e Hino a personas independientes y a microempresarios.
 - Grupo Gildemeister, que comercializa la marca coreana Hyundai, la estadounidense Ford, la sueca Volvo, la británica Land Rover, la hindú Mahindra y las chinas Zotye y JinBei.
 - Nissan Maquinarias, representante de la marca japonesa Nissan, la francesa Renault y la china ZNA.
 - SK Bergé, grupo español representante de la coreana KIA, las italianas Fiat y Alfa Romeo, la china Chery y la británica MG.
 - Grupo Euromotors, representante de las marcas alemanas Volkswagen, Audi, Porsche y de la española Seat.
 - Derco, representante de las japonesas Suzuki y Mazda, de la estadounidense Chevrolet y de las chinas Great Wall, Geely, Hafei, Changan, entre otras.
 - Divemotor, representante de las marcas estadounidenses Dodge, Chrysler, Jeep, Freightliner y Wester Star, y de la alemana Mercedes Benz.
2. Mercado de vehículos usados: En este segmento, intervienen los siguientes componentes: (a) importadores, personas naturales o jurídicas que se dedican a importar vehículos usados de distintos países, y en algunos casos los importadores comercializan sus vehículos directamente; (b) concesionarios, personas naturales o jurídicas que comercializan vehículos usados de propiedad de terceros, y (c) propietarios, personas naturales o jurídicas que comercializan sus propios vehículos.

Huamán (2010) indicó que las principales deficiencias que presenta este mercado se relacionan con la falta de garantía, escasez de locales de venta y falta de información histórica de ventas. Por otro lado, el autor destacó los potenciales efectos negativos de la importación de autos usados: (a) alta incidencia de accidentes de tránsito, (b) daños al medio ambiente, (c) caída de la recaudación fiscal, (d) colapso del sistema de transporte, (e) crisis del sector automotriz formal, (f) pérdida de empleo, (g) incumplimiento con el sistema financiero y (h) encarecimiento de los seguros vehiculares.

3. Ministerio Transportes y Comunicaciones: Es el ente estatal que, a través de la Dirección General de Transporte Terrestre, se encarga de normar, autorizar, supervisar, fiscalizar y regular el servicio de transporte y tránsito terrestre de personas y mercancías, actividad que realiza de acuerdo a lo dispuesto en el ordenamiento legal vigente.

Según el BBVA Research (2010), el mercado de autopartes en el Perú está compuesto por la comercialización de repuestos tanto originales como alternativos. Ahora bien, se debe considerar que la oferta actual es de origen nacional, pero también es importada, por lo que países como China, Japón, Corea, India y Brasil concentran el 75% del total de las importaciones nacionales. En esta industria, la concentración de ventas difiere según el tipo de producto. De manera que el segmento de neumáticos, carrocerías y frenos mantienen una concentración elevada. A este segmento pertenecen las cinco empresas más grandes con casi el 50% de las ventas: (a) Motores Diesel Andinos, (b) Michelin, (c) Comercio & Cía., (d) Goodyear del Perú y (e) Tire Sol y el segmento de motores de poca concentración. Tal como se muestra en la Tabla 5, en el año 2009 alrededor del 60% de las importaciones se concentraron en solo tres categorías de productos: (a) neumáticos, ruedas y cámaras, (b) motores, (c) otras piezas diversas.

Tabla 5

Importaciones de Autopartes (US\$ Millones)

Importaciones de autopartes (US\$ millones)			
Autopartes	2008	2009	Part. % 2009
Ruedas, neumáticos y cámaras	138,6	115,2	29,1 %
Motores y componentes	104,1	80,0	20,2 %
Carrocerías y sus partes	18,8	33,6	8,5 %
Frenos y embragues	28,4	24,9	6,3 %
Acumuladores	21,0	17,4	4,4 %
Árboles de Transmisión	19,2	17,4	4,4 %
Amortiguadores de suspensión	16,2	12,9	3,3 %
Cajas de Cambio	8,5	12,0	3,0%
Calefacción y aire acondicionado	13,8	11,5	2,9 %
Vidrios y espejos	7,3	7,1	1,8 %
Ejes	4,8	4,0	1,0 %
Radiadores	3,7	3,7	0,9 %
Volantes, columnas y cajas de dirección	1,3	1,2	0,3 %
Asientos	1,0	0,7	0,2 %
Solenciadores y tubos de escape	0,7	0,9	0,2 %
Otras Piezas	47,6	53,0	13,4 %
Total	434,8	395,5	100,0

Nota. Adaptado de “Perú: Situación Automotriz”, por BBVA Research, 2010. Recuperado de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/peru_automotriz_2010_tcm346-274709.pdf?ts=28102012

Por otro lado, la Asociación Automotriz del Perú proyectó que la importación de autopartes y suministros para el año 2012 sería de US\$ 1,320 millones, lo que representa un incremento del 20% respecto al año anterior, que fue de US\$ 1,100 millones. Destaca China como principal proveedora, con un 40% de participación. Los principales rubros de importación fueron neumáticos con US\$ 370 millones y lubricantes con US\$ 204 millones. Respecto a la producción nacional de autopartes, esta representa un 30% de las importaciones (US\$ 330 millones). Los productos más demandados son los neumáticos, los lubricantes, los vidrios simples, vidrios blindados y las empaquetaduras (“Importación de autopartes crecerían 20% al sumar US\$1,320 millones”, 2012).

Respecto a la problemática de la importación de autopartes, el BBVA Research (2010) mencionó lo siguiente:

Cabe señalar que si bien la importación de repuestos automotores usados está prohibida por el MTC, estos venían ingresando debido a fallos judiciales en favor de las empresas importadoras. Actualmente, el Tribunal Constitucional (TC) ha instado a no acatar dichos fallos, sin embargo se han venido dando medidas cautelares que han permitido la entrada de repuestos usados.

En la medida de que se prevé que el parque automotor continúe expandiéndose en los próximos años a tasas superiores a 30%, las perspectivas para el mercado de autopartes también son positivas. Sin embargo, la entrada de autopartes usados impone un riesgo al crecimiento del mercado. (p. 9)

1.2 Conclusiones

El sector automotriz está compuesto por dos grandes protagonistas, los cuales están encargados de comercializar vehículos y autopartes a través de un esquema de importación de vehículos y de producción e importación de autopartes.

Se han presentado evidencias de que marcas transnacionales, bajo el esquema de la globalización, emplean la deslocalización de su producción como una estrategia para reducir sus costos e incrementar su eficiencia, lo cual puede ser una oportunidad para desarrollar el sector automotriz.

La procedencia de productos asiáticos en el mundo, principalmente chinos, se ha venido incrementando de tal manera que se han convertido en los principales proveedores del sector automotriz.

Debido al alto índice de motorización y a la elevada antigüedad del parque automotor peruano, se presenta una oportunidad para incrementar las ventas de vehículos nuevos y las de las industrias relacionadas, tales como la de autopartes.

En vista de la alta concentración geográfica de la comercialización de vehículos, se presenta una oportunidad para el crecimiento del sector a nivel nacional.

Si se considera que en el pasado existió una industria ensambladora de vehículos, entonces, dados los favorables factores de oferta y demanda que inciden en el mercado, es posible ejecutar un plan para la implementación de plantas ensambladoras en el Perú.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El marco de esta tesis se inscribe dentro del enfoque de D'Alessio (2008). Este enfoque secuencial se inicia planteando la visión, misión, valores, y el código de ética para el sector automotriz. Posteriormente, se analiza el ambiente interno y externo para formular objetivos y estrategias alineados con la visión. Finalmente, se realiza la implementación y control de lo establecido.

2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2008), la visión representa para la organización la definición deseada de su futuro. Esta se construye a través de un enfoque a largo plazo, basado en la situación actual y futura del sector o de la organización (p. 61). Además, responde a la siguiente interrogante: ¿Qué se quiere llegar a ser?

Luego de resolver la interrogante anterior, se plantea la siguiente visión para el sector automotriz: En el año 2021, el sector automotriz será considerado el quinto sector automotriz más importante en Latinoamérica por su volumen de ventas. Además, será reconocido por su eficiente servicio posventa y por su alto nivel de avance tecnológico en sus plantas de ensamblaje y de autopartes, los mismos que contribuirán a facilitar el acceso de vehículos a más personas, fomentando el crecimiento económico del país y minimizando la contaminación causada por el parque automotor.

2.3 Misión

El objetivo de plantear una misión es analizar la mejor dirección que debe tomar una organización para evitar el error de tomar diferentes direcciones que no conducirán a alcanzar la visión en el largo plazo.

D'Alessio (2008) señaló que “la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado. La misión fijará la dirección que se debe seguir, y es responsabilidad

del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio en el momento adecuado.” (p. 65)

Por tanto, se señala como misión que el sector automotriz peruano produce autopartes e importa y comercializa vehículos nuevos, impulsado a través de una red de distribución eficiente, creciendo de forma sostenible, contribuyendo al desarrollo del país y a la modernización del parque automotor peruano-latinoamericano, repercutiendo en la mejora de la calidad de vida de la población.

2.4 Valores

Los valores en una organización establecen su filosofía al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2008, p. 68).

Para el sector Automotriz, se proponen los siguientes valores:

- Generar el desarrollo de la industria nacional, creando puestos de trabajo con excelencia y en la búsqueda de mejora continua.
- Promover la honestidad, lealtad, orden, puntualidad, confianza y ética profesional de su personal.
- Originar la innovación, la calidad del servicio y el compromiso con la sociedad.
- Mantener la responsabilidad social.
- Trabajar en equipo, es decir, tener la participación activa de todos los agentes.
- Respetar las tradiciones, la cultura y a las personas.

2.5 Código de Ética

El código de ética genera el clima ético de la organización y ayuda a crear una cultura organizacional sólida; pero no basta la simple exposición del mismo. Se requieren mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, así como la verificación de su cumplimiento y la realización de una constante revisión y actualización (D'Alessio, 2008).

Por ello, el código de ética para el sector automotriz debe contemplar los siguientes

lineamientos:

- Cumplir la responsabilidad social entre los miembros del sector, la sociedad y la comunidad vinculada.
- El crecimiento del sector debe promover la generación de empleo a nivel nacional.

2.6 Conclusiones

A través de la comercialización de vehículos y autopartes, y del ensamble de vehículos, el sector automotriz logrará alcanzar un desarrollo y crecimiento exitoso a largo plazo.

A través de la modernización del sector automotriz se contará con uno de los parques automotores con menor impacto ambiental en la región, mejorando la calidad de vida de su población.

El sector automotriz deberá desarrollarse bajo un esquema que permita mantener las tradiciones y cultivar los valores de la sociedad

Capítulo III: Evaluación Externa

Este capítulo contiene el análisis de los factores externos del sector automotriz. Estos factores externos van a afectar o influir en el normal desenvolvimiento del sector. En el presente capítulo, se analizarán los diferentes aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competitivos del sector, a fin de poder identificar las oportunidades y amenazas a los que estará expuesto, de tal manera que se identificarán las ventajas competitivas que deberán desarrollarse para establecer un plan estratégico coherente que impulse el cambio.

Para desarrollar la evaluación del sector automotriz, se utilizarán los siguientes instrumentos: (a) la teoría tridimensional de las relaciones internacionales de Frederick Hartmann (D'Alessio, 2008), (b) el análisis de la competitividad nacional (Porter, 2009), y (c) el análisis PESTE. Posteriormente, se desarrollarán la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz Perfil Competitivo (MPC).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En la Figura 9, se podrá observar el modelo del análisis tridimensional de Hartmann (1978), el cual indica los aspectos más relevantes de las relaciones con los demás países.

Dentro de los aspectos más relevantes de los intereses nacionales, por su relación se encuentra el desarrollo económico de países limítrofes y la apertura comercial, ya que por atractividad de las condiciones de inversión y del crecimiento del mercado, podría generar una mayor atracción a la inversión extranjera, tal como se mencionó en DN Consultores (2012) donde se indicó que Colombia, Chile y Perú han tenido en conjunto un peso de 20% del producto bruto interno (PBI) total, respecto al total de países sudamericanos (ver Figura 10). De igual forma, se afirmó que estos tres países cuentan con niveles medio (Colombia y Chile) y alto (Perú) de crecimiento y estabilidad, tal como se apreciará más adelante en la Figura 11.

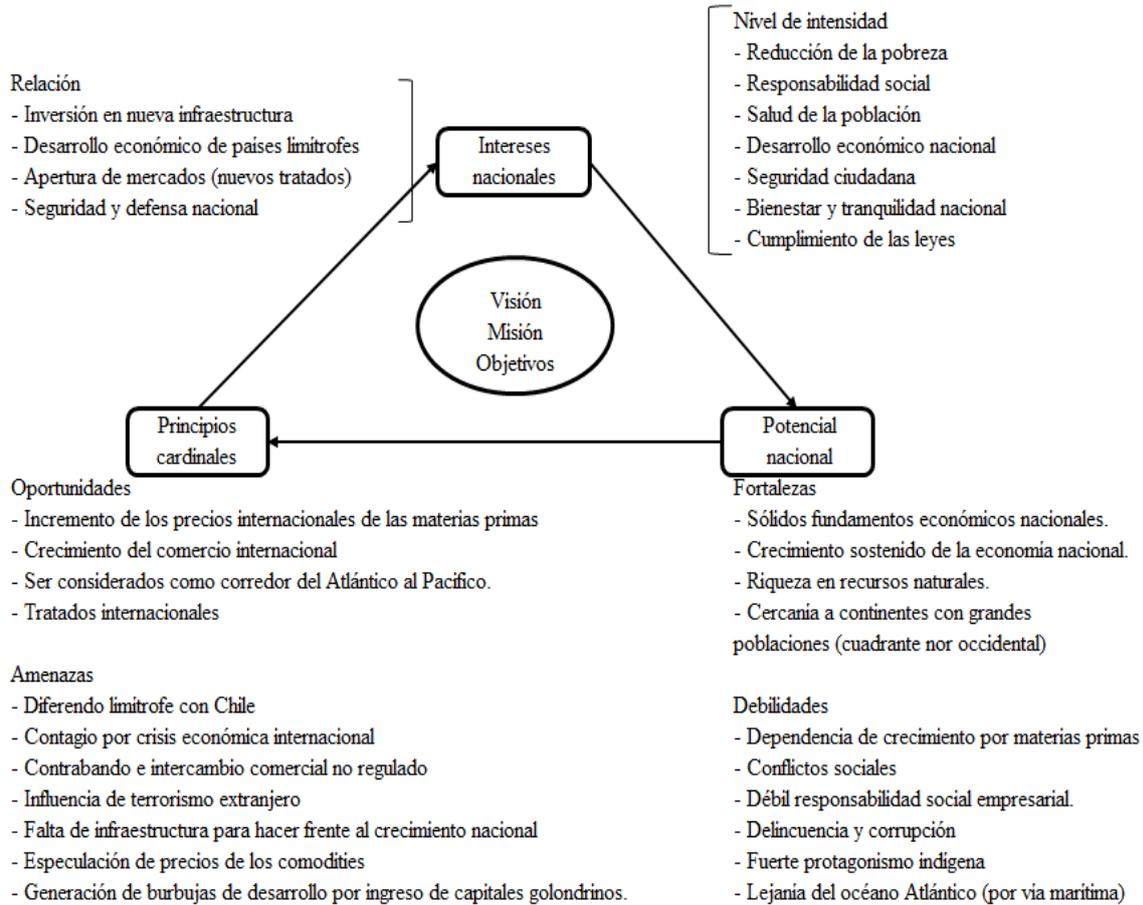


Figura 9. Análisis Tridimensional de Hartmann. Tomado de “Análisis Tridimensional de Hartmann”, por Hartmann, 1978, citado en D’Alessio, 2008.

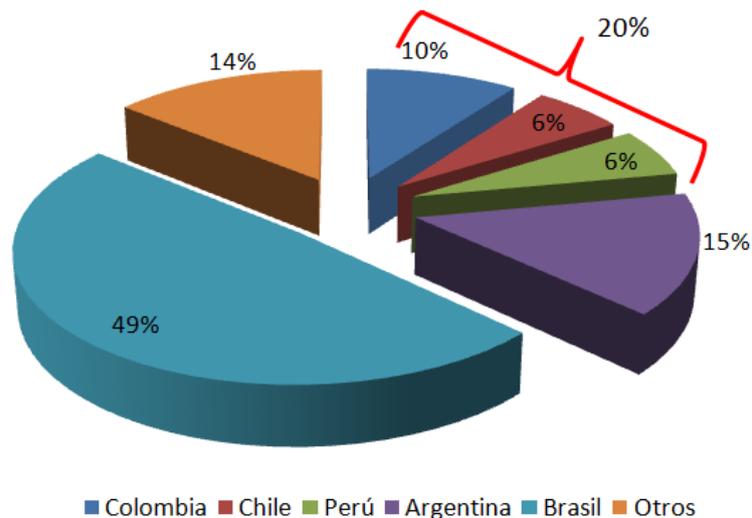


Figura 10. PBI de Sudamérica por países. Adaptado de “Colombia, Chile y Perú: Zona de oportunidad TIC en Sudamérica”, por DN Consultores, 2012. Recuperado de <http://www.slideshare.net/DNConsultores/col-chlper-franja-virtuosa-0812-14030660>

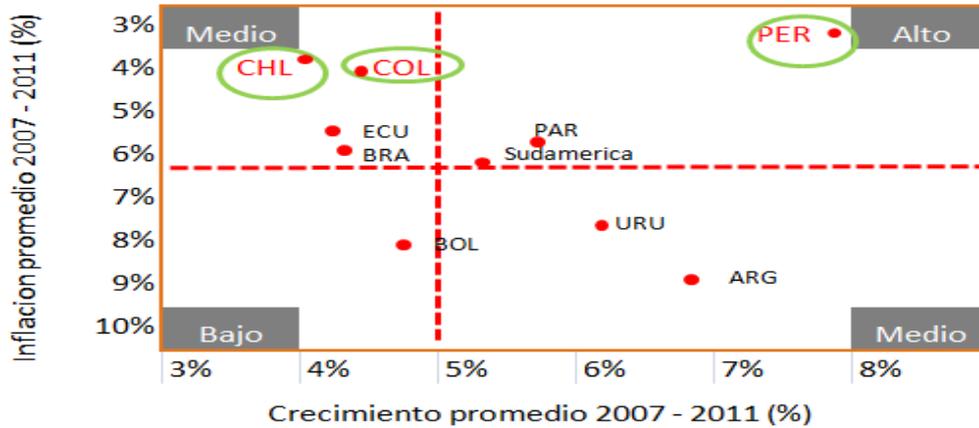


Figura 11. Crecimiento del PBI vs. Inflación en Sudamérica 2007-2011. Adaptado de “Colombia, Chile y Perú: Zona de oportunidad TIC en Sudamérica”, por DN Consultores, 2012. Recuperado de <http://www.slideshare.net/DNConsultores/col-chlper-franja-virtuosa-0812-14030660>

Respecto al nivel de intensidad, el desarrollo económico nacional es la base para mejorar la calidad de vida de la población y para reducir la pobreza, lo cual deviene en mayor bienestar en la población. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012) plantea que para el 2015 habrá un PBI de US\$ 260,000 millones y un PBI per cápita superior a los US\$ 8,300 (ver Figura 12). Por tanto, se requiere mejorar la calidad del gasto público, sumado a una mayor recaudación que conlleve a mejorar las oportunidades entre la población y una reducción sustancial de la pobreza, según se muestra en la Figura 13.

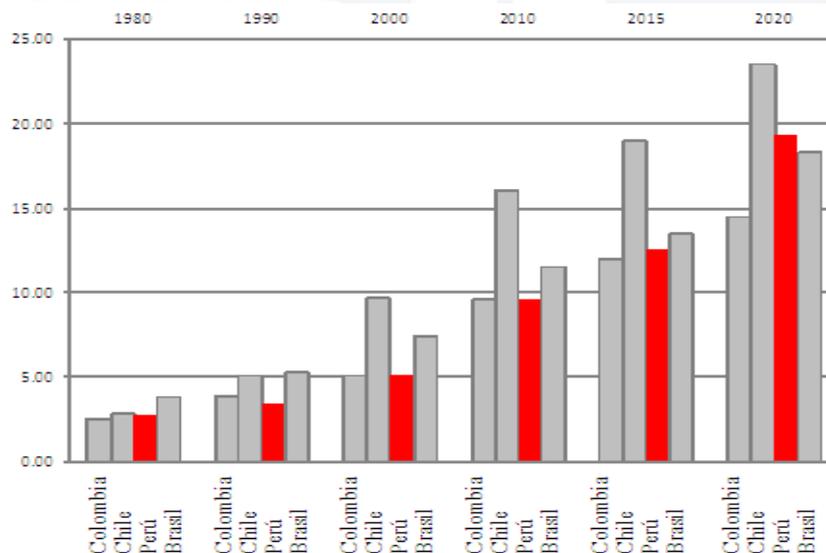


Figura 12. PBI per cápita PPP 1980-2020 (miles de dólares PPP). Adaptado de “Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

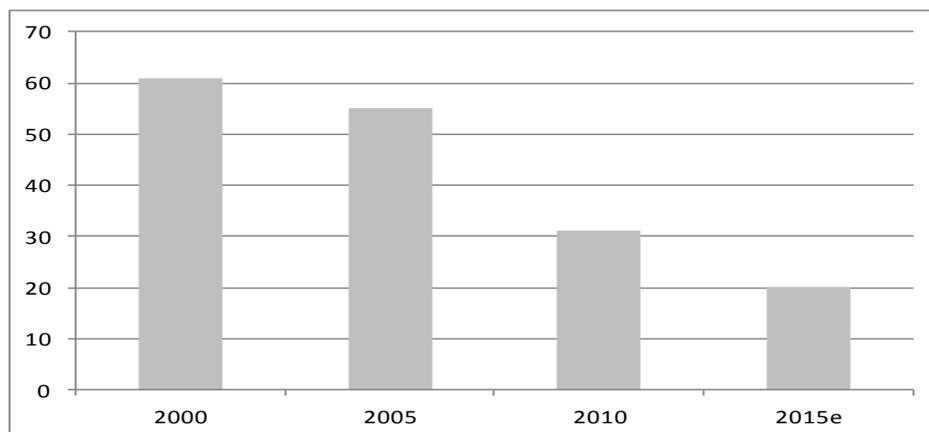


Figura 13. PBI pobreza total (% de la población total). Adaptado de “Marco macroeconómico Multianual 2013-2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

Respecto a los principios cardinales, el crecimiento del comercio internacional y el hecho de que el Perú sea considerado como un corredor del Atlántico al Pacífico resulta una gran oportunidad, dado que se convertirá en una variable que impulse el desarrollo económico nacional e incremente el comercio con el resto de países latinoamericanos y del atlántico, tal como lo mencionó el MEF (2012). Además, esta entidad muestra que en el aspecto de integración subregional con otros países de América del Sur el Perú forma parte de IIRSA (Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana) dentro del eje Perú-Brasil-Bolivia, que tiene por objetivo lograr la integración con Brasil y con los puertos del Atlántico. Para ello, el Perú cuenta con la Carretera Interoceánica que facilitará la conexión. Asimismo, cuenta con el eje Interoceánico Central que permitirá mejorar las comunicaciones y el intercambio comercial con Bolivia, Paraguay y Brasil.

Por el lado de las amenazas, las más relevantes están relacionadas a la falta de infraestructura para hacerle frente al crecimiento nacional y la generación de burbujas de desarrollo por ingreso de capitales golondrinos. Según el MTC (2012), el Perú presenta una brecha en infraestructura y competitividad estimada en US\$ 37,760 millones. Ello equivale

aproximadamente al 30% del PBI nacional. Corresponde al sector transportes US\$ 13,961 millones. Debido a ello, se indicó lo siguiente:

En forma específica en el campo de la infraestructura de transportes, para el Sistema Vial se estima una brecha de US\$ 7,735 millones, para los Puertos US\$ 3,600 y para los demás Modos US\$ 2,986 millones. A pesar de los avances logrados en materia económica, las inversiones en infraestructura y el acceso a los servicios básicos son aún insuficientes.

Esto se evidencia en los índices de competitividad de la infraestructura, en los que el Perú está por debajo del promedio mundial, bajando en el último año 13 posiciones en el ranking mundial de calidad de infraestructura del índice Global de Competitividad, del Foro Económico Mundial, al pasar del puesto 92 al 105. Así en infraestructura aeroportuaria el Perú ocupa el puesto 70, en carreteras ocupa el puesto 98 y en puertos el puesto 106 entre 142 países. En telecomunicaciones el Perú está ubicado en el puesto 89 en cuanto a telefonía fija y en el 72 en telefonía móvil (Nº de suscriptores por cada 100 habitantes). (MTC, 2012, p. 5)

En la Tabla 6, el puntaje 1 significa subdesarrollado y el puntaje 7 implica eficiencia. Por tanto, en el puntaje general, se cuenta con un índice de 3.5. Ello indica que el Perú se encuentra en el promedio de una infraestructura de calidad.

Tabla 6

Índice de Calidad de Infraestructura

Concepto	Perú	
	Ranking	Puntos
Total infraestructura	105	3.5
Carreteras	98	3.2
Ferrocarriles	93	1.9
Puertos	106	3.5
Aeropuertos	70	4.6

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2012. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/home/transparencia/PESEM.pdf>

Por el lado del potencial nacional y de las fortalezas, el MEF (2012) destacó los sólidos fundamentos económicos nacionales y el crecimiento sostenido de la economía nacional que permiten al país rediseñar y construir el desarrollo ordenada y sosteniblemente. Dichos fundamentos han sido logrados a raíz de un manejo responsable de la economía por parte de los últimos gobiernos, los cuales se han caracterizado por trabajar en el crecimiento con estabilidad. Otra vez, el MEF (2012) mencionó lo siguiente:

Asegurar la estabilidad macroeconómica resulta un objetivo prioritario puesto que permite: (a) alcanzar mayores tasas de crecimiento sostenido, elemento central para seguir generando empleo y reducir la pobreza; (b) generar espacios necesarios para poder aplicar una política fiscal que atenúe eventos coyunturales desfavorables; (c) atraer importantes flujos de inversión privada; y (d) sostener el grado de inversión y mejorar en nuestra calificación crediticia, para que las nuevas emisiones de deuda (públicas y privadas) tengan un menor costo. El objetivo de asegurar la estabilidad macroeconómica es pre requisito para que los otros objetivos señalados se logren en forma sostenida. (p. 8)

Entre las mayores debilidades, se encuentran la dependencia del crecimiento por materias primas y los conflictos sociales. El Perú al ser un país principalmente minero tiene un alto porcentaje de sus ingresos basados en los precios internacionales de las materias primas, así como una fuerte relación de dependencia con las comunidades indígenas y los conflictos sociales generados por ellas, tal como lo indica la Defensoría del Pueblo (2012) en la Tabla 7. En esta, se puede apreciar que actualmente existen 238 conflictos sociales en el país. Principalmente, destacan los conflictos socioambientales con un 62.6% del total de conflictos. Al mes de setiembre del 2012, se contaba con 167 conflictos activos. La tendencia de los conflictos se puede visualizar en la Figura 14, y los casos activos y latentes por departamento y tipo de conflicto se observan en la Figura 15.

Tabla 7

Competencias en la Atención de Conflictos Sociales según Tipo de Conflicto

Tipo de conflicto	Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local	Poder Legislativo	Poder Judicial	Org. Const. Autónomo	Total
Socioambiental	120	26	2	1	-	-	149
Cultivo ilegal de hoja de coca	-	-	-	-	-	-	-
Electorales	-	-	-	-	-	1	1
Demarcación territorial	5	8	-	-	-	-	13
Comunal	4	-	-	-	2	2	8
Laboral	8	6	-	-	-	-	14
Asuntos del Gobierno nacional	14	-	-	-	1	-	15
Asuntos del Gobierno regional	-	10	-	-	-	-	10
Asuntos del Gobierno local	-	-	21	-	-	-	21
Otros asuntos	1	-	2	-	2	2	7
Total	152	50	25	1	5	5	238

Nota. Adaptado de “Reporte de Conflictos Sociales N°103”, por la Defensoría Del Pueblo, 2012. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/65reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n-_103_-_s.pdf

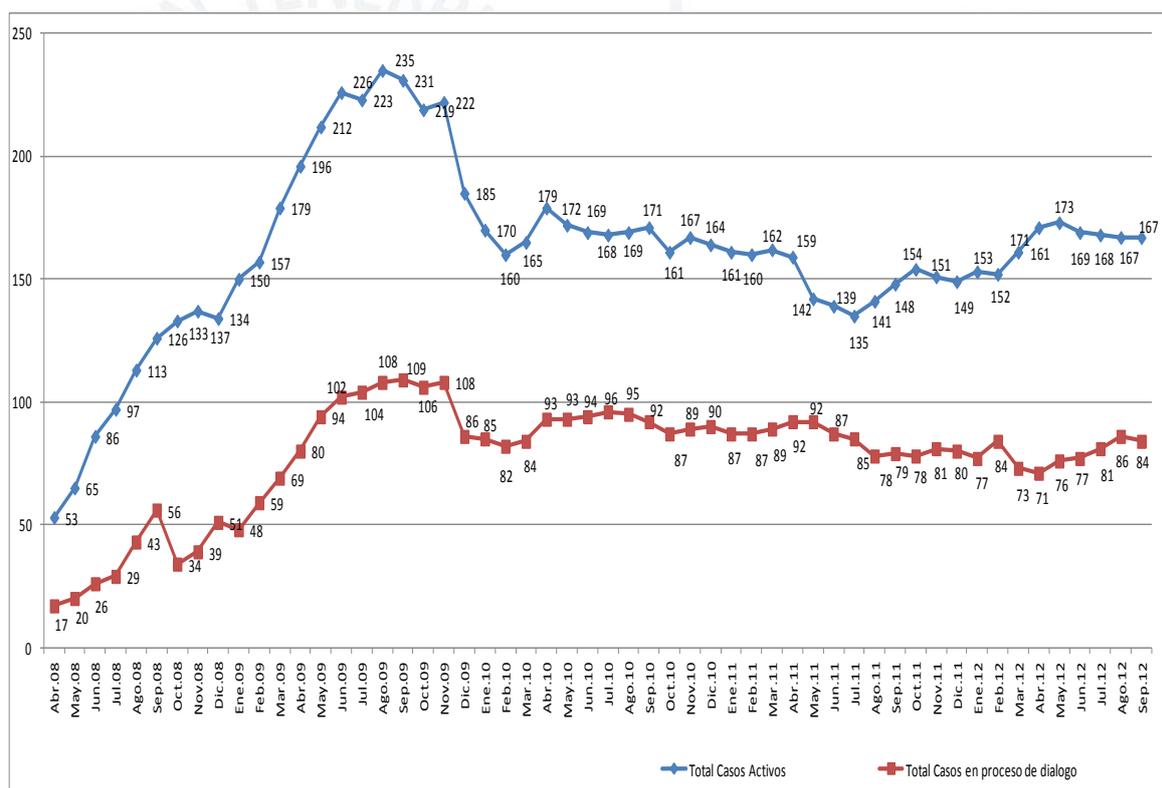


Figura 14. Conflictos activos y en proceso de diálogo. Adaptado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 103”, por la Defensoría del Pueblo, 2012. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/65reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n-_103_-_s.pdf

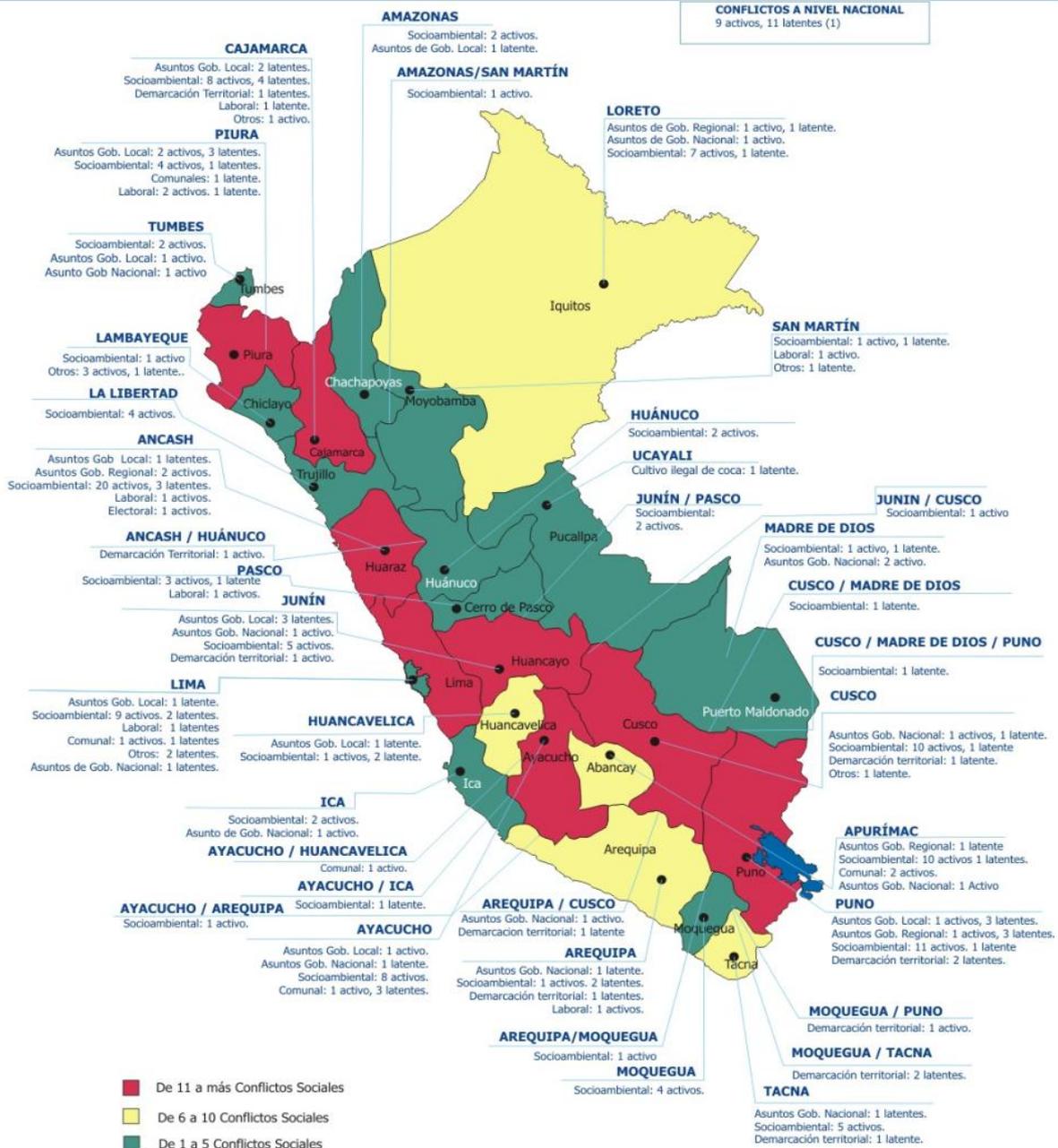


Figura 15. Casos activos y latentes por departamento y por tipo de conflicto. Adaptado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 103” por la Defensoría del Pueblo, 2012. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/65reporte_mensual_de_conflictos__sociales_n-_103_-_s.pdf

Respecto al riesgo por parte del Perú de poseer una alta dependencia de las exportaciones mineras, en el año 2012 podría ver reducido el importe de sus exportaciones ante una baja de los precios de los metales, según lo señalado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2012):

A pesar de que los precios de los metales se estabilizaron en los últimos meses, las reducciones registradas durante 2011 fueron significativas. Durante los primeros tres meses de 2012 el precio del cobre mostraba una disminución de un 13,8% con respecto al mismo período de 2011, mientras que los precios del níquel, el estaño, el plomo y el zinc registraban descensos del 15% o incluso mayores en comparación con el nivel del primer trimestre de 2011. El precio del hierro, principal producto básico de exportación del Brasil y el segundo en importancia para la región después del cobre, acusó una baja del 13,7% durante este período. Los únicos metales cuyos precios aumentaron durante el primer trimestre de 2012 fueron el oro y, en menor medida, la plata. (p. 30)

Chile y el Perú, países cuyos principales productos de exportación son metales y minerales, también se verán afectados por los menores precios de estos productos básicos y registrarían una baja del 2,3% de los términos de intercambio. (p. 31)

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Como indicó D'Alessio (2008), la importancia de las relaciones internacionales, y su consecuente planeamiento estratégico, se usa igualmente para los países como para las organizaciones, porque un país es la organización más grande que existe. En este sentido, se analizarán los intereses nacionales bajo una perspectiva internacional, en la que serán organizados sin perder de vista los mismos, pues los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente; por ello, trata de alcanzarlos a cualquier costo.

Según Nuechterlein (1973), los intereses nacionales se clasifican por su nivel de intensidad en (a) intereses de supervivencia, en caso su existencia dependa del cumplimiento de ellos; (b) intereses vitales, en caso pueda ocasionar serios daños al país o a la

organización; (c) intereses mayores, si afectan adversamente al país o a la organización, e (d) intereses periféricos, si sus consecuencias son marginales (D'Alessio, 2008).

Tabla 8

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Energía		Chile (O), Brasil (O), Argentina (O)		
2 Recursos naturales		Global (O)		
3 Defensa nacional		Ecuador, Colombia, Bolivia, Chile (O)		
4 Desarrollo económico			Brasil (C), Chile (C), Colombia (C)	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tal como se pudo apreciar en la Tabla 8, en las relaciones con los países vecinos existen intereses opuestos, ya que los países tienen prioridades particulares para satisfacer sus necesidades internas, las cuales van a diferir directamente para tratar de lograr satisfacerlas. Respecto a la interacción con otros países, los intereses se subdividen en (a) comunes, solo si los dos países tienen un interés común y pueden ser alcanzados a través de una negociación, y (b) opuestos, si no existe la posibilidad de acuerdos ni alianzas (D'Alessio, 2008).

Según Ríos (2012), existen intereses opuestos en temas de energía con Chile, Brasil y Argentina, puesto son países con escasas fuentes de energía que tratan de importarla de países vecinos para satisfacer su demanda interna. Respecto a los recursos naturales y defensa nacional, los intereses son opuestos a nivel global, ya que por tratarse de recursos agotables y escasos cada país velará por sí mismo. Este es el caso del diferendo limítrofe Perú-Chile que actualmente está en su etapa final (“Canciller chileno sobre fallo de La Haya”, 2012). Respecto al desarrollo económico en Sudamérica, los países miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay son países asociados a la Comunidad Andina. Estos países mantienen una relación basada en un importante

intercambio comercial y la existencia de intereses comunes en lo social y político. Con México y Panamá, existe un diálogo activo y el interés compartido de aumentar la cooperación comercial y política (Comunidad Andina de Naciones [CAN], 2012).

3.1.2 Potencial nacional

Con la finalidad de poder efectuar un análisis adecuado de las fortalezas y debilidades del país, se tomará en consideración los aspectos que se detallarán a continuación:

(a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (f) militar.

Demográfico. En la Tabla 9, que se muestra a continuación, se puede apreciar que la población peruana de Lima es mayoritariamente urbana, puesto que representa el 31.22% de la población nacional; luego sigue la costa norte, la sierra sur y la selva, con 15.97%, 15.82% y 13.06% de la población nacional respectivamente. La zona menos poblada es la costa centro, la cual representa el 2.53% de la población nacional.

Tabla 9

Población a Nivel Nacional por Zona Geográfica (Estimado 2011)

Zona geográfica	N° habitantes	Porcentaje (%)
Lima	9,303,788	31.22
Costa Norte	4,758,280	15.97
Sierra Sur	4,713,083	15.82
Selva	3,890,095	13.06
Sierra Norte	2,633,598	8.84
Sierra Centro	2,397,782	8.05
Costa Sur	1,348,202	4.52
Costa Centro	752,866	2.53
Total Población	29,797,694	100.00

Nota. Adaptado de “IGM - Estadística Poblacional 2011”, por Ipsos APOYO: Opinión y Mercado, 2011. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT%20Data%20Estadistica%20Poblacional%202011.pdf

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en el hemisferio sur, en el lado occidental, y pertenece a la cuenca del Pacífico, dentro del cuadrante suroccidental, junto a Ecuador y Chile.

En este cuadrante, el Perú tiene la posición más expectante y la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del Pacífico. Es más, esta cuenca es considerada por muchos como una solución para una serie de problemas de los países latinoamericanos (D'Alessio, 2008).

El Perú es la puerta natural de salida al mar de Bolivia y cuenta con una salida histórica al Atlántico por el río Amazonas. Cuenta, además, con un territorio geográficamente adverso, pero muy rico en recursos naturales, los cuales no son explotados por lo difícil de su geografía y forma del territorio, y por la necesidad de grandes inversiones para conseguirlo, además de ser de muy poco interés para los países desarrollados. La región Costa sería propicia para el desarrollo portuario, si hubiese la adecuada infraestructura, gracias a contar con aguas profundas a lo largo del litoral (D'Alessio, 2008).

Económico. El crecimiento de la economía peruana en los últimos años ha registrado un gran dinamismo creciendo a una tasa media anual de 5,8%, y continuará liderando el crecimiento en la región gracias a su estabilidad política, económica, al talento de su población y a las riquezas naturales que posee, los cuales son los factores que crean las condiciones para la inversión y el desarrollo (Mitsui Auto Finance Perú, 2012). Como se puede observar más adelante en la Figura 16, la proyección del crecimiento de la economía en el 2012 será de 6.0% (MEF, 2012). Esta se mantiene como la cifra más dinámica y estable de la región, muy por encima de países como Chile con un 4.3%, Argentina con un 3.6%, México con un 3.4% y Brasil con un 3.3% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012b). Según el MEF (2012), la expansión económica en el Perú se explica a partir del avance de todos sus sectores económicos. De estos, destaca el crecimiento del sector primario (4.4%) con sus respectivos subsectores, tales como el agropecuario (3.8%), manufactura primaria (12.3%), pesca (29.7%) y minería e hidrocarburos (-0.2%). Por parte del sector no primario y sus correspondientes subsectores destacan servicios (8.6%), comercio (8.8%) y

manufactura no primaria (4.4%). Para el año 2012, “el avance del sector comercio (6,4%) vendría impulsado por el crecimiento de las ventas al por menor en centros comerciales, tiendas por departamentos, supermercados; y la venta de vehículos nuevos.” (MEF, 2012, p. 51)

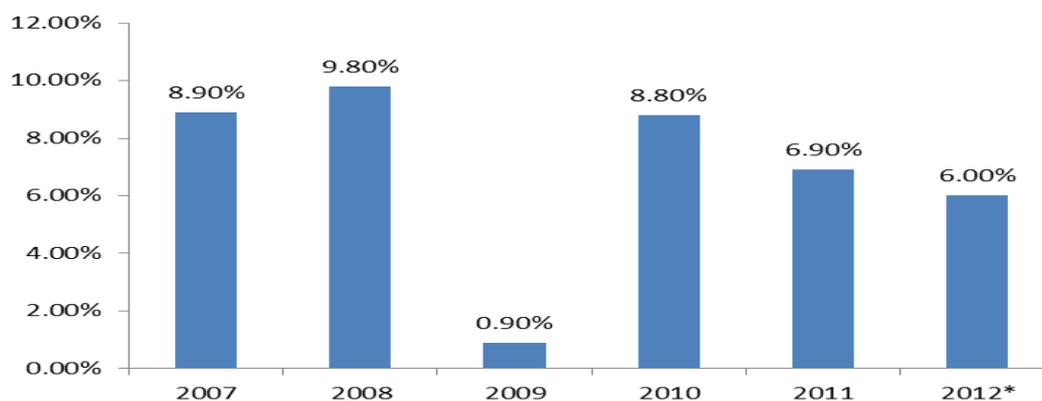


Figura 16. Variación porcentual del PBI nacional. Adaptado de “Marco macroeconómico Multianual 2013-2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

En el 2012, se ha estimado que la inversión privada crecerá 10.0%, lo que implica más de un tercio del crecimiento del PBI (2.2%). Por tanto, su ritmo de crecimiento determinará la pauta del crecimiento de la economía. En el primer trimestre del 2012, la inversión privada creció 13.7% y se espera que continúe tal dinamismo en línea con la recuperación del sector construcción, alineado con el consumo interno del cemento, que creció en 15.6% en marzo (el mayor crecimiento en 15 meses). Debido a esto, la inversión privada cerrará en torno a los US\$ 39,000 millones, destacando las inversiones en minería e hidrocarburos, energía y manufactura, además de la realización de una cartera de proyectos en el sector transporte, generación eléctrica y masificación del uso del gas natural, que serán incentivados por Proinversión (MEF, 2012). En el 2011, el Perú creció 6.9% y su motor principal fue el gasto privado (consumo privado e inversión privada). Ello permitió incrementar la demanda interna en 7.2% (cifra mayor a la expansión del PBI). Para el año

2012, se espera que la demanda interna crezca por encima del PBI en una tasa que borde el 6.4% (ver Figura 17).

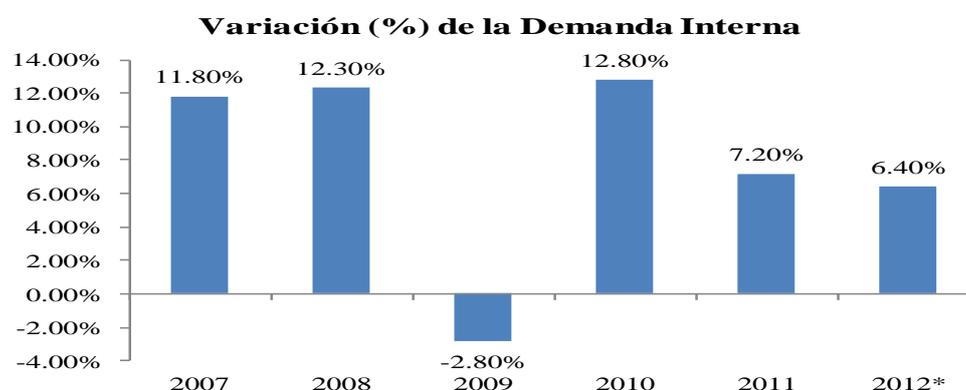


Figura 17. Variación porcentual de la demanda interna. Adaptado de “Marco macroeconómico Multianual 2013-2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

Según el MEF (2012), la inflación en el 2011 alcanzó un porcentaje de 4.7%, al superar el rango meta fijado por el BCRP (1.0% a 3.0%). La variación del índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana se debió al alza de precios de *commodities* como trigo, maíz y petróleo, ocurrida desde fines del 2010 hasta el primer semestre del 2011, así como a factores de estacionalidad que afectaron la oferta de algunos alimentos perecibles. Por otro lado, en el caso de los productos, el mayor impacto provino del alza de precios de las comidas fuera del hogar, el pollo y los combustibles. Al respecto, se muestra la Figura 18.

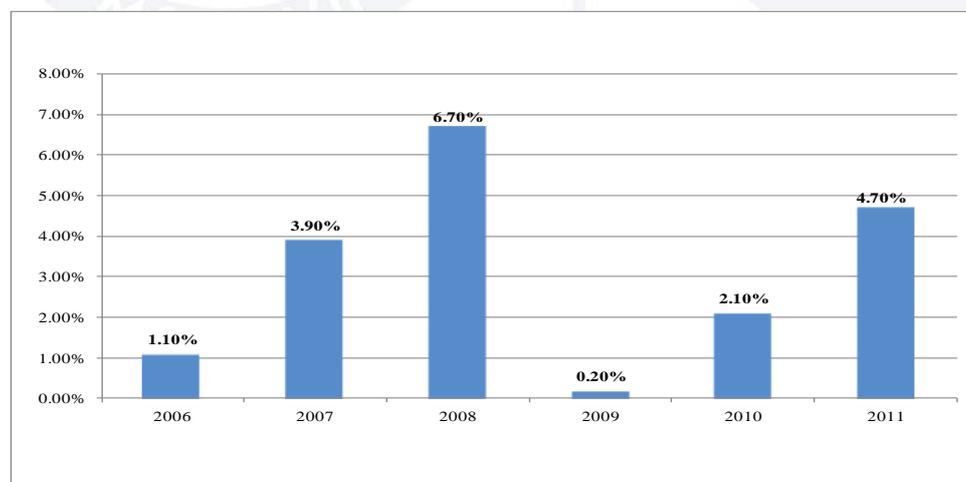


Figura 18. Evolución de la inflación (en %). Adaptado de “Marco macroeconómico Multianual 2013-2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

En el año 2011, las importaciones sumaron US\$ 36,967 millones, con lo que superaron en 28.3% a las del 2010. El incremento fue tanto por un efecto de precios (13.8%) como de volúmenes importados (12.7%). Las importaciones del 2011 se sustentaron principalmente en el aumento de la demanda de insumos (30.2%), de bienes de capital destinados a la industria (31.7%) y de bienes de consumo (21.9%). Las importaciones de bienes de consumo crecieron ante la mayor importación de vehículos de transporte particular (14.1%) y electrodomésticos (16.6%). Ahora bien, las importaciones alcanzarán un valor cercano a los US\$ 40,600 millones, producto del aumento del volumen importado (9.7%) que crecería en línea con la demanda interna. Así, las importaciones crecerían 9.9% respecto al 2011. El desempeño esperado de las importaciones se sustenta en la mayor demanda de insumos (5.1%), el incremento de bienes de capital (13.4%), sobre todo de bienes de capital para la agricultura y equipo de transporte, y en el aumento de las importaciones de bienes de consumo (18.5%), según se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Importaciones según Uso o Destino (US\$ Millones)

Año	2010	2011	Var % 2010-2011	Var % Proy. 2011-2012
1 Bienes de Consumo	5,489	6,691	21.90%	18.50%
2 Insumos	14,024	18,256	30.18%	5.10%
3 Bienes de Capital	9,075	11,666	28.55%	13.40%
4 Otros	229	355	55.02%	N.D.
Total Importaciones	28,817	36,968	28.29%	9.90%

Nota. Adaptado de “Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

Tecnológico-científico. El Perú presenta una gran debilidad en este campo, pues se ha caracterizado por ser un gran productor y exportador de materias primas, lo cual lo hace muy vulnerable en el mercado internacional de los *commodities*. Según declaraciones realizadas por Jorge Montenegro, gerente regional de mercado medio de SAP Perú, el Perú es el cuarto

país de América Latina en realizar inversiones en tecnología, ubicándose por debajo de Brasil, Argentina y Colombia. Indicó, además, que las empresas han priorizado el obtener plataformas tecnológicas para mejorar y optimizar el manejo de sus productos, atraer clientes, obtener mayor capacidad de atención, y mejores canales de distribución y abastecimiento (“Perú es el cuarto país en América Latina con mayor inversión en tecnología”, 2011).

Histórico-psicológico-sociológico. Para Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría, los ejecutivos peruanos tienen muchos estereotipos y prejuicios que los inducen a errores al momento de elegir sus mercados y concretar buenos negocios. Además, ellos piensan que el crecimiento actual obedece a su gestión, sin notar que esto se debe a la ola de crecimiento del país y que cuando esta pase sus empresas caerán por falta de innovación. Por último, afirma que las fronteras entre los latinoamericanos son más políticas que sociales, que las diferencias son mínimas al ser todos homogéneos y que las empresas son las que lideran la integración de la región (Castro, 2012).

Asimismo, Rolando Arellano sostiene que el Perú se encuentra en un proceso de formación de una identidad nacional y que, hasta hace muy poco, no había una verdadera noción del Perú entre los peruanos, quienes tenían pocos elementos de identificación sin ninguna profundidad afectiva; más bien, los recuerdos comunes mayormente eran negativos por poseer una historia de perdedores y la historia prehispánica inca minimizada por el prejuicio existente frente a lo serrano. A todo ello, se le debe sumar el hecho de haber sido un país con crisis económica y dictaduras. No obstante, afirma que todo ello se está revirtiendo, debido a las migraciones hacia Lima y otras ciudades, con lo cual se forma un sentimiento que integra a las regiones en lugar de separarlas, ello porque los migrantes tienen más capacidad económica y acortan las distancias entre pobres y ricos. De esta manera, se forman sentimientos más comunes. Finalmente, el 75% de los peruanos viven en la ciudad y

comparten los mismos valores, tales como formación, cultura chicha, informalidad y una visión que está más en el futuro que en el pasado (Balbi, 2010).

Organizacional-administrativo. En el Portal del Estado Peruano (2012), se describe al Perú como una república democrática, social, independiente y soberana. Es el Estado uno e indivisible y su Gobierno unitario, representativo y descentralizado. Además, se organiza según el principio de la separación de poderes: (a) Poder Ejecutivo, constituido por el Presidente y dos vicepresidentes; (b) Poder Legislativo, formado por un Parlamento Unicameral con 120 miembros; y (c) Poder Judicial. Cada uno de estos poderes es autónomo e independiente, y los dos primeros son elegidos por sufragio popular.

El informe de Competitividad Global 2010-2011 del Foro Económico Mundial reveló el retraso del país en lo que se refiere a sus instituciones públicas. Advirtió que la excesiva burocracia, la sobrerregulación, la corrupción y deshonestidad en los contratos públicos, la falta de transparencia y honradez y la dependencia política del sistema judicial significaban un alto costo económico para las empresas y reducían la velocidad del proceso de desarrollo económico. Sumado a ello, el Índice de Corrupción 2010 de Transparencia Internacional ubicaba al Perú en el puesto 78 con 3.5 puntos, cerca de Venezuela y lejos de Chile, país que el doble del puntaje peruano (“Burocracia excesiva pone trabas”, 2010).

Militar. Actualmente, el país está viviendo momentos de tensión política debido al diferendo de La Haya, producto de una disputa por límites marítimos con Chile, como consecuencia de las discrepancias en el que ambos países refieren límites del hito número uno, basándose en distintos parámetros de medición. Debido a esto, se ha preferido buscar una instancia superior que analice la situación y sea capaz de dar un veredicto de manera independiente.

El Perú cuenta con tres Fuerzas Armadas: (a) la Marina de Guerra del Perú, (b) la Fuerza Aérea del Perú y (c) El Ejército del Perú. La Red de Seguridad y Defensa de América

Latina (RESDAL, 2008), con respecto al gasto militar de los países de Sudamérica, sostuvo que Perú solo destina el 1.20% del PBI, tal como se observa en la Figura 19; entre tanto, los países limítrofes tienen los siguientes gastos en defensa respecto de su PBI nacional: (a) Ecuador (3.41%), (b) Colombia (2.97%), (c) Chile (2.63%), (d) Brasil (1.62%) y (e) Bolivia (1.61%).

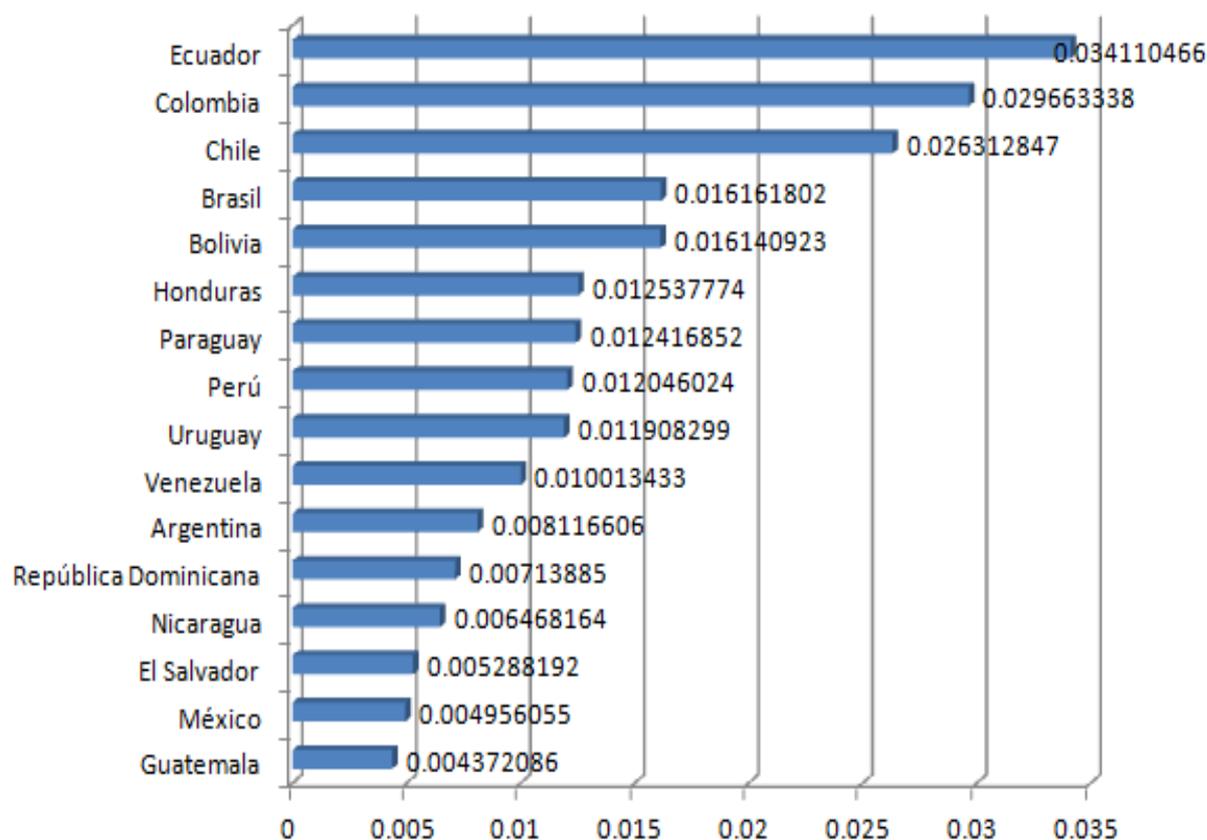


Figura 19. Presupuesto de Defensa 2008 en América Latina respecto al PBI. Adaptado de “Presupuestos del sector”, por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), 2008. Recuperado de <http://www.resdal.org/>

Asimismo, se puede observar en la Tabla 11 que los 10 países que tuvieron el mayor presupuesto militar en el 2008 fueron los siguientes: (a) Brasil con 50.33%, (b) Colombia con 11.53%, (c) México con 9.04%, (d) Chile con 8.59%, (e) Venezuela con 6.44%, (f) Argentina con 5.05%, (g) Ecuador con 3.25%, (h) Perú con 2,91%, (i) Uruguay con 0.61%, y (j) Bolivia con 0.52% (RESDAL, 2008).

Tabla 11

Presupuesto de Defensa de Países de Latinoamérica (2008)

	Importe US\$	%
Brasil	26,202,709,813	50.33
Colombia	6,004,957,107	11.53
México	4,706,150,462	9.04
Chile	4,471,052,664	8.59
Venezuela	3,351,756,259	6.44
Argentina	2,628,157,098	5.05
Ecuador	1,691,776,803	3.25
Perú	1,515,727,130	2.91
Uruguay	316,844,107	0.61
Bolivia	269,537,265	0.52
República Dominicana	269,120,373	0.52
Honduras	172,757,982	0.33
Guatemala	156,210,263	0.30
Paraguay	149,945,906	0.29
El Salvador	115,409,495	0.22
Nicaragua	42,191,833	0.08
Total	US\$52,064,304,560	100.00%

Nota. Adaptado de "Presupuestos del Sector", por RESDAL, 2008. Recuperado de <http://www.resdal.org/>

Debido a los conflictos pasados desde la guerra del Pacífico, un sector de la población peruana mantiene aún los resentimientos de la derrota y la predisposición negativa hacia tales países. Gobiernos anteriores han hecho esfuerzos por terminar de cerrar esos capítulos de la historia; sin embargo, todavía perviven en la memoria de los ciudadanos debido a que no se dejan de mencionar. Actualmente, se habla de un sometimiento económico, que es distinto al sometimiento militar y que se hace presente en los indicadores de eficiencia y competitividad regional. En ese sentido, Perú ha venido mejorando sus indicadores respecto a nuestros países vecinos, debido al mejoramiento continuo de diversos factores de competitividad que se ponen en prioridad al tema militar.

3.1.3 Principios cardinales

En la Teoría Tridimensional de Hartmann (1978), se consideran los principios cardinales como uno de sus componentes que ayudan a identificar las oportunidades y amenazas a las que estará expuesto el país (D'Alessio, 2008). Estos principios cardinales son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, en la cual se podrá visualizar la presencia de terceras partes que intervienen directa o indirectamente; (b) lazos pasados y presentes,

mediante los cuales se proyectará lo ocurrido en el pasado al presente y al futuro;

(c) contrabalance de los intereses, en el que se analizará la relación costo beneficio respecto a otras empresas; (d) conservación de los enemigos, de especial importancia para que se desarrollen planes de acción para poder hacerles frente.

Influencia de terceras partes. Según las Naciones Unidas (2012), en la actualidad, se está viviendo una crisis europea, debido a la crisis de países como Portugal, Grecia, Italia y España, seguida de la crisis norteamericana, producto del problema hipotecario. Las crisis mencionadas han sido contrarrestadas por los mismos gobiernos; no obstante, ha afectado el empleo y el consumo, trayendo como consecuencia que los países mencionados tengan un enfriamiento de sus economías producto de esta desaceleración económica.

Lazos pasados y presentes. El Estado peruano ha mantenido relaciones diplomáticas con todos los países vecinos y no vecinos con normalidad, de tal manera que existen lazos históricos de fraternidad y de colaboración multilateral, en el que se incentiva el desarrollo de planes conjuntos de comercio internacional entre las naciones. Actualmente, el Perú cuenta con tratados internacionales que favorecen el mantenimiento de los lazos entre diversos países como los que se detallan a continuación: (a) Mercosur, (b) OMC, (c) Comunidad Andina, (d) Cuba, (e) EE. UU., (f) México, (g) Chile, (h) APEC, (i) Canadá, (j) Singapur, (k) China, (l) EFTA, (m) Panamá, (n) Japón, (o) Tailandia y (p) Corea del Sur. Estos acuerdos constituyen relaciones de cooperación entre diversos países (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2012).

Contrabalance de los intereses. Los gobiernos han venido trabajando en el mantenimiento de las buenas relaciones con los países vecinos. Sin embargo, se ha tenido que priorizar la atención de las necesidades locales antes que las de los países vecinos. Ríos (2012) afirmó que la exportación de gas en el Perú demanda casi el 60% de la producción nacional, también mencionó lo siguiente: “No parece lógico que un país en el que el gas

natural debería ser un componente primordial del proceso de transformación del modelo energético sea exportado a terceros países” (párr. 4). Por ello, el abastecimiento de gas se ha tornado una prioridad interna, a fin de poder elevar la productividad y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos con la reducción del costo de la energía mencionada y con la transformación gradual de la matriz energética (R. García Consultores, Arcan Ingeniería y Construcciones & Centro de Conservación de Energía y del Ambiente, 2012).

Conservación de los enemigos. Como se podrá apreciar en la Figura 20, la producción mundial de automóviles se ha ido incrementando notablemente, hasta llegar a la cifra anual de 82 millones de unidades.

Aunque las crisis económicas afectaron el crecimiento durante los años 2007 y 2009, se ha visto que existe un potencial grande en los principales países a nivel de Latinoamérica: México y Brasil. Estos países son los definidos como enemigos para el desarrollo del sector automotriz, ya que cuentan con economías de escala, un gremio fuerte en cada país y beneficios que promueven la inversión y el crecimiento industrial. En la figura 21 se puede apreciar que ambos países se encuentran dentro de los 10 principales productores del mundo.

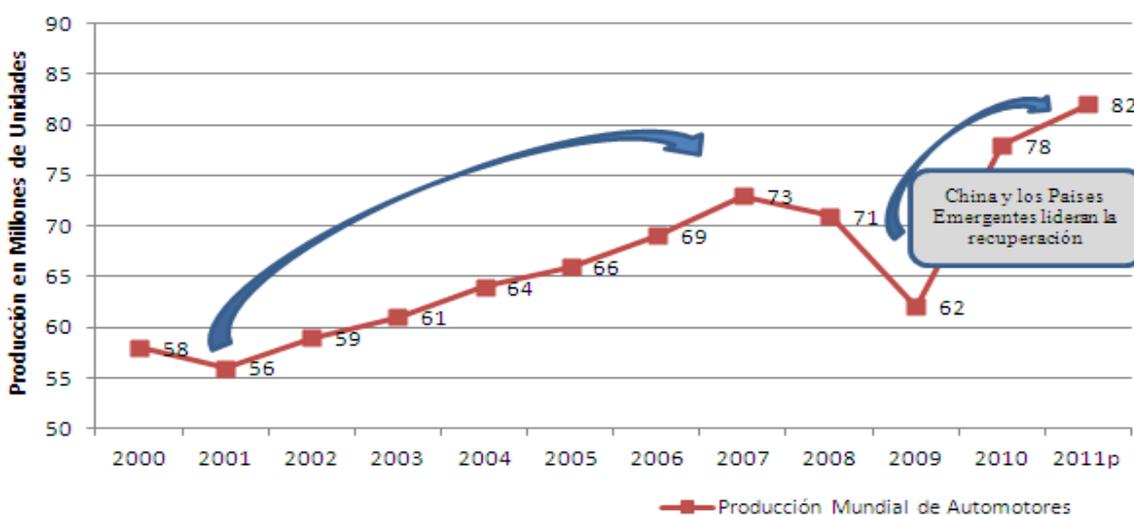


Figura 20. Producción mundial de automotores. Adaptado de “Sector Automotriz Global”, por Departamento de Estadísticas y Mercados de la Asociación de Concesionarios de

Automotores de la República de Argentina (ACARA), 2011. Recuperado de <http://www.aladda.com/>

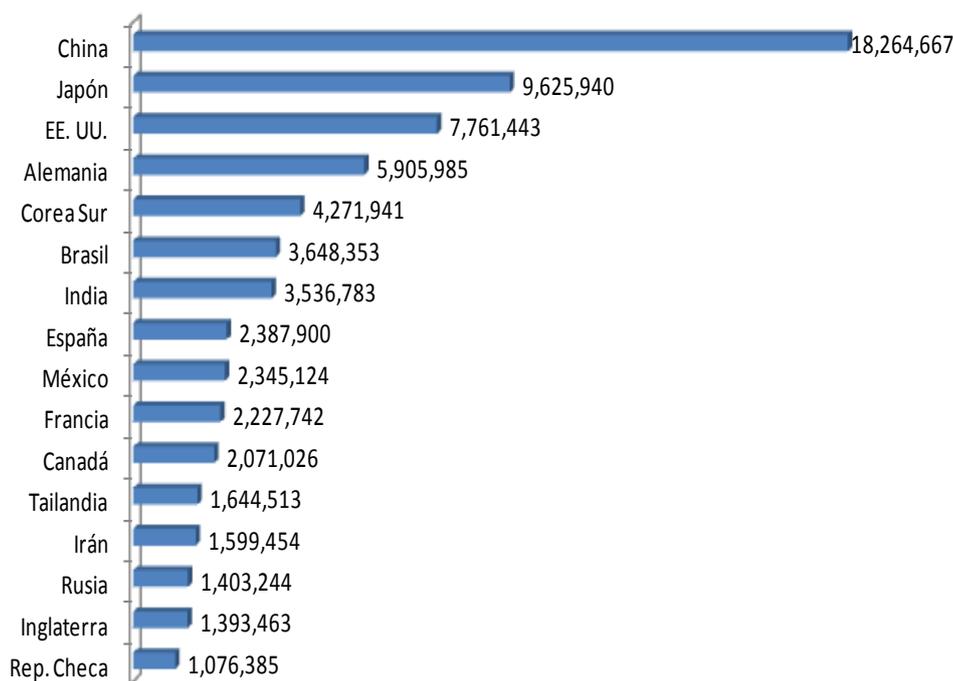


Figura 21. Producción mundial de automotores. Adaptado de “Sector Automotriz Global”, por Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina [ACARA], 2011. Recuperado de <http://www.aladda.com/>

3.1.4 Influencia del análisis en el sector automotriz.

El desarrollo tecnológico en países como México y Brasil, así como los niveles aceptables de estabilidad macroeconómica en Perú y Colombia hacen prever que la competencia entre países de los sectores automotrices y de autopartes será intensa en los próximos años. El desarrollo económico es la base para reducir la pobreza y por ende para mejorar la calidad de vida de la población.

Entre las debilidades que se ha podido detectar está la falta de infraestructura productiva y la poca eficiencia del gobierno, lo cual afecta al crecimiento nacional y al desarrollo del sector, es de suma importancia, trabajar en estas debilidades con el objeto de superarlas y si es posible, generar una ventaja competitiva.

Por último, analizando los principios cardinales, existen lazos históricos de fraternidad y colaboración multilateral entre los países de Latinoamérica, donde se incentivaban muchos

acuerdos comerciales. Actualmente estos lazos siguen vigentes a través de los tratados de libre comercio internacional (TLC) lo cual favorece las inversiones en el sector. Sin embargo, países como México y Brasil, son una amenaza para el crecimiento del sector automotriz, ya que cuentan con economías de escala, un gremio fuerte, beneficios que promueven la inversión y el crecimiento industrial.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según D'Alessio (2008), “El modelo del Diamante de Porter puede ser un modelo excelente cuando se desee desarrollar el planeamiento de un país, de una región o macro región, de un gobierno local, o de un bloque económico.” (p. 102)

Los determinantes que se evaluarán en este modelo son los siguientes: (a) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, (b) sectores relacionados y de apoyo, (c) condiciones de los factores, y (d) condiciones de la demanda. Al respecto se presenta la Figura 22.

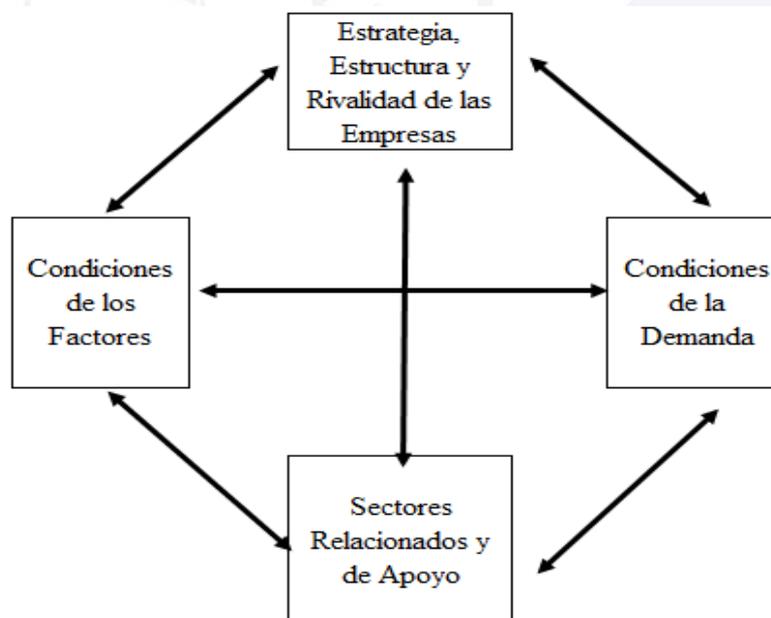


Figura 22. Los determinantes de la ventaja nacional. Tomado de “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, por M. Porter, 1990. New York, NY: The Free Press.

Según declaraciones realizadas por Luis Del Carpio, director del Centro de Competitividad de CENTRUM Católica, “los principales aspectos que preocupan son el marco institucional y social, así como el mercado laboral y la falta de infraestructura y

científica” (párr. 8). Asimismo, destacó la posición del Perú en el *Ranking* de Competitividad 2011, de acuerdo con el último estudio realizado por el Institute for Management Development (IMD), en el que se indicó que el Perú ocupaba el puesto 43 del *Ranking* de Competitividad de un total de 59 países al obtener 62.651 puntos. Se observa un retroceso de dos puntos, respecto al año anterior (“El Perú descendió dos puestos”, 2011).

En el mencionado *ranking*, se puede apreciar que la puntuación más alta es de 100 puntos y la ostentan Estados Unidos y Hong Kong al compartir el primer lugar. Adicionalmente, se muestran países latinoamericanos, cuya ubicación se detalla a continuación: (a) Chile, puesto 25 con 76.827 puntos; (b) México, puesto 38 con 64.025 puntos; (c) Brasil, puesto 44 con 61.043 puntos; (d) Colombia, puesto 46 con 59.774 puntos; (e) Argentina, puesto 55 con 54.671 puntos; y (f) Venezuela, puesto 59 con 35.249 puntos. Es preciso señalar que los aspectos a reforzar en la mejora de la competitividad en el país, principalmente en el ranking internacional, son eficiencia de gobierno e infraestructura, en tanto que son algunos de los pilares que aseguran la competitividad de un país. Además, en cada uno de ellos se evalúan aspectos como finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación para los negocios y marco social, todos ellos en el pilar de eficiencia del gobierno. Para el pilar de infraestructura, se evalúan aspectos como infraestructura básica, tecnológica y científica, salud y medio ambiente, y educación (IMD, 2011). En la Figura 23, se observa el *Ranking* Mundial de Competitividad 2011.

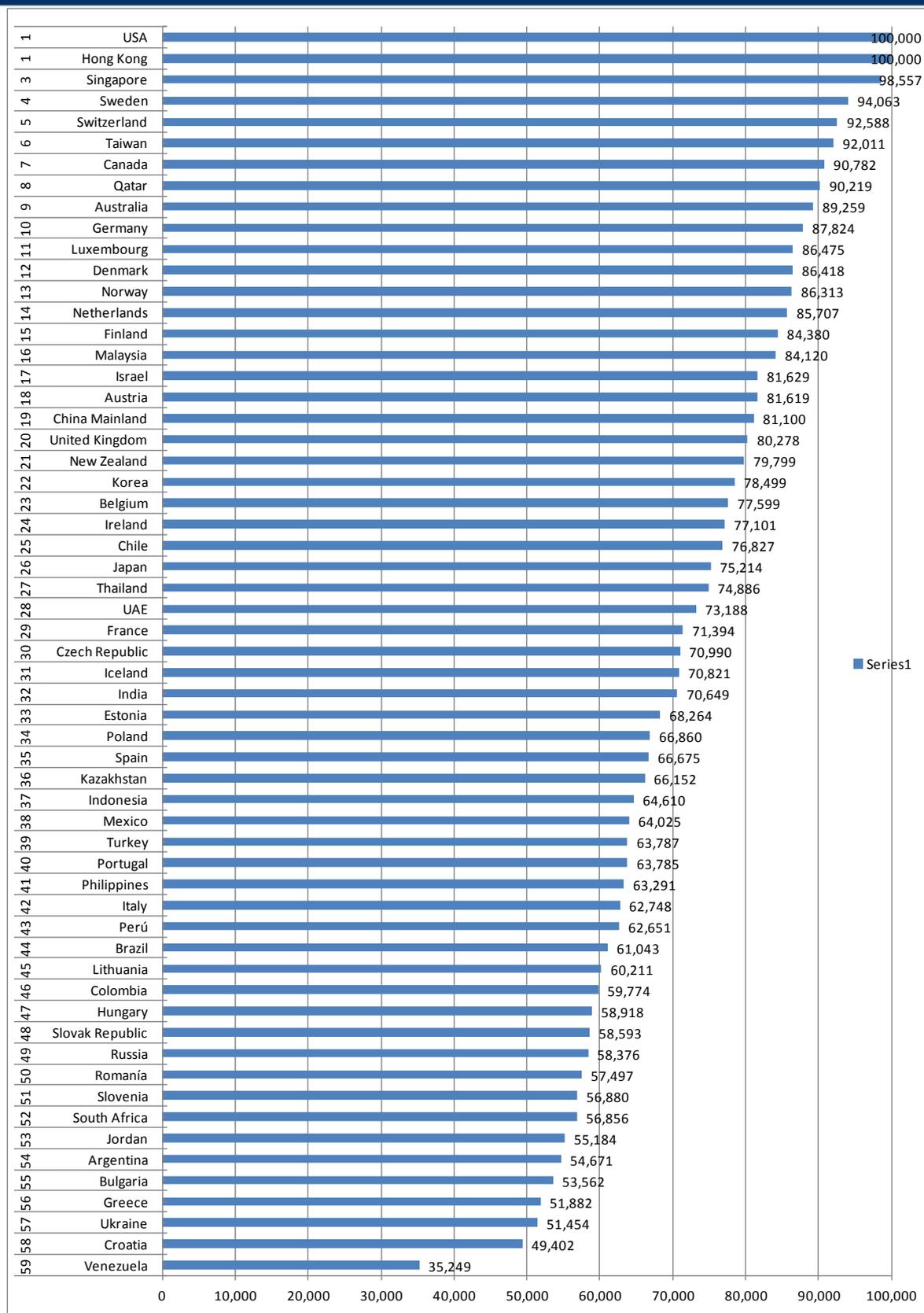


Figura 23. Ranking Mundial de Competitividad 2011. Adaptado de “The World Competitiveness Scoreboard 2011”, por IMD, 2012. Recuperado de <http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>

Porter (2010) mencionó algunas metas de competitividad para el 2021, basadas en seis frentes principales:

- Ingresos e inclusión: Indicó que el Perú estará en un nivel de renta media, con un ingreso per cápita de de US\$ 10,000; reducirá su nivel de pobreza al 20% y reducirá la tasa de desnutrición a menos del 10%.
- Sector internacional: El Perú será uno de los dos principales países de América del Sur en volumen de comercio con Asia y el primer receptor del *ranking* en inversión extranjera de América del Sur (costa del Pacífico).
- Desarrollo regional: El Perú deberá tener siete centros regionales de desarrollo a través de la costa, el altiplano y las regiones amazónicas.
- Educación: El Perú subirá del tercer al segundo nivel en las evaluaciones del programa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y en la evaluación del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA).
- Corrupción: El Perú va a pasar al nivel bajo de corrupción en la región, que es medido por el índice de percepción de transparencia internacional.
- Desarrollo de clústeres: El Perú adoptará una estrategia de desarrollo basado en clústeres, y actualizará y desarrollará clústeres en minería, turismo, gastronomía, pesca, agroindustrial y manufactura.

Además, en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2010-2021, formulado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2009), quedó indicado que una de las principales limitaciones de la infraestructura en el Perú es el insuficiente desarrollo de la infraestructura de transporte. De esta manera, se planteó como quinto objetivo nacional el desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, con el propósito de generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, logrando la

competitividad de actividades productivas regionales. Por ello, uno de los objetivos específicos planteados consiste en mejorar la infraestructura a través de la ampliación de la red vial nacional y departamental asfaltada, llegando a 25,500 km. asfaltados el año 2021.

De acuerdo con lo anterior, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón [JICA] y el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF] (2012) han planteado que la evaluación de los impactos de la inversión de los proyectos de transporte requiere del análisis de los cambios (positivos y negativos, previstos y no previstos) que pueden devenir en lo siguiente:

- La calidad de vida de la población en términos de reducción de pobreza y mejora del índice de desarrollo humano, siempre y cuando pueda medirse la influencia del proyecto sobre estos indicadores.
- La movilización de personas en términos de reducción de tiempos de viaje y accesibilidad a zonas de producción y a mercados de consumo.
- El desarrollo de los sectores agrícola y forestal, en el sentido de permitir la explotación competitiva de los campos productivos al contar con una reducción en los costos de traslado de los productos.
- El desarrollo del turismo y comercio, debido a la mejora de las condiciones de acceso a los visitantes de afuera y la viabilidad de las inversiones comerciales destinadas a atender a los visitantes y migrantes.
- Externalidades derivadas de un incremento en el tránsito vehicular (accidentes y contaminación).

Finalmente, para que un proyecto de transporte genere los efectos esperados, además de la infraestructura, se requiere servicios de transporte de calidad adecuada (pp. 12-13).

3.2.1 Condiciones de los factores

D'Alessio (2008) indicó que el Perú cuenta con una adversa geografía, pero con abundantes recursos naturales a lo largo del territorio nacional, destacando algunos factores condicionantes como son los siguientes: (a) ubicación asimétrica en el mundo, (b) territorio geográficamente adverso, (c) gran riqueza natural no explotada, y (d) reducido o poco interés de inversión por parte de países desarrollados.

Según la Universidad del Rosario e Inteligencia de Negocios (2012), en el *ranking* de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones, las 10 ciudades más atractivas para invertir son: (a) Sao Paulo en Brasil, (b) Santiago en Chile, (c) Ciudad de México en México, (d) Lima en Perú, (e) Bogotá en Colombia, (f) Porto Alegre en Brasil, (g) Rio de Janeiro en Brasil, (h) Monterrey en México, (i) Buenos Aires en Argentina y (j) Belo Horizonte en Brasil. Se puede notar que la ciudad de Lima cuenta con una calificación alta respecto a potencial financiero, con un índice de reputación de 53 puntos, un índice de capital humano de 54.7, un índice de confort urbano de 72.3 y un índice INAI-12 de 75.8, que la ubican en el puesto número 4 del índice de atractividad para las inversiones (ver Tabla 12).

Tabla 12

Índice de Atractividad de Inversiones

RK-2012	RK-2011	País	Ciudad	Clima de Inversiones (Escala País)	Valores 2012 PIB pc US\$	Clima de Inversiones (Escala Ciudad)				INAI-12
						Potencial Financiero	Reputación Internacional	Capital Humano	Confort Urbano	
1	2	.br	Sao Paulo	Amable	23,372	Muy Alto	92.9	100.0	69.2	95.2
2	1	.cl	Santiago	Atractivo	16,737	Muy Alto	63.4	79.7	85.7	93.0
3	3	.mx	C. de México	Atractivo	12,461	Bajo	83.5	93.9	57.2	84.5
4	7	.pe	Lima	Amable	12,283	Alto	53.0	54.7	72.3	75.8
5	9	.co	Bogotá	Amable	10,683	Alto	66.1	80.0	67.9	74.7
6	18	.br	Porto Alegre	Amable	13,352	Muy Alto	287.0	49.1	72.3	71.6
7	4	.br	Rio de Janeiro	Amable	14,215	Alto	59.5	64.4	66.0	71.4
8	8	.mx	Monterrey	Atractivo	22,191	Bajo	51.5	38.2	60.1	69.5
9	5	.ar	Buenos Aires	Renuente	15,827	Muy Bajo	73.9	99.9	75.5	69.5
10	14	.br	Belo Horizonte	Amable	16,254	Muy Alto	32.6	44.6	73.1	68.7

Nota. Adaptado de "Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones", por la Universidad del Rosario e Inteligencia de Negocios, 2012. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/e4/e4b39936-b5f0-42c7-bf2e-f30c34018ef2.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

Tal como indicó Porter (2010), la sofisticación de los consumidores va en aumento. De igual forma, la protección de los consumidores, así como las regulaciones ambientales, existen; sin embargo, no se cumplen a cabalidad lamentablemente. Debido al notable crecimiento económico del país, se han visto cambios importantes en el comportamiento del consumidor. En la actualidad, la fuerza laboral ha venido en aumento y el nivel de vida de los peruanos se ha incrementado debido a que ahora existen mayores posibilidades de empleo en el país que han generado mayor consumo interno y una expansión del consumo debido al mayor acceso al crédito, posibilitando el ingreso de nuevos productos y marcas, a los cuales los consumidores pueden acceder racionalmente para elegir entre productos de calidad. Debido al desarrollo de los consumidores, la demanda de los mismos se ha sofisticado, dado que el consumidor se ha vuelto más racional, siendo capaz de hacer evaluaciones profundas y críticas sobre cualquier producto que necesite consumir. El consumidor tiene acceso, a través del Internet, a fuentes de informaciones diversas, que permiten lograr un conocimiento profundo de los productos que va a consumir antes de adquirirlo. Por eso, ahora puede acceder a información que antes no estaba a su alcance de una manera más sencilla, económica y rápida.

Por otro lado, la fuerte competencia mundial ha permitido el mejoramiento de la calidad de los productos, estableciendo la alta calidad como un condicionante para poder competir. Sin embargo, es de gran interés establecer lineamientos para la protección del consumidor, a fin de poder proteger su bienestar, su salud y su integridad a través de la aprobación de regulaciones ambientales, como las dictadas por el protocolo de Kioto, y de normas de seguridad internacional, como las que establece la Food & Drugs Administration (FDA), que se preocupan por el bienestar de la población.

No obstante, tal como lo mencionó Porter (2010), lamentablemente en la práctica existe un gran sector informal que opera al margen de la legalidad y que pone en riesgo la integridad y la salud de los consumidores. Por ello, es de gran interés establecer un ente que se preocupe por hacer cumplir estas regulaciones.

Respecto al comportamiento de un sector de los consumidores, se puede apreciar que el sector de consumidores de género femenino se ha convertido en un aspecto importante a tener en cuenta. Según comentó Luis Mariátegui, gerente general de KIA Import Perú “hace cinco años, del total de nuestra facturación el 20% provenía de las mujeres, el año pasado 45% y este año llegarán a ser el 50%” (Takeshi, 2012a, p. 8). Asimismo, informó que las mujeres tienen un 80% en la decisión de compra de un vehículo.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En esta sección, se brindarán condiciones apropiadas para poder visualizar la gestión del sector, su organización y el fortalecimiento del mismo.

De acuerdo con Porter (2010), hay tres aspectos importantes que se deben de considerar. Estos son los siguientes: (a) comercio exterior y política de inversión, (b) política antimonopolio, y (c) el mercado del trabajo.

Comercio exterior y política de inversión. Se puede mencionar que desde hace dos décadas, el comercio exterior y la política de inversión ha tenido un proceso de desregulación y liberalización del régimen comercial. Este proceso se inició debido a que era necesario aumentar la flexibilidad del comercio internacional para alentar las inversiones y la apertura internacional para darle mayor dinamismo al mercado y permitir facilidades para el ingreso de capitales e incentivar el crecimiento del país, incluso con privatizaciones que proyecten nuevas expectativas al sector privado y brinde mayor confianza a los inversionistas. La firma de tratados de libre comercio con diversos países brindó luces más concretas de la apertura comercial del Perú al mercado internacional. Este fue un paso trascendental para que

el crecimiento económico del país y para el crecimiento de las relaciones bilaterales entre diversos países que contribuyeron con el afianzamiento de los acuerdos y de los nuevos acuerdos implementados que incrementaron el ingreso de divisas, la reducción del déficit fiscal y el incremento de las reservas internacionales.

Respecto a los países vecinos, los volúmenes de inversión generados al interior o exterior del país siguen siendo pequeños, a pesar de que estos tratados internacionales se han incrementado con diversos países de gran movimiento comercial, que cuentan con mercados mayores en tamaño que el del Perú. En tal sentido, se puede deducir que aún queda un potencial muy grande que cubrir y un horizonte mayor para las empresas locales que atender en los próximos años.

Política antimonopolio. Se puede mencionar que el Perú cuenta con el Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), el cual presenta el marco para (a) la defensa de la competencia, (b) la propiedad Intelectual, y (c) la protección al consumidor. Sin embargo, la cultura del país respecto a respetar los derechos de los consumidores y de la propiedad intelectual aún es incipiente, lo cual plantea la necesidad de mayores fiscalizaciones que contribuyan con la construcción de una mentalidad responsable hacia los derechos en pro de la libre competencia.

Debido a que los diferentes sectores industriales aún son pequeños por el tamaño del mercado peruano, se puede visualizar que los sectores del Perú se encuentran muy concentrados en pocas empresas que lideran los mercados en virtud de la complejidad y de las barreras de entrada que demandan mayores flujos de capitales y que hacen el difícil ingreso de nuevos competidores, prestándose a prácticas oligopólicas o de concertación en perjuicio de los consumidores.

De acuerdo con Tuesta (2011), en Latinoamérica se ha registrado un crecimiento importante en las economías por mejoras en su productividad; sin embargo, la informalidad

presente en las mismas representa una gran dificultad que no ha sido eficazmente enfrentada.

La informalidad se hace presente desde varios frentes; no obstante, por ser actividades económicas llevadas a cabo al margen del Estado, pueden ser estimadas a través de los siguientes frentes: (a) falta de acceso a la seguridad social, (b) empresas que no están inscritas en el registro mercantil, (c) trabajadores fuera de planilla y sin contratos formales, (d) estimación a partir de datos sectoriales, (e) estimación a partir de cuentas nacionales, y (f) estimación a partir de técnicas econométricas. Según el estudio de Schneider (Tuesta, 2011), en el que se comparan 162 países, “Latinoamérica en promedio supera a la media de esta muestra, registrando un estimado de 44% de informalidad respecto del 36% del total. Países como Bolivia, Perú y Haití registran niveles del 70%, 66% y 55%, respectivamente” (párr. 3). Asimismo, en ese informe se mencionó lo siguiente: “Factores como el clima de negocios, la sobrerregulación, políticas de Estado (ej. Educación) y la estructura del mercado laboral se convierten en condicionantes claves.” (párr. 5)

Resulta importante invertir los recursos necesarios y tomar medidas correctivas para combatirla eficazmente, de tal manera que se pueda revertir esta carencia que limita el crecimiento de los ingresos del Estado y de la formalidad en el país. Por ello, en el mismo informe anterior, Tuesta (2011) recomendó “identificar aquellos aspectos relacionados a procesos ineficientes de gestión (ej. trámites burocráticos)” (párr. 6). De igual forma, Tuesta (2011) indicó que “El problema más complicado aquí para los hacedores de política es el de la economía política, pues cambios en este ámbito implican trastocar privilegios, o situaciones de confort de determinados grupos.” (párr. 8)

El mercado del trabajo. Porter (2010) indicó que “el mercado laboral del Perú es muy rígido, clasificado por el Banco Mundial como 149 entre 181 economías. No hay un código de trabajo unificado en el Perú” (p. 47). Según el reporte del Banco de Crédito del Perú

(BCP, 2012), tomado del *Global Competitiveness Report 2011-2012*, el Perú está ubicado en el puesto 100 del *ranking* de los 142 países, tal como se muestra en la Figura 24.

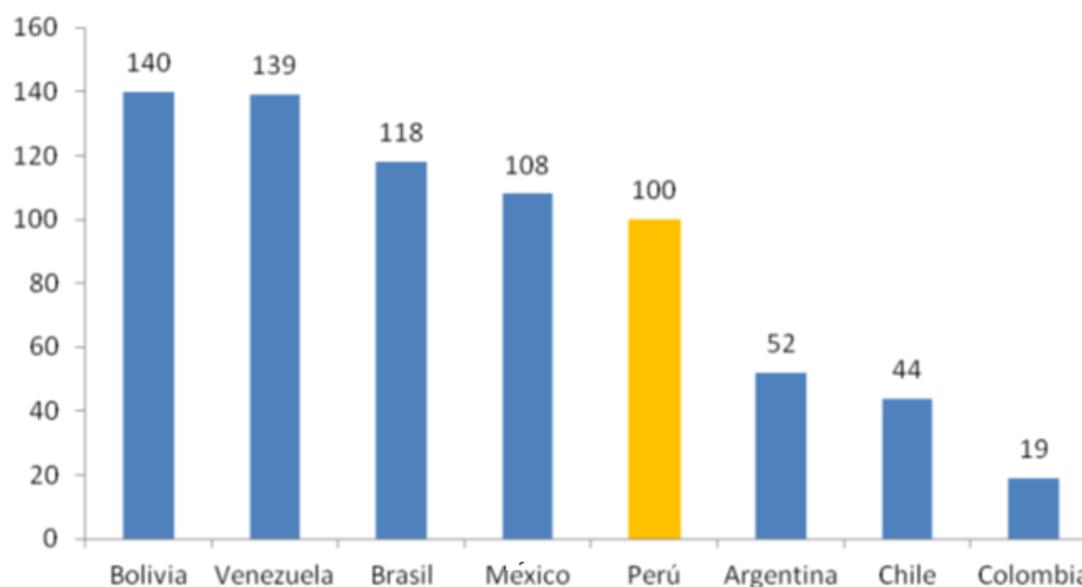


Figura 24. Rigidez laboral (ubicación en *ranking* de 142 países). Tomado de “Presentación de Coyuntura Económica”, por Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP), 2012. Recuperado de <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/0/0/612.pdf>

Se puede entender que no se permite el fácil ingreso o despido de trabajadores, debido a costos de contratación o despido de empleados. Esto conlleva a una situación en la cual las empresas pueden sacrificar las mejoras en la productividad interna por lo costoso que resulta efectuar una nueva contratación o despido de personal.

En algunos casos, las empresas cuentan con sindicatos que no permiten a las empresas desenvolverse de una manera más dinámica o en base a la productividad del trabajador. En otros casos, los sindicatos o leyes gubernamentales obligan a las empresas a generar aumentos de los sueldos y salarios que las limitan y no permiten que se desenvuelvan en base a su propia productividad.

Porter (2010) indicó que, debido a los altos costos laborales que se tienen en el Perú, las empresas no son capaces de crear más empleos y restringen la creación de nuevos puestos de trabajo, tal como se puede mostrar en la Figura 25.

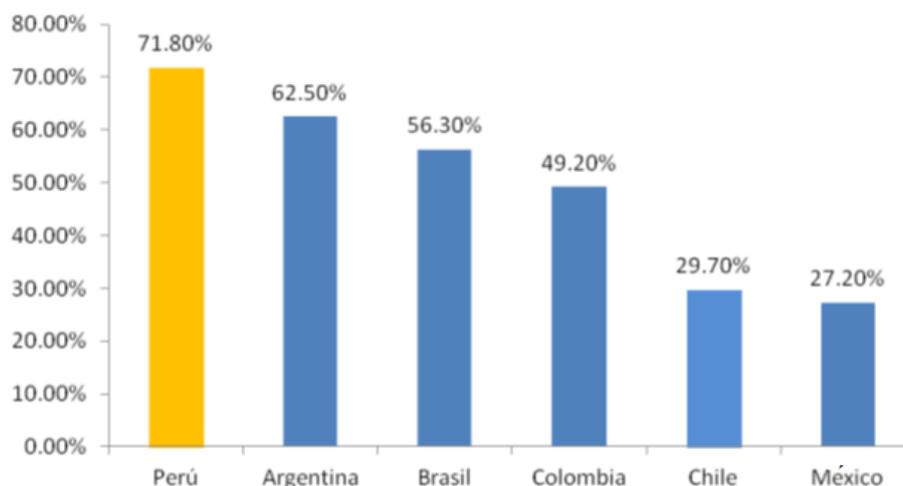


Figura 25. Costos laborales no salariales en América Latina (como % de la remuneración básica). Tomado de “Presentación de Coyuntura Económica”, por Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP), 2012. Recuperado de <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/0/0/612.pdf>

Por otro lado, según la nota sectorial del Banco Interamericano de Desarrollo (Abril 2011), el nivel de informalidad laboral se encuentra entre 40% y 60%. Además de ello, el mercado laboral se caracteriza por una gran prevalencia de las Medianas y Pequeñas empresas (MyPE), las cuales concentran el 98% de las empresas y empleando al 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, pero contribuyen solo con el 32.6% del valor agregado censal. La mayor parte de empresas y trabajadores empleados en este sector son informales, alcanzando las MyPE el 27% de formalidad empresarial y solo el 9% de formalidad laboral (MEF, 2011).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Este tema se refiere a aquellos sectores proveedores y relacionados entre sí, que son capaces de formar diversas relaciones que generen sinergias para el sector. Porter (2010) indicó que había tres áreas de importancia que deberían de ser tomadas en cuenta para poder evaluar a los sectores relacionados y a los de apoyo, tales como (a) sectores de exportación, (b) presencia de proveedores, y (c) desarrollo de clústeres.

Sectores de exportación. Según el MEF (2011), las exportaciones tradicionales se incrementaron por los mayores envíos de productos mineros y de petróleo, explicados por un aumento de precios. En ese sentido, se puede observar que el Perú presenta un gran riesgo por tener concentrada una gran proporción de sus ingresos de exportación en tales productos tradicionales. En la Figura 26, se puede apreciar que las exportaciones totales del año 2010 se incrementaron en 32% versus el año 2009. Sin embargo, los productos tradicionales se incrementaron en 34% respecto al año anterior, mientras que los no tradicionales lo hicieron en 24%. Por tanto, se puede observar una notable dependencia en las exportaciones de productos tradicionales.

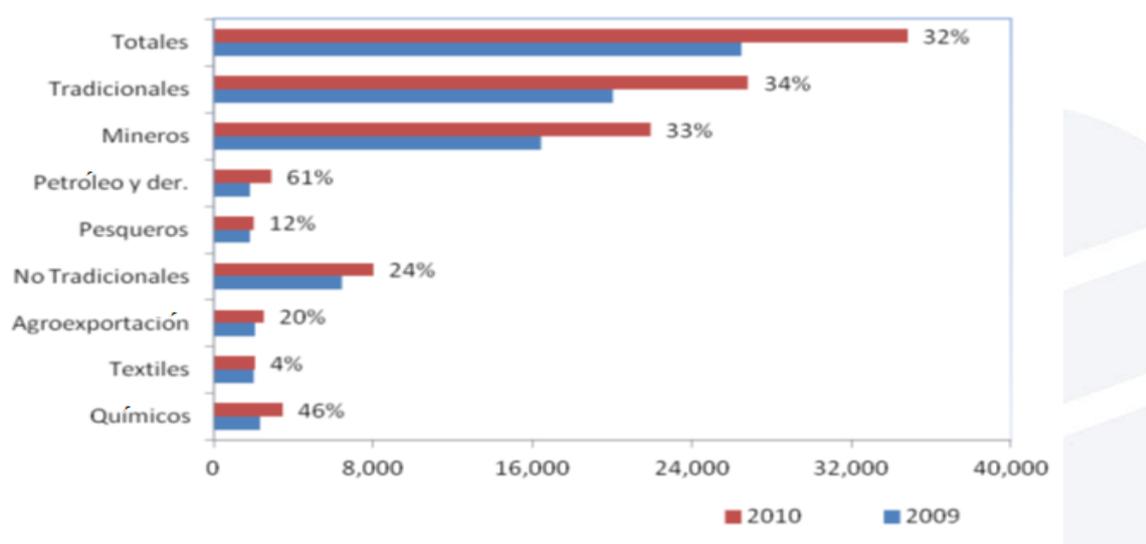


Figura 26. Exportaciones por grupos (US\$ millones, var. % anual). Adaptado de “Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014”, por el Ministerio de Economía Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

Por otro lado, se puede observar en la Figura 27, que la dependencia de las exportaciones en minería e hidrocarburos es notable, ya que el 71.23% de las exportaciones está referida a este sector como exportaciones tradicionales.

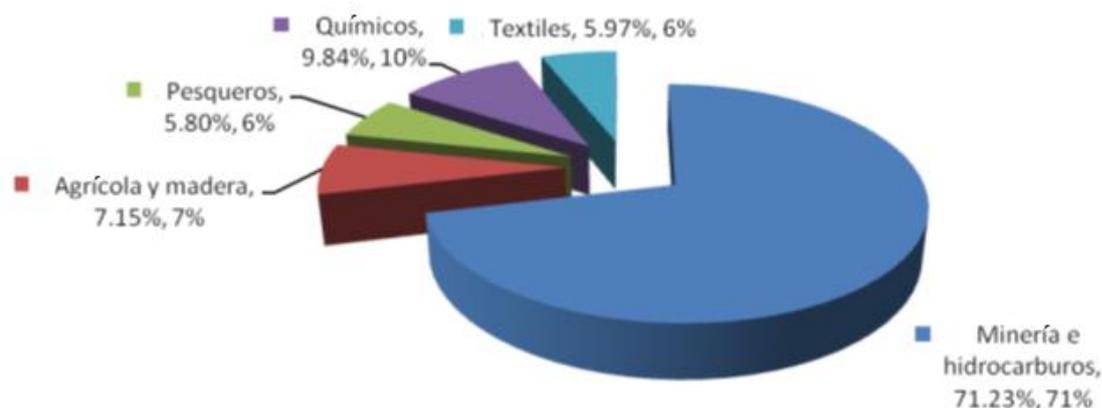


Figura 27. Participación porcentual de sectores económicos en las exportaciones peruanas. Adaptado de “Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014”, por el Ministerio de Economía Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

Presencia de proveedores. Porter (2010) indicó lo siguiente: “existe una falta de proveedores locales de maquinaria, equipos y servicios” (p. 49). En el Perú, existen pocas empresas dedicadas a la creación de maquinarias y de desarrollo de proyectos basados en alta tecnología, debido a que la inversión en tecnología es incipiente. Actualmente, la capacidad instalada de las empresas está solventada en una mayor proporción por maquinaria extranjera, dejando únicamente el desarrollo de maquinaria local para empresas con baja inversión en tecnología, avocados principalmente en reparaciones y desarrollo de líneas con baja innovación, basados en modelos probados de empresas extranjeras.

En la actualidad, existen muchas empresas importadoras de productos electrónicos que proveen de estos equipos, los cuales dependiendo de su complejidad son importados a pedido o mantenidos en inventario para su distribución en el sector industrial.

Lamentablemente, no existe por el momento notables avances en la industrialización de las fábricas de maquinarias que puedan estar a la altura para competir en el mercado internacional de maquinarias, salvo en aquellas maquinarias de baja diferenciación.

Desarrollo de clústeres. Porter (2010) indicó que “los grupos nacientes están presentes, pero hay pocas iniciativas de clusters” (p. 49). Según García-Vega (2011), el Perú cuenta con los clústeres minero, pesquero, agroindustrial, turístico y joyero. Sin embargo,

tendrá que ser una prioridad del Estado hacer que estos se desarrollen eficientemente, mediante una mayor atención e inversión pública, en colaboración del sector privado, que busque diversificar cada clúster en cada uno de los sectores. Es necesario trabajar en ellos para buscar ventajas competitivas y así poder incrementar el valor agregado de sus bienes y servicios. Se deberá realizar un plan estratégico para trabajar en su diferenciación, la cual sea capaz de permitir su competencia a nivel global.

Porter (2010) detalló un análisis sobre los factores que hacen competitivos al Perú, el cual se muestra a continuación en la Figura 28.

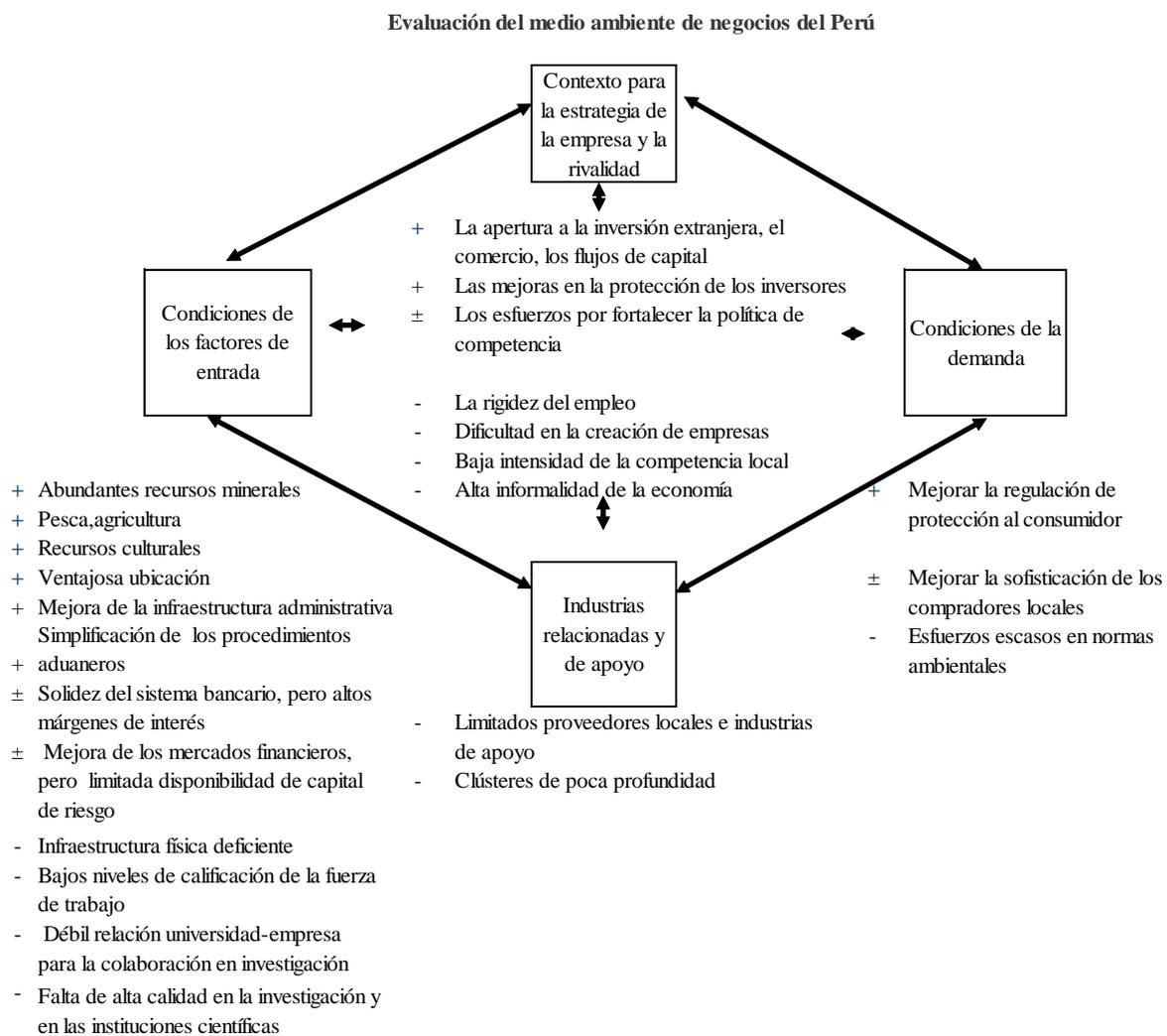


Figura 28. Evaluación del medio ambiente de negocios del Perú. Adaptado de “A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru”, por M. Porter, 2010.

3.2.5 Influencia del análisis en el sector automotriz

Según D'Alessio (2008), "El modelo del Diamante de Porter puede ser un modelo excelente cuando se desee desarrollar el planeamiento de un país, de una región o macro región, de un gobierno local, o de un bloque económico" (p. 102). Los determinantes que se evaluarán en dicho modelo son los siguientes: (a) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; (b) sectores relacionados y de apoyo, (c) condiciones de los factores, y (d) condiciones de la demanda.

3.2.5.1 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

En esta sección, se presentarán condiciones apropiadas para poder visualizar a la gestión del sector, su organización y el fortalecimiento del mismo. De acuerdo con Porter (2010), hay tres aspectos importantes que se deben de considerar, los cuales se detallan a continuación.

Comercio exterior y política de inversión. En primer lugar, los inversionistas buscan el mejor destino para sus inversiones, de modo que la seguridad, los beneficios económicos y atractivos financieros, juegan un factor importante en la toma de decisiones. Por otro lado, las políticas de inversión y la promoción de la inversión privada son determinantes para lograr atraer capitales internacionales, los cuales van a estar alertas a las diferentes opciones presentes en el mercado internacional. En ese sentido, la aplicación de diversos incentivos mejora el atractivo del sector y permite que la promoción del mismo sea más efectiva, dentro y fuera del país. Asimismo, la apertura de oficinas y misiones comerciales en el extranjero, permitirá dar a conocer los productos nacionales, mediante campañas agresivas en las que se muestren los atractivos, la seguridad, la estabilidad y las ventajas del sector automotriz. Esta promoción se enfocará en atraer empresas que desarrollen tecnologías y sistemas asociados al sector automotriz. De acuerdo con AT Kearney (2007), algunos de los incentivos dados por los países que integran el BRIC (Brasil, Rusia, India y China) son los siguientes: (a)

reducción de gastos para investigación y desarrollo, (b) exoneraciones tributarias de 5 a 10 años para investigación y desarrollo, (c) fomento de la investigación por parte de organismos especializados, (d) financiamiento del Gobierno en investigación y desarrollo, (e) aranceles preferenciales para la importación de bienes utilizados en la manufactura y (f) incentivos del Gobierno en entrenamiento de personal e infraestructura.

Política antimonopolio. Actualmente, el Estado fomenta la libre competencia en el sector automotriz, de manera que actualmente existen más de 100 marcas de autos chinos que compiten con marcas de renombre internacional. Esta política es vigilada por INDECOPI, el cual se encarga de velar por la libre competencia y la protección al consumidor.

El mercado de trabajo. En la actualidad, la actividad laboral en el sector automotriz necesita de personas bien preparadas y capacitadas, que conformen equipos multidisciplinarios para desarrollar actividades de diseño, las cuales requieren cierta tecnología, así como la presencia de especialistas en diseño industrial y gráfico con dominio de CAD y otros programas especializados, imprescindibles para la fabricación de autopartes y piezas. Finalmente, es importante el aspecto estético y los costos que deben tener los productos, los cuales han de ser rentables, atractivos y además, deben ofrecer óptimos resultados en beneficio del sector automotriz interno.

3.2.5.2 Sectores relacionados y de apoyo

Son aquellos sectores proveedores, capaces de formar relaciones que generen sinergias para el sector automotriz. Porter (2010) indicó que existen tres áreas de importancia que deberían ser tomadas en cuenta para poder evaluar estos sectores: (a) sectores de exportación, (b) presencia de proveedores, y (c) desarrollo de clústeres.

Sectores de exportación. Están conformados por repuestos y complementos de vehículos originales de fábrica y alternativos, de alta calidad. Se hace necesario desarrollar sistemas de calidad ISO, a fin de poder controlar los procesos y mantener una calidad

estándar que sea reconocida en el mercado. Actualmente, pocas empresas locales cuentan con este tipo de certificaciones, sin embargo las empresas con mayores volúmenes de exportación han considerado necesario hacer inversiones en estos campos para mantener su oferta exportable. Las empresas exportadoras cuentan con un sistema estandarizado de importación de insumos y componentes de fabricación, a fin de poder manejar inventarios de seguridad y continuidad de abastecimiento que les permita llevar a cabo una planificación de la producción constante y un estándar de fabricación que responda a la marca comercializada en el mercado internacional.

Presencia de proveedores. Para mantenerse competitivas, las empresas automotrices en el mundo deberán trabajar con altos estándares de calidad tecnológica y, en algunos casos, utilizarán la robótica a fin de lograr (a) la mayor eficiencia en su producción, (b) la reducción importante de costos y (c) la automatización de los procesos; de modo que sus clientes perciban dicha calidad y obtengan un alto valor de reventa de sus vehículos. Parte de la valoración positiva de los clientes hacia la empresa automotriz y sus marcas, será contar con una oferta atractiva y variada que ayude a las empresas automotrices a desplegar estrategias que permitan la captación de diferentes tipos de cliente para atender una porción más grande del mercado. Además, será importante incluir a los proveedores externos bajo la política de *Just in time*, a fin de lograr la eficiencia dentro de toda la cadena, ya que se contará con los productos requeridos en el momento que sea necesario; sin generar mayor alteración de los inventarios, y por ende, evitando los excesos. Estos productos fabricados bajo el sistema de *outsourcing*, se alinearán exactamente con los lotes y requerimientos específicos de producción. Por otro lado, la presencia de proveedores internos será clave, ya que estos se encargarán de contribuir a que los requerimientos de fabricación estén alineados con las fechas y con los lotes de fabricación, y así puedan resolver internamente los requerimientos urgentes y los requerimientos de componentes, partes y piezas claves en el proceso de

fabricación. Además, se requerirán empresas proveedoras para dar soporte a los sistemas y a las computadoras de oficinas, a fin de (a) poder brindar atención administrativa, (b) hacer mantenimiento a las redes y (c) implementar cambios tecnológicos, ampliaciones y modificaciones a la plataforma digital del sector. Asimismo, se necesitarán proveedores de mobiliario, útiles de oficina, etc., sin los cuales el desarrollo de las operaciones estaría incompleto, dado que son suministros que permiten que las operaciones puedan desarrollarse con fluidez.

Desarrollo de clústeres. El sector automotriz no ha logrado desarrollar un clúster al no encontrarse integrado. Esto impide la generación de sinergias requeridas entre las empresas relacionadas para el crecimiento del sector. A largo plazo, se requiere crear diferentes organizaciones proveedoras debidamente establecidas en gremios, distribuidores, concesionarios para poder gestionar el cambio con un nivel de autonomía que impulse su desarrollo.

3.2.5.3 Condiciones de los factores

D'Alessio (2008) indicó que el Perú cuenta con una geografía adversa, pero con abundantes recursos naturales a lo largo del territorio nacional, destacando algunos factores condicionantes como son los siguientes: (a) ubicación asimétrica en el mundo, (b) territorio geográficamente adverso, (c) gran riqueza natural no explotada y (d) reducido o poco interés de inversión por parte de países desarrollados. En el Perú, el sector automotriz tiene poco desarrollo, debido a que actualmente solo se dedica a la importación y comercialización de vehículos, así como a la producción y exportación de autopartes; no obstante su desarrollo es de suma importancia, dado que su impacto en la economía nacional sería altamente favorable, debido a la cantidad de personas que podrían ser empleadas y a las sinergias que se podrían generar con los sectores relacionados, entre los cuales figuran el sector del acero, vidrio, caucho, aluminio, entre otros.

3.2.5.4 Condiciones de la demanda

En los últimos años, se ha venido registrando un incremento en la venta de vehículos superior al 20% anual promedio, lo cual es el resultado del incremento de la demanda interna y del crecimiento económico del país. Las empresas comercializadoras de vehículos han presentado una adecuada respuesta a estas condiciones a través de un eficiente manejo de sus inventarios. De forma complementaria, la importación de autopartes está directamente vinculada con el crecimiento de la demanda de vehículos y al otorgamiento de un servicio post venta de calidad. Actualmente, se cuentan con diversidad de marcas de autopartes, debido a la facilidad de ingreso que tienen los importadores a este mercado y a la amplia red de comercialización conformada por empresas pequeñas que se dedican a esta actividad comercial. En tal sentido, la venta de autopartes se ha venido incrementando en los últimos años, representando en el 2012, un incremento del 20%, respecto al año anterior, cifra similar a la del incremento en ventas de vehículos. El cambio rutinario de los componentes y de los suministros, representa el grueso de las cantidades de autopartes importadas, las cuales generan la mayor movilización de demanda y de inversiones. La industria de autopartes local se ha venido incrementando debido a que la demanda actual está insatisfecha, lo cual genera las condiciones para desarrollar industrias locales que complementen la oferta para todo el sector automotriz, representando el 30% de las importaciones.

Debido a la mejora del poder adquisitivo, la población destina un mayor porcentaje de sus ingresos a mejorar las condiciones de sus vehículos actuales y esa inversión adicional en el mantenimiento de sus vehículos, les permitirá luego tener un buen valor de reventa del bien. Además, la tendencia de compra de vehículos nuevos significaría que los nuevos dueños de los autos usados deban invertir cierta cantidad de dinero en cambiarles piezas y modernizarlos, impulsando de esta manera, la demanda de autopartes (Andina, 2008).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2008), la evaluación o auditoría externa se enfoca hacia la exploración y análisis del sector, revelando oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector. Con ello, se obtiene información relevante para el proceso de formulación de estrategias que permitan aprovechar tales oportunidades y reducir el impacto de las amenazas. Este análisis evalúa factores externos claves, como se explicará a continuación.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Comprende la evaluación de las siguientes variables: (a) estabilidad política, (b) política monetaria, (c) política fiscal, y (d) regulaciones gubernamentales.

Estabilidad política. Las políticas macroeconómicas aplicadas desde mediados de la década de los 90, la apertura al comercio y un creciente entorno económico internacional permitieron la prosperidad del país; todo ello soportado por mejoras en la seguridad básica y estabilidad política, las cuales sentaron las condiciones para conseguir estos logros (Porter, 2010). En agosto de 2011, la agencia Standard & Poor's subió la calificación crediticia del Perú dentro del grado de inversión, elevándola de "BBB-" a "BBB", y elevó también de estable a positiva la perspectiva de la deuda peruana a largo plazo en moneda extranjera. Todo ello gracias a las nuevas políticas de gobierno y a la percepción positiva reflejada en la expectativa por la continuidad de una amplia política fiscal y monetaria que respaldaría una mayor flexibilidad de la política económica y del crecimiento. El Estado peruano inició la estrategia de lograr este crecimiento económico con estabilidad e inclusión social, siguiendo la "hoja de ruta", que define las líneas maestras del gobierno, garantizando el camino hacia la estabilidad y el desarrollo social y económico del país. Todo esto permitió fortalecer la confianza del país y de los inversionistas hacia la gestión del gobierno. A su vez, la agencia calificadora de riesgo Fitch Ratings destacó que el Perú tenía un espacio fiscal y monetario

para responder a cualquier *shock* externo que pueda presentarse ante la incertidumbre económica en los países desarrollados (“Standard & Poor’s elevó calificación crediticia”, 2011).

Actualmente, existe el riesgo de aparición de una crisis energética relacionada al abastecimiento de gas en el Perú. Por ello, el ex ministro de energía y minas, Carlos Herrera Descalzi, indicó que se cuenta con reservas de gas, pero el problema es su transporte, por lo que es necesaria la ampliación del ducto de Transportadora de Gas del Perú (TGP). De no ser así, la reserva del sistema eléctrico para el año 2013 sería de 0%, y además sería imposible soportar una contingencia. De manera que el país estaría expuesto a un racionamiento transitorio del sistema eléctrico (“La crisis energética podría adelantarse al próximo año”, 2012). Además de ello, existe un riesgo latente en el transporte del gas proveniente de Camisea, debido a los constantes hechos de violencia ocurridos en la zona que generaron la total suspensión de las actividades de mantenimiento en la zona de conflicto e imposibilitarían la respuesta a cualquier incidente o situación de emergencia que pueda afectar la continuidad del transporte (“TGP: Ataque senderista en Cusco”, 2012).

Política monetaria. Existen diversas formas y objetivos de política monetaria. En nuestro país, la finalidad principal es la estabilidad monetaria, definida como el logro de la meta de inflación establecida por el BCRP. Este enfoque de política monetaria consiste en un compromiso explícito y público de mantener la estabilidad monetaria a través del uso de metas de inflación y fue implementado por primera vez en 1990, en Nueva Zelanda, para luego extenderse a 26 países. El nombre del esquema es *Metas Explícitas de Inflación*. Destacan la presencia de Canadá, Reino Unido, Suecia, Australia, Israel, Polonia, Brasil, Chile, Colombia, Sudáfrica, Corea, México, Turquía, República Checa, entre otros, y cada país con rangos-meta distintos (Parodi, 2012).

Para el BCRP (2012), las expectativas de inflación para el año 2012 se encuentran ancladas en el rango meta. Además, espera que las alzas en las cotizaciones internacionales de los combustibles y su impacto en la inflación se reviertan con mayor intensidad a mediados de año, con lo que la tasa de inflación anual bordearía el rango meta. Finalmente, el BCRP afirma que algunos indicadores muestran que el crecimiento de la economía se mantiene en un nivel sostenible a largo plazo y que los indicadores de la economía mundial aún muestran incertidumbre sobre el ritmo de actividad global.

Política fiscal. El MEF (2011) marcó los principales lineamientos de política fiscal, los cuales se resumen a continuación:

- Asegurar un superávit fiscal en el 2011: Se previó que el año 2011 se cerraría con un superávit de 0,2% del PBI, a pesar de los importantes pagos que demandara financiar el Fondo para la Estabilización de Precios de los Combustibles Derivados del Petróleo (FEPC), con el objetivo de mitigar el impacto de la elevada volatilidad del precio internacional del petróleo sobre los consumidores. A partir del ejercicio 2011, las reglas fiscales vigentes son las establecidas en el Artículo 4^{to} del Texto Único Ordenado de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, es decir: (a) el déficit fiscal será máximo de 1% del PBI; (b) habrá un crecimiento real del gasto de consumo del Gobierno Central, que no puede exceder del 4% anual, y (c) la deuda total del Sector Público No Financiero (SPNF) no podrá incrementarse por más del monto del déficit de este sector.
- Mantener una posición fiscal contracíclica: Durante el año 2009, en un contexto de crisis financiera internacional, se optó por una política fiscal expansiva a través de la implementación del Plan de Estímulo Económico, cuyo remanente se extendió hasta la primera mitad del 2010. Sin embargo, frente a la robusta recuperación del gasto privado, se dio paso al retiro del impulso fiscal. Una política fiscal menos expansiva

contribuye a reducir presiones inflacionarias, apreciatorias y a generar un espacio de respuesta fiscal ante una eventual recaída de la economía mundial y/o un eventual desastre natural. Las proyecciones indicaban una posición neutral de la política fiscal en el año 2011, posición que se tornaría más restrictiva en los próximos años para alcanzar progresivamente un superávit en las cuentas fiscales estructurales.

- Alcanzar un superávit en cuentas fiscales estructurales: Una reducción del déficit fiscal estructural permitirá generar ahorros con los ingresos extraordinarios que puedan captarse por las elevadas cotizaciones de los productos peruanos de exportación (las cotizaciones esperadas para el 2012 son, en promedio, casi 120% más altas que los precios promedio del período 2000-2010). Este objetivo es consistente con un superávit fiscal de 2,2% del PBI en el 2014 (nivel similar a los superávit observados previos a la crisis financiera internacional del 2009). Asimismo, mayores niveles de ahorro público son necesarios para evitar un mayor deterioro del déficit en cuenta corriente que podría superar el 3,5% del PBI en el 2013 y 2014.
- Reconponer el espacio fiscal: Es imprescindible reconponer rápidamente el espacio fiscal para fortalecer la capacidad de respuesta del Estado, que contribuya a implementar una política fiscal expansiva en caso de una recaída de la economía mundial o el acaecimiento de un severo desastre natural, sin comprometer la sostenibilidad de las cuentas fiscales. Asimismo, el Estado debe alcanzar una posición fiscal suficientemente sólida para enfrentar eventuales contingencias. Como se ha señalado, el retiro del estímulo fiscal se inició en abril del año 2010, y con ello una serie de medidas que buscaban desacelerar el ritmo de crecimiento del gasto público. Estas medidas especialmente de gasto han generado el espacio fiscal necesario para implementar algunas medidas de política tributaria que tienen por objetivo promover

la competitividad de la economía y el mayor crecimiento sostenido de largo plazo (reducción de la tasa del IGV, reducción del ITF y rebaja de aranceles).

Las proyecciones del MEF (2011) indicaron que, hasta el año 2014, un contexto de crecimiento sostenido permitiría generar mayores ingresos fiscales que se podrían traducir en incrementos presupuestales, respetando las reglas y los lineamientos de política fiscal dados. En caso de que los ingresos superen las proyecciones de este escenario base, sería recomendable ahorrar tales recursos transitorios para afrontar lo siguiente: (a) eventuales mayores demandas del Fondo de Combustibles a causa de un precio internacional del petróleo más elevado; (b) estar preparados para enfrentar eventuales contingencias fiscales, y (c) incrementar el Fondo de Estabilización Fiscal, que permita enfrentar una eventual severa recaída de la economía mundial o un evento natural catastrófico del cual no está exento el Perú (fenómeno de El Niño, terremotos, tsunamis, etc.). Será importante trabajar en la capacidad de absorción de tal incremento presupuestal y asegurar que los mayores recursos se traduzcan efectivamente en resultados; es decir, es fundamental mejorar los servicios para los ciudadanos, en especial para los más pobres. La mejora de los servicios públicos (salud, educación, seguridad ciudadana, etc.) implicará sin duda importantes esfuerzos de reforma en cada uno de estos sectores luego de los sustantivos incrementos presupuestales de los últimos años. En ausencia de una nueva crisis externa, los incrementos presupuestales de los próximos años no debieran superar el crecimiento de la economía. Asimismo, en reemplazo de sustantivos incrementos presupuestales, se podría evaluar un plan de formalización de la economía que contemple, a cuenta de resultados, la reducción de algunas cargas a la formalización, como la tasa del IGV o reducir el costo de contratación de trabajadores formales.

La incertidumbre sobre la evolución de la economía mundial para los próximos años es elevada y subyacen riesgos que no permiten descartar escenarios de baja probabilidad,

pero con alto impacto sobre la actividad económica local. Las dudas sobre la sostenibilidad fiscal en Europa, así como en EE. UU., son un ejemplo de los riesgos que enfrenta la economía mundial. Además, las preocupaciones en China por la elevada inflación y riesgos de burbuja inmobiliaria podrían llevar a una fuerte desaceleración en su crecimiento que tendría un impacto significativo en los precios de nuestros metales de exportación. A esto se suman el riesgo de mayores precios de alimentos y las tensiones geopolíticas en Medio Oriente que podrían llevar el precio del petróleo a US\$150 por barril o incluso más. Por ello, también se analiza un evento de estrés (de baja probabilidad, pero alto impacto) que permite evaluar los efectos potenciales de un nuevo choque externo sobre la economía peruana y la capacidad de respuesta fiscal. Se asume una desaceleración de la economía mundial a partir del 2012 y un choque en el 2013. Por ello, sería necesario implementar una nueva política fiscal expansiva de similar magnitud a la de los años 2009-2010, que permitiría que la economía no caiga el año 2013. Este nuevo impulso fiscal generaría un déficit fiscal cercano al 3% del PBI en el 2013 (MEF, 2011).

Regulaciones gubernamentales. Entre las principales regulaciones relacionadas a la tarea del Estado de dar bienestar y seguridad a la población se tienen:

- Decreto Supremo N° 047-2001-MTC: Estableció los límites máximos permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores circulantes en la red vial.
- Programa para la Renovación del Parque Automotor: También conocido como “bono del chatarreo”, fue creado en el 2011 mediante Decreto Supremo N° 023-2011-MTC. El objetivo de este programa es reducir los índices de accidentabilidad y mejorar la calidad del ambiente a través de la renovación del parque automotor con vehículos nuevos.
- Decreto Legislativo N° 843: Restringe la importación de autos usados con una antigüedad máxima de cinco años.

Legislación arancelaria. Según el Banco Mundial (2011), las exportaciones han tenido un incremento de casi cinco veces a lo largo de una década. Las exportaciones de materias primas constituyen más de la mitad de las exportaciones del Perú; casi el 33% de las exportaciones del Perú están destinadas a China y a la Unión Europea, y el 13% a EE. UU. El Perú es sensible a cambios en los precios de las materias primas y a su impacto en los ingresos por recursos naturales, pero está relativamente menos expuesto a estos ingresos que otros países de la región. Luego de las profundas medidas de liberalización comercial y reducciones arancelarias, el arancel promedio ponderado fue solo del 1,2%. El Perú ha negociado con diferentes bloques comerciales y países como Estados Unidos, China, Chile, Corea del Sur, Japón, los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), la Unión Europea (UE), México, Panamá y Costa Rica.

El mayor dinamismo de las ventas de vehículos nuevos en los últimos años está explicado, entre otros factores, por el descenso gradual de los barreras arancelarias en el marco de los TLC (Mitsui Auto Finance Perú, 2012). “Las reducciones más sustantivas en el precio de los autos se dieron a partir de diciembre del 2007, cuando el Poder Ejecutivo bajó el arancel de 12% a 9% y eliminó el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) para los vehículos gasolineros que puedan convertirse a GLP o GNV como combustible, aunque los vehículos clasificados como bienes de capital - camiones y camionetas pick up- ya gozaban del 0% de arancel desde fines del 2006.”

(Mitsui Auto Finance Perú, 2012, p. 23)

Posteriormente, se promulgó el Decreto Supremo N° 279-2010-EF, mediante el cual se redujo el arancel a 6%. Por tanto, los aranceles quedaron según se indica a continuación en la Tabla 13.

Tabla 13

Aranceles y Tasas Impositivas para Autos Nuevos y Usados

Gravamen vigente	Autos nuevos	Autos usados Régimen general	Autos usados CETICOS
Ad-valorem	6%	6%	6%
ISC	0%	30%	0%
IGV	16%	16%	16%
IPM	2%	2%	2%

Nota. Adaptado de “Decreto Supremo N.º 279-2010-EF”, En Diario Oficial El Peruano, p. 433140.

Legislación laboral. El crecimiento económico actual ha venido acompañado de una reducción en las tasas de informalidad tributaria, regulatoria y laboral. Sin embargo, estas tasas todavía se mantienen por encima del promedio de la región, afrontando tres consecuencias: (a) a nivel fiscal, afectan la base tributaria y reducen la recaudación, generando subsidios para programas de asistencia social; (b) a nivel social, conduce a un sistema de seguridad social parcializado a trabajadores formales, y (c) a nivel económico, restringe la competitividad empresarial afectándola con costos de transacción. Las características del mercado laboral peruano, que generan restricciones para avanzar en materia de formalidad y protección social de los trabajadores en detrimento de la productividad, son las siguientes: (a) alta cantidad de trabajadores independientes, (b) elevada rotación laboral, (c) abundancia de micro y pequeñas empresas (MYPE), y (d) altos costos laborales de la formalidad laboral. Mediante Decreto Legislativo N° 1086, se aprobaron nuevas iniciativas que buscaron la formalidad para las microempresas, haciendo énfasis en la reducción de costos laborales, tributarios y regulatorios (MEF, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Evolución del PBI. En el 2010, el PBI se expandió 8,8% y la demanda interna registró el crecimiento más alto de los últimos 16 años con 12,8%. La velocidad de recuperación de la economía peruana se debió a lo siguiente: (a) la mejora de los precios de exportación, (b) las fortalezas de la economía, y (c) las políticas económicas implementadas.

En el 2011, el crecimiento del PBI fue de 6,9%, menor que el año anterior, debido a: (a) menores tasas de crecimiento de la economía mundial, (b) la disminución de los estímulos monetario y fiscal, y (c) el deterioro de las expectativas empresariales. Gracias al comercio mayorista y minorista y al dinamismo del comercio automotriz, el sector comercio creció en 9,7% (MEF, 2011).

Riesgo país. El riesgo país peruano, medido a través del *Emerging Markets Bond Index-Global* (EMBIG), indicador que mide la tasa adicional que deben pagar los bonos soberanos en dólares que emite un país sobre la tasa que pagan los bonos del Tesoro de Estados Unidos, considerados de riesgo cero, señala una disminución de ese índice al cierre del primer trimestre del 2012, según se observa en la Figura 29.

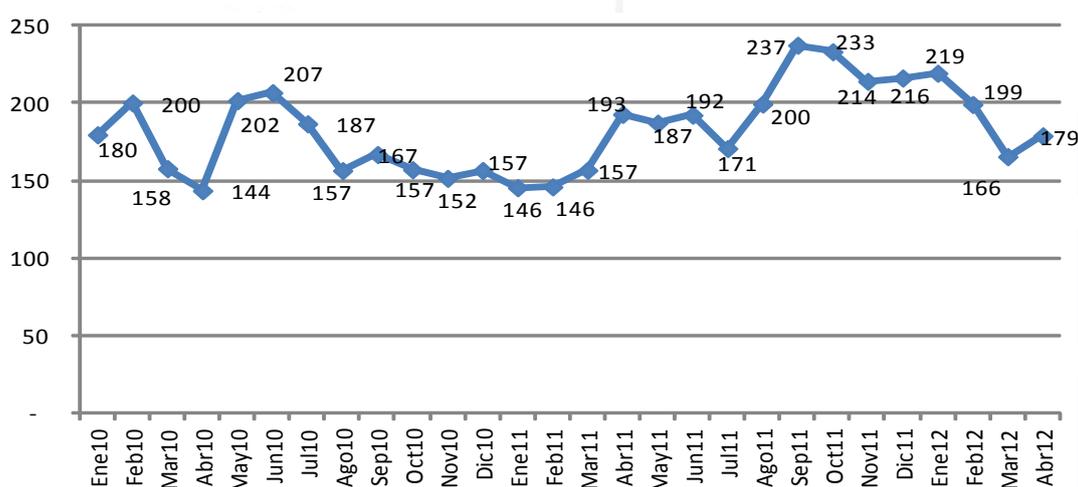


Figura 29. Serie estadística del riesgo país peruano. Adaptado de “Series Estadísticas Mensuales del BCRP”, por BCRP, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=133&sFrecuencia=M>

Tipo de cambio. El sistema de tipo de cambio que sigue el BCRP es el de flexibilidad administrada, que busca reducir su volatilidad, ya que los cambios bruscos constituyen un riesgo para la economía nacional que podrían ocasionar problemas en la cadena de pagos de entidades endeudadas en moneda extranjera que perciben (BCRP, 2011), tal como se aprecia en la Tabla 14.

Según Court (2012), ya que las variaciones del tipo de cambio real provocan aumentos y/o disminuciones en las importaciones y/o exportaciones, cualquier cambio que se produzca afectará a las exportaciones netas (exportaciones menos importaciones) y los cambios en las exportaciones netas afectarán a su vez directamente a las industrias que producen para la exportación o que compiten con los bienes importados.

Tabla 14

Tipo de Cambio (Nuevos Soles por Dólar)

Tipo de cambio	Histórico				Proyección	
	2008	2009	2010	2011	2012 ^a	2013 ^a
Tipo de cambio promedio	2.93	3.01	2.83	2.76	2.66	2.60
Variación promedio (%)	-6.49%	2.95%	-6.19%	-2.52%	-3.45%	-2.26%

Nota. Proyección Scotiabank. Adaptado de “Inflación y Tipo de Cambio”, por Mitsui Auto Finance Perú, 2012. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/tm34otdh.dqi.pdf>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010), el crecimiento poblacional será mayor al 1% promedio anual hasta el año 2020, tal como se muestra en la Figura 30.

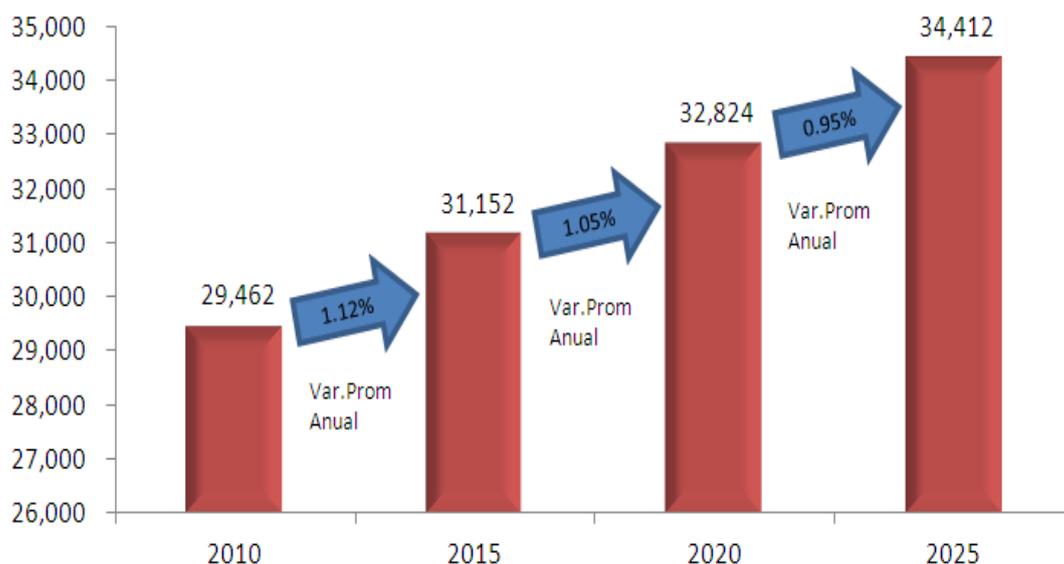


Figura 30. Perú: Población proyectada (en miles). Adaptado de “Perú: Indicadores demográficos, sociales y económicos”, por R. Quispe, 2010. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

Incidencia de la pobreza. El crecimiento económico reduce la pobreza a través de las siguientes acciones: (a) aumento del empleo y (b) mayores ingresos fiscales, lo cual incrementa el presupuesto destinado a programas sociales e inversión en infraestructura en 63,2% respecto al año 2010. Debido al incremento del gasto público en zonas rurales, con programas sociales como JUNTOS, se ha logrado reducir la pobreza total de 34,8% (2009) a 31,3% (2010); la extrema pobreza se redujo de 11,5% a 9,8% en el mismo período, y la tasa de desnutrición crónica infantil de 18,3% a 17,9%. Otro punto importante que impactó en el ingreso de las familias fue la evolución favorable de la economía y el empleo, incrementándose en un 50% aproximadamente entre los años 2005 y 2010 (MEF, 2011).

Educación y cultura. El gasto público social en educación y cultura se elevó en 62%, pasando de S/. 7'847 millones a S/. 12'680 millones entre los años 2005 y 2010. Con este incremento se financiaron actividades de reforma, como las siguientes: (a) el mejoramiento de los estándares educativos, (b) la creación de la carrera pública magisterial, (c) la creación del programa de capacitación docente, (d) la evaluación en centro educativos a estudiantes y personal docente, y (e) el mejoramiento de la infraestructura educativa (MEF, 2011)

Salud. El incremento en 132% del gasto en salud y saneamiento, entre el 2005 y el 2010, permitió lograr avances en salud materno-infantil, repercutiendo en (a) el rendimiento educativo, (b) la deserción escolar, (c) la productividad de la persona, y (d) la reducción de la mortalidad materna e infantil de 33 a 18 entre el 2000 y el 2010. Adicionalmente, se incrementó el gasto en programas de infraestructura, como “Agua para Todos”, y en programas de electrificación rural, beneficiando a 10,000 localidades y 3.2 millones de personas (MEF, 2011).

Empleo. La expansión de la inversión privada registrada en el 2010 se debió al optimismo empresarial y a las buenas condiciones de financiamiento. Esta permitió un repunte en el empleo de 1,3% respecto al año 2009. Asimismo, la población adecuadamente

empleada en Lima Metropolitana superó el 50% de la PEA (MEF, 2011). Tal como se puede observar en la Figura 31, la población económicamente activa (PEA) se incrementará en similar proporción a la población en edad de trabajar (PET), para el año 2015, en 1,71% y 1,65% respectivamente.

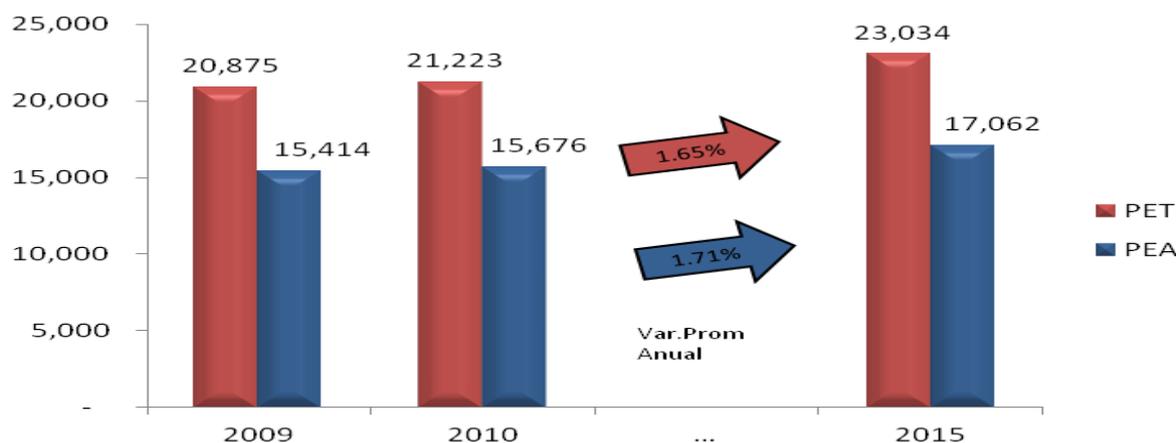


Figura 31. Perú: PET y PEA proyectada (miles). Adaptado de “Perú: Indicadores demográficos, sociales y económicos”, por R. Quispe, 2010. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el Banco Mundial (2011), la alianza entre el Grupo del Banco Mundial y el Perú, plasmada en la Alianza Estratégica con el País (AEP) 2006-2011, buscó establecer el capital humano competente requerido para impulsar la innovación y la adaptación tecnológica. La Corporación Financiera Internacional (IFC) proporcionó una garantía de crédito parcial para la primera emisión de bonos hecha por una universidad privada, la Universidad de San Martín de Porres, permitiéndole el acceso a los mercados de capitales para invertir los fondos en campus universitarios fuera de Lima, contribuyendo con más de 4,000 empleos y atrayendo a más de 32,000 estudiantes.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Medio ambiente. Se estima que el costo anual de la degradación ambiental bordea el 3,9 % del PBI (el equivalente a S/. 8,200 millones). Durante las últimas décadas, el Perú ha

realizado avances significativos en gestión ambiental, estableciendo un marco institucional, implementando reformas legales y promoviendo iniciativas destinadas a mantener la calidad del ambiente. Los problemas ambientales, como la deficiente calidad del aire y del agua, los inadecuados sistemas de abastecimiento de agua y de saneamiento y las malas condiciones higiénicas, causan en el Perú un considerable número de enfermedades y muertes, sobre todo en la población más pobre, significando una enorme pérdida de capital humano (Bóveda, 2006).

Recursos naturales. El país disfruta de una excepcional combinación de diversidad biológica; es uno de los 12 países mega diversos del mundo. Cuenta con la octava mayor extensión forestal del orbe y grandes reservas pesqueras y recursos de hidrocarburos y minerales. El Perú es uno de los países con más recursos minerales del planeta. Los recursos naturales han constituido históricamente el núcleo de la actividad económica peruana, pero no han contribuido totalmente al desarrollo de una economía diversificada y sólida. Con frecuencia, han sido objeto de una gestión insostenible que ha provocado ciclos de auge y depresión, caracterizados por la caída de determinados productos como el guano, el salitre, el caucho y la anchoveta. Entre las causas de estos ciclos se incluyen inadecuadas políticas ambientales, de mercado e institucionales.

Una serie de préstamos para el desarrollo de políticas públicas medioambientales programáticas ayudaron a implementar las recomendaciones de la Alianza Estratégica con el País (2006-2011). En el 2008, se estableció el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), con mandato para llevar un seguimiento regular de la implementación de los compromisos medioambientales de los negocios con licencia. El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) fue establecido como ente autónomo con un claro mandato para implementar el plan de acción de Áreas Naturales Protegidas (ANP). Adicionalmente, el Banco Mundial proporcionó un apoyo significativo a la

conservación de la biodiversidad a través de dos operaciones para el medio ambiente:

(a) la gestión participativa de áreas protegidas y (b) el fortalecimiento de la conservación de la biodiversidad (Banco Mundial, 2011).

Además, esta alianza ha sentado las bases para una gestión mejorada del medio urbano, concentrada en las cinco ciudades más grandes y contaminadas (Lima y Callao, La Oroya, Arequipa, Chimbote e Ilo). El Gobierno peruano desarrolló y aprobó estándares de calidad medioambiental, incluyendo niveles máximos permisibles de emisiones para el aire y el agua. Adicionalmente, inició una difusión de los datos de seguimiento para el aire y el agua, comenzando con Lima y La Oroya. Además de mejorar la transparencia, Lima y La Oroya realizaron progresos en la preparación de planes e inclusión de acciones de contingencia para el Plan de Acción de Aire Limpio.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE tiene como finalidad identificar un conjunto de oportunidades, que podrían beneficiar el sector, y otro conjunto, de amenazas que deben evitarse. En la Tabla 15, se puede observar lo mencionado.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento de la demanda de vehículos	0.12	3	0.36
2 Antigüedad del parque automotriz Peruano	0.07	2	0.14
3 Altos Indices de Motorización (Personas / Vehículo)	0.11	2	0.22
4 Apertura de Nuevos Tratados Internacionales	0.07	3	0.21
5 Potencial de crecimiento de la industria de autopartes	0.09	2	0.18
6 Facilidades Crediticias (de bancos a consumidores)	0.10	3	0.30
7 Deslocalización de la producción de las grandes fábricas	0.08	1	0.08
	0.64		1.49
Amenazas			
1 Políticas proteccionistas en la región (Autopartes)	0.08	1	0.08
2 Reactivación leyes de fomento para la importación de Autos Usados	0.10	2	0.20
3 Crisis Energética	0.10	1	0.10
4 Competencia intensiva entre países	0.04	2	0.08
5 Comportamiento del tipo de cambio	0.04	1	0.04
	0.36		0.50
	1.00		1.99

Nota. 4: responde muy bien, 3: responde bien, 2: responde promedio, 1: responde mal.

3.5 El Sector Automotriz y sus Competidores

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2009) permitirá analizar fuerzas competidoras: (a) proveedores, (b) clientes, (c) productos sustitutos, (d) nuevos aspirantes, y (e) rivalidad entre competidores existentes. Adicionalmente, el modelo ayudará a determinar qué elemento tiene el poder de negociación y a qué se debe su dominio. Por otro lado, para Porter, comprender las fuerzas competitivas ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia a lo largo del tiempo. La estructura saludable de un sector debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de un sector también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo. En la Figura 32 se puede apreciar el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

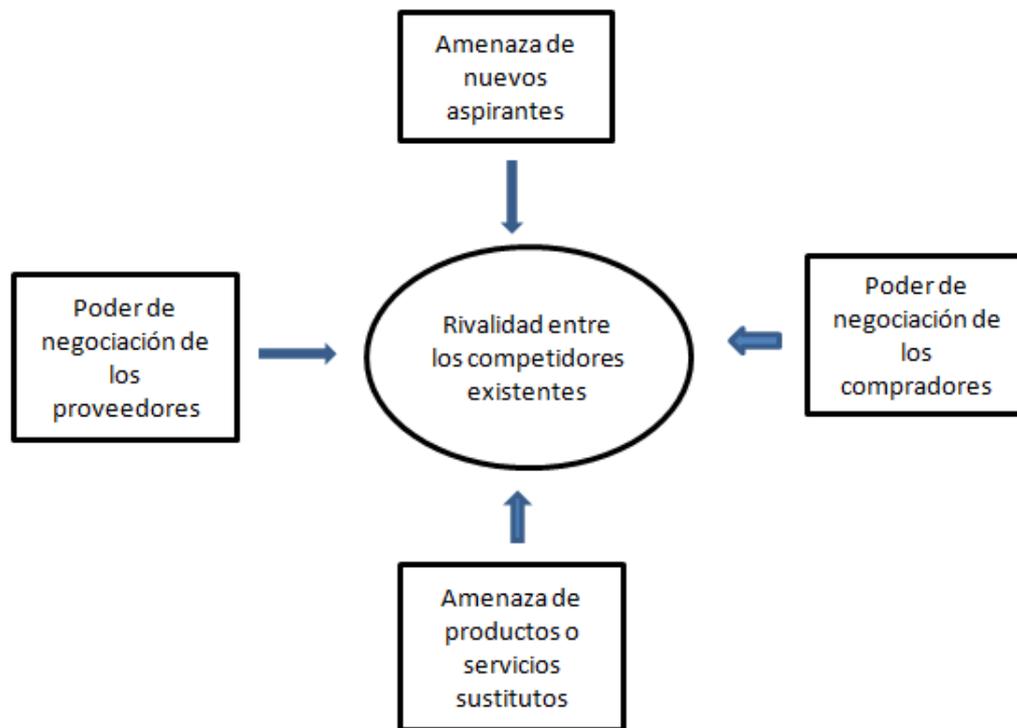


Figura 32. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Tomado de “Ser Competitivo”, por M. Porter, 2009. Barcelona: Deusto.

3.5.1 Poder de negociación de los clientes

Para Berenstein (2009), el intercambio comercial permite agregar valor tanto a los compradores, como a los vendedores. De manera que cuando los compradores (que pueden ser los distribuidores o los consumidores) cuentan con mayor capacidad de compra, obtienen una posición ventajosa y por ende mayor valor del intercambio comercial, ya que en muchos casos el monto comprado representa un alto porcentaje de la cuota del vendedor. En el mundo, existen pocos compradores de grandes volúmenes, lo cual origina que los fabricantes de autos cuenten con alto poder de negociación y determinen las condiciones del intercambio comercial. Si bien los compradores pequeños pueden elegir entre las opciones que ofrece el mercado, son los vendedores quienes tienen el control del intercambio, en vista de que cada pequeño comprador significa una mínima porción de sus ventas. En el caso de la industria de autopartes, el poder de negociación del cliente se encuentra más definido, en vista de la existencia de muchas marcas que ofrecen los mismos productos con una mínima

diferenciación, lo que implica que el cliente tenga una posición más ventajosa al realizarse el intercambio comercial.

3.5.2 Poder de negociación de los proveedores

En el Perú, son las empresas automotrices conocidas las que poseen el poder de negociación ante el sector automotriz. Esto se debe a que determinan el precio de cada uno de los productos que ingresarán a competir en el mercado. Este poder es más acentuado con las marcas más conocidas o que tienen mayor trayectoria, dado que son estas las que poseen mayor participación en el mercado (Berenstein, 2009). En la Figura 33, se aprecia que para el año 2011, las siete principales marcas en el Perú agrupaban el 65% de la participación del mercado. En caso se cuente con ensambladoras y empresas fabricantes de autopartes además de los *dealers*, el poder de negociación lo seguirán teniendo los proveedores.

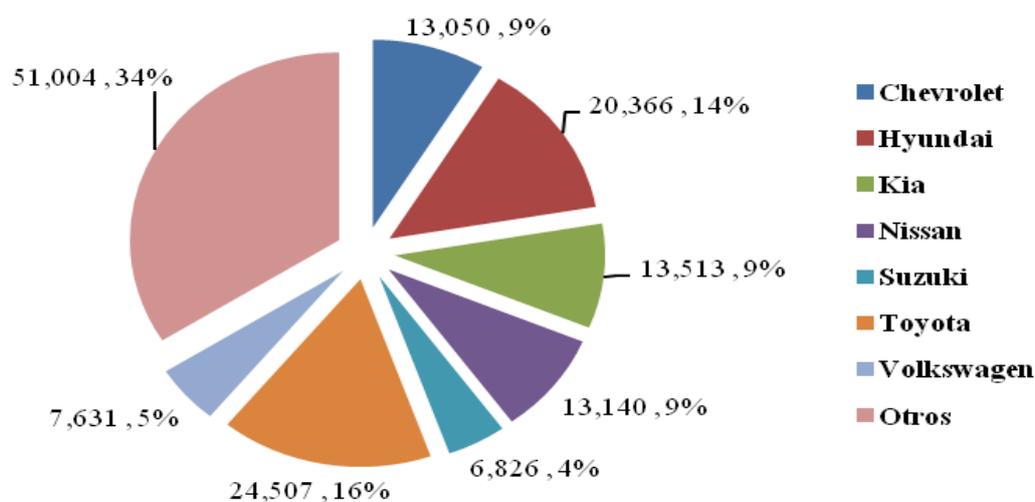


Figura 33. Venta total de vehículos por marca año 2011. Adaptado de “Memoria Anual 2011”, por Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el año 2011, por cada vehículo nuevo, se importaron 0.1 vehículos usados (Nissan Maquinarias, 2012). Ahora bien, es necesario tener en cuenta que el nivel de amenaza se verá influenciado por los cambios en las políticas de comercio exterior de cada país. En el caso

peruano, sí existe la amenaza de la reactivación de leyes de fomento a la importación de autos usados, debido a los altos índices de informalidad y corrupción (“Burocracia excesiva pone trabas al desarrollo del Perú”, 2010).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Según Berenstein (2009), es posible que una empresa que cuenta con un producto estrella inspire a otras a ingresar y competir en su mercado. No obstante, esto pondría en riesgo su posición de dominio. Adicionalmente, es común que los ingresantes dispongan de muchos recursos y los utilicen con el objeto de lograr ingresar al mercado y posicionarse. Esto forzaría que los precios en los productos disminuyan y que las ganancias de las empresas se vean afectadas.

En el sector automotriz, se considera que para la industria de autopartes las barreras de entrada son bajas, ya que no es necesario un alto nivel de inversión. No obstante, para la importación de vehículos serán mayores, si los requerimientos de capital para introducir una marca que exija altos estándares de calidad sean altos; caso contrario, las barreras de entrada serían reducidas, como es el caso de la importación de vehículos nuevos procedentes de China.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Berenstein (2009) señaló que la rivalidad entre competidores normalmente es la más intensa de las cinco fuerzas, dependiendo de la industria. Si esta fuerza se torna débil, las empresas pueden incrementar sus precios, ofrecer menos por más y generar más ganancias. Si la competencia es muy intensa, es imprescindible contar con una propuesta superior para los clientes. Principalmente, la rivalidad se ubica en el plano del precio, y otras en dimensiones como innovación, *marketing*, etc.

A pesar de que en el sector automotriz no existe gran cantidad de competidores, el nivel de rivalidad del sector es intenso, debido a que los competidores son parecidos en

tamaño y en la oferta que presentan. La rivalidad entre competidores adopta muchas formas que se pueden manifestar de la siguiente manera: (a) descuentos, (b) mejoras del producto y (c) campañas publicitarias. Los sectores con alto nivel de rivalidad ven limitado su rendimiento (Porter, 2009). Los participantes, considerados como competidores existentes en la comercialización de vehículos, son todos los *dealers* y representantes de marcas en el Perú. En el caso de la industria de autopartes, se consideran a todos los importadores y a los fabricantes nacionales.

3.6 El Sector y sus Referentes

Los países referentes para el sector automotriz son Japón, Corea y China, al ser los mayores productores a nivel mundial, puesto que poseen una adecuada combinación de tecnología de punta, estructura de costos óptima, economías de escala y elevada productividad. Tal como se observa en la Figura 34, en el año 2010 Japón y Corea representaron el 71% de la producción mundial de vehículos para exportación (Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores [ALADDA], 2011).

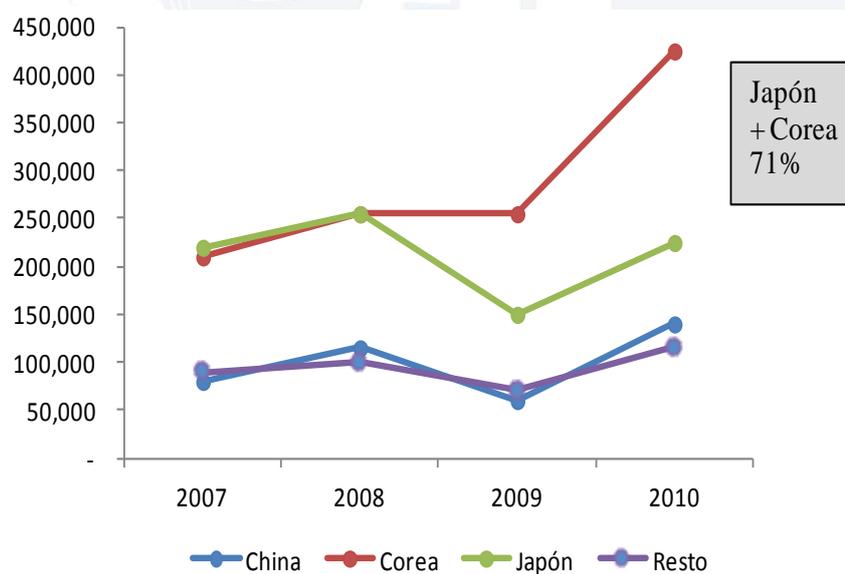


Figura 34. Exportación de vehículos de Asia hacia el mundo (en unidades). Adaptado de “El mercado automotriz en el mundo: ¿Qué pasa?”, por ALADDA, 2012. Recuperado de http://www.aladda.com/trabajos/02_estimaciones2011-2014.pdf

En el año 2011, la región de Asia-Oceanía fabricó uno de cada dos vehículos producidos en el mundo, tal como lo mencionó el ex directivo de Renault, Patrick Blain, en su informe de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (“Asia fabrica uno de cada dos coches en el mundo”, 2012). En dicho informe, se dio a conocer que en el año 2011 la producción mundial de automóviles fue de 80.1 millones de unidades y ello representa un crecimiento de 3% respecto al año 2010, con lo que se marca un nuevo récord. Además, se pronosticó que para el 2012 la producción mundial de vehículos sería de 82.5 millones, lo cual representaría un 3% de incremento. Geográficamente, en el 2011 la producción mundial de vehículos se concentró en la región Asia-Pacífico con el 50.7% del total de la producción mundial, superando a países Europeos que concentraron el 26.4%, América con 22% y África con 0.7%. Es importante destacar este punto, ya que desde 1951 la producción mundial de vehículos era de 9.4 millones de vehículos. De modo que América producía el 76.6%, los países europeos el 21.6% y tan solo Asia-Oceanía fabricaba el 1.8% de la producción mundial. En el año 1971, la producción mundial de vehículos llegó a 33 millones. Así, Europa contó con el 41% de la producción, América participó con un 39.4% y Asia-Oceanía con el 19.6%. Este hecho hace notar que con el paso de los años Asia-Oceanía fue ganando una posición relevante en el mundo automotriz. En el año 1991, Europa llegó a tener el 40.3%, Asia-Oceanía el 33.3% y América el 25.8% de la producción mundial (“Asia fabrica uno de cada dos coches en el mundo”, 2012).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

A continuación, en las Tablas 16 y 17, se muestran las matrices de perfil competitivo, que identifica los principales competidores del sector, y la matriz de perfil referencial, que identifica al sector en relación a un sector modelo.

Tabla 16

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

MPC del sector automotriz en el Perú (Ensamblaje)											
Factores de éxito	Peso	Perú		Brasil		México		Argentina		Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Diferenciación	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
2 Innovación Tecnológica	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Economía de escala	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68	3	0.51	2	0.34
4 Abastecimiento de Partes	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5 Competitividad de precios	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	1	0.18	2	0.36
6 Servicio post venta	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7 Mano de Obra Calificada	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45
8 Ubicación geográfica	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
9 Certificación de Calidad	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		1.85		2.99		3.19		2.39		2.50

MPC del sector automotriz en el Perú (Importadores / Distribuidores)											
Factores de éxito	Peso	Perú		Brasil		México		Argentina		Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Variedad de modelos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2 Innovación Tecnológica	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Utilidad de lugar	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68	3	0.51	3	0.51
4 Abastecimiento de Partes	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Competitividad de precios	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72	3	0.54	3	0.54
6 Garantía	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7 Acuerdos Comerciales	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27
8 Red Distribución	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
9 Certificación de Calidad	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Total	1.00		3.18		4.00		4.00		3.20		3.29

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

Tabla 17

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

MPR de la industria automotriz en el Perú (Ensamblaje)					
Factores de éxito	Peso	Perú		Japón	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Diferenciación	0.05	1	0.05	3	0.15
2 Innovación tecnológica	0.10	1	0.10	4	0.40
3 Economía de escala	0.17	2	0.34	3	0.51
4 Abastecimiento de partes	0.10	2	0.20	4	0.40
5 Competitividad de precios	0.18	2	0.36	3	0.54
6 Servicio posventa	0.10	1	0.10	4	0.40
7 Acuerdos comerciales	0.15	3	0.45	4	0.60
8 Distribución	0.10	2	0.20	4	0.40
9 Certificación de calidad	0.05	1	0.05	4	0.20
Total	1.00		1.85		3.60

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El Perú cuenta con una infraestructura poco desarrollada, que ha afectado altamente su posición en el *ranking* de competitividad mundial, siendo una de las principales limitaciones la infraestructura del transporte y, por tanto, es parte de los planes del gobierno mejorar la infraestructura vial y departamental.

De otro lado, se observa una alta dependencia del Perú en temas relacionados a las exportaciones mineras. Esto implica un riesgo, debido a la volatilidad de los precios de los minerales.

El PBI del año 2012 crecerá soportado por el crecimiento del sector comercio, entre otros rubros. Ahora bien, dentro del sector comercio las ventas de vehículos nuevos tienen un peso mayor. A su vez, se espera que la demanda interna crezca por encima del PBI a una tasa de 6.4%, lo cual beneficia el consumo y la inversión privada.

Según el *ranking* de atractividad de inversiones a nivel latinoamericano, Lima está dentro de las cinco primeras ciudades con mayor atractivo de inversión, lo cual puede propiciar la captación de capitales nacionales y extranjeros.

El Perú tiene firmados tratados internacionales de libre comercio (TLC) con casi todos los países de Latinoamérica lo cual facilita el intercambio comercial entre países.

El Perú tiene una matriz energética insuficiente para cubrir eventuales contingencias y futuras necesidades de energía.

El riesgo país del Perú se ha reducido de 219 puntos en el año 2011 a 179 puntos en abril del 2012, lo cual contribuye con la atractividad del país para captar capitales frescos a corto y largo plazo.

El nivel de las barreras de entrada al sector automotriz dependerá del tipo de exigencia de calidad de los vehículos mientras que, en el caso de las autopartes, las barreras de entrada son bajas.

En la década de 1950, el líder de la producción mundial de vehículos era América con 76.6%, mientras que Asia participaba con el 1.8%. Actualmente, la producción mundial se ha redistribuido pasando Asia-Pacífico a tener el 50.7% y América el 22%.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de los siguientes sectores: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (e) tecnología de la información y desarrollo. El resultado de este capítulo será la construcción de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Actualmente, el sector se encuentra poco desarrollado y en vías de crecimiento. En el Perú, se pueden identificar dos asociaciones:

1. Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER): Es la asociación que reúne a los representantes autorizados de vehículos automotores nuevos, agrupados en una organización sin fines de lucro, cuya labor es representar en temas gremiales de interés a sus asociados ante las diversas autoridades, organizaciones civiles y comunidad. Además, brinda servicios de información y asesoría especializada en temas relacionados al sector.
2. Asociación Automotriz del Perú (AAP): Es un gremio empresarial sin fines de lucro que agrupa a personas naturales o jurídicas vinculadas al sector automotriz, cuya función es representar en temas gremiales de interés a sus asociados ante las diversas autoridades. Asimismo, fomenta el respeto a las normas mediante campañas publicitarias dirigidas a los conductores, propietarios de vehículos, peatones y usuarios de servicios vinculados a este sector.

En el caso de Mitsui Perú, su gerencia pone en práctica los Principios de Buen Gobierno Corporativo, los cuales constituyen una herramienta básica y fundamental de la

filosofía de trabajo; su implementación forma parte de la estrategia de desarrollo de la empresa. Los accionistas, directores y gerencia concuerdan con el espíritu expuesto en los Principios de Buen Gobierno Corporativo para la sociedad, a fin de lograr la obtención de estándares internacionales con el objeto de ofrecer mayor confianza al inversionista nacional y extranjero (Mitsui Auto Finance Perú, 2012).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En lo que respecta al mercadeo, y según estudios del BBVA Research (2011), se han ampliado las redes de concesionarios en Lima y provincias, incrementándose la frecuencia de los salones de exhibición y buscando un mayor acercamiento con el cliente final. Además, la competencia entre marcas es cada vez más intensa, existiendo alrededor de 100 marcas chinas que, a pesar de contar con una reducida participación de mercado, vienen gradualmente atrayendo a más consumidores con precios que se ubican por debajo del promedio. La Tabla 18 muestra el detalle de las ventas y participación de mercado por marca en unidades; en esta se observa que si bien Toyota mantiene el liderazgo, también ha reducido su participación en 5%, redistribuyéndose este porcentaje entre las marcas Hyundai, Chevrolet y KIA, principalmente.

Tabla 18

Venta Total por Marca en Unidades (2009-2010-2011)

Marca	2009		2010		2011	
Toyota	16,295	21.18%	26,542	21.97%	24,507	16.33%
Hyundai	9,880	12.84%	15,496	12.83%	20,366	13.57%
Kia	5,942	7.72%	9,920	8.21%	13,513	9.01%
Nissan	7,754	10.08%	11,168	9.24%	13,140	8.76%
Chevrolet	3,985	5.18%	7,204	5.96%	13,050	8.70%
Volkswagen	3,528	4.59%	5,658	4.68%	7,631	5.09%
Suzuki	5,443	7.07%	6,596	5.46%	6,826	4.55%
Otros	24,106	31.33%	38,227	31.64%	51,004	33.99%
Total	76,933		120,811		150,037	

Nota. Adaptado de "Memoria anual 2011", por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

Según América Economía Perú (2012), si bien Toyota del Perú mantuvo el liderazgo en ventas en el 2011 con una variación respecto al 2010 de 23.7%, la empresa que más creció en ventas comparado con el año 2010 fue Euro Motors con el 39.2%. En la Tabla 19, se puede ver lo descrito.

Tabla 19

Ranking de Ventas de Empresas Automotrices en el 2011

RK 2011	Empresa	Ventas 2011 (US\$ MM)	Var. Ventas 2011 / 2010
1	Toyota del Perú	683,7	23.70%
2	Automotores Gildemeister Peru	390,7	15.00%
3	Nissan Maquinarias	298,5	31.30%
4	Euro Motors	194,7	39.20%
5	KIA Import Perú	167,7	22.00%
6	Grupo Pana	144,2	2.70%
7	Scania del Perú	135,9	16.00%
8	Mc Autos del Perú Mitsubishi Motors	109,0	8.00%
9	SK Berge Perú	107,6	8.00%
10	Motores Diesel Andinos	102,3	-45.00%

Nota. Adaptado de "Memoria anual 2011", por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>

Según la revista Mundo Tuerca (2012), las ventas de vehículos ligeros en el año 2012 han tenido un incremento constante. Se sabe que hasta el mes de agosto se han vendido 123,699 unidades, con una acumulación del 66% de participación de mercado. Cabe resaltar que Toyota no lideró en ventas de unidades en ninguna de las categorías de vehículos ligeros. Sin embargo, a nivel general mantiene el primer lugar con el 16% de participación de mercado, seguido por KIA con 14.5%, Hyundai con 14.3%, Chevrolet con 12.7% y Nissan con 8.9%.

Tal como se puede observar en Tabla 20, el líder de la categoría L1 de vehículos ligeros en agosto del 2012 fue Chevrolet con 1,127 unidades, seguido por Toyota con 979 unidades. En la categoría L2, el líder fue Nissan con 588 unidades, seguido por Volkswagen con 381 unidades. Finalmente, en la categoría SUV, el líder fue Hyundai con 632 unidades.

Tabla 20

Ventas en Unidades de Vehículos Ligeros – Agosto 2012 (en unidades)

Marca	Categoría	Marca	Categoría	Marca	Categoría
	L1-hasta 1.5 litros		L2-más de 1.5 litros		L3- SUV
Chevrolet	1,127	Nissan	588	Hyundai	632
Toyota	979	Volkswagen	381	Toyota	415
Kia	616	Toyota	347	Kia	395
Hyundai	464	Hyundai	318	Renault	173
Susuki	402	Kia	266	Nissan	170

Nota. Adaptado de “Estadísticas”, por Mundo Tuerca, 2012, *Mundo Tuerca* 67 p. 87.

Según Erick Ruiz, gerente de Marketing de Derco, las ventas aumentaron por la mayor oferta de vehículos con motores pequeños y poco consumo de combustible. Además, se señala que la tendencia en el mercado peruano será la explosiva demanda por autos económicos, compactos, de bajo consumo y poco precio. Por su parte, Verónica Baca, gerente de vehículos ligeros de Volkswagen, afirmó que los nuevos consumidores de autos son los jóvenes profesionales y los sectores emergentes que demandan vehículos compactos a precios cómodos. En este grupo, resaltan las mujeres jóvenes que empiezan a trabajar y prefieren los *hatchback*, así como las mujeres mayores de altos ingresos que privilegian la compra de SUV y autos de gama alta (Costa, 2010). Respecto a los precios de venta de vehículos, estos varían según la marca, modelo, motor y potencia, entre otras características. En las Tablas 21, 22, 23, 24 y 25, se muestran los precios de los modelos más representativos de las cinco marcas más importantes del mercado.

Tabla 21

Precios por Modelo Chevrolet (US\$)

Marca	Categoría		
	L1	L2	L3
Chevrolet			
Aveo Sedan 1.4 MT	12,790		
Sail Sedan 1.4 MT	12,190		
Cruze 1,8 MT		19,990	
Cruze 1,8 AT Full		22,390	
Nueva Captiva 2.4 MT 2WD			28,190
Nueva Captiva 2.4 AT Full			34,690

Nota. Adaptado de “Estadísticas”, por Mundo Tuerca, 2012, *Mundo Tuerca* 67 p. 90

Tabla 22

Precios por Modelo Hyundai (US\$)

Marca	Categoría		
	L1	L2	L3
Hyundai			
New Accent 1.4 MT	15,490		
i10 1.1 Automatico Full	12,990		
New Elantra 1.8 MT Full		20,990	
New Sonata 2.4 AT Full		34,990	
Tucson 2.0 4 WD MT			27,990
Santa Fe 2.4 2WD MT			30,500

Nota. Adaptado de "Estadísticas", por Mundo Tuerca, 2012, *Mundo Tuerca* 67 p. 92

Tabla 23

Precios por Modelo KIA (US\$)

Marca	Categoría		
	L1	L2	L3
Kia			
New Picanto 1,0 Standard	8,990		
New Picanto 1,2 Full AT	13,290		
Cerato Forte 1.6 AT EX		19,990	
Cerato Forte 1.6 LX		16,990	
Sportage 2.0 2 WD MT			23,290
Sportage 2.0 2 WD AT			24,490

Nota. Adaptado de "Estadísticas", por Mundo Tuerca, 2012, *Mundo Tuerca* 67 pp. 92-93

Tabla 24

Precios por Modelo Toyota (US\$)

Marca	Categoría		
	L1	L2	L3
Toyota			
Yaris 1.3 MT	15,080		
Yaris 1.3 AT	16,430		
Corolla 1.6 MT		19,000	
Corolla 1.8 MT		23,620	
Rav4 2.4 MT 4x 2			27,690
Rav4 2.4 AT 4x 2			29,190

Nota. Adaptado de "Estadísticas", por Mundo Tuerca, 2012, *Mundo Tuerca* 67 p. 96

Tabla 25

Precios por Modelo Nissan (US\$)

Marca	Categoría		
	L1	L2	L3
Nissan			
Nissan V16 Clasico		10,750	
Nissan V16 Clasico +AC		12,500	
X-Trail Extreme 2.5 4x 2			28,000
Murano 4WD 4X4			49,150

Nota. Adaptado de “Estadísticas”, por Mundo Tuerca, 2012, *Mundo Tuerca* 67 p. 94

Respecto a las actividades de *marketing* del sector automotriz, están la Feria de Autopartes y el Motorshow, así como los eventos y ferias organizados por los bancos para dinamizar las ventas otorgando los créditos vehiculares. La principal feria es Motorshow, se desarrolla en Lima desde el año 1994 y concentra a las mejores empresas y marcas del sector, las cuales muestran las últimas novedades e innovaciones (Motorshow, 1994). La Feria Expomecánica y de Autopartes del sector automotriz se desarrolló en marzo de 2012 con más de 10,000 visitantes y reunió a representantes de más de 100 marcas nacionales e internacionales, entre fabricantes, importadores y distribuidores de países como Brasil, México, Estados Unidos, entre otros. El objetivo comercial de esta feria fue presentar las últimas novedades tecnológicas en piezas, repuestos y equipos para la reparación y mantenimiento de los automóviles, de modo que se puedan construir futuras alianzas comerciales. Según cifras esperadas, las ventas proyectadas a corto y mediano plazo fueron de US\$ 7'568.000 millones (Perú Rally, 2012). Así también, para promover la compra de autos nuevos, los bancos organizan ferias, como la realizada por el Banco de Crédito (BCP), en la cual se exhiben más de 300 vehículos de diferentes marcas y se otorga la posibilidad de compra al crédito (“Arrancó el Autoshow”, 2011). Por parte del Banco Interbank, este cuenta con el evento llamado El salón del Automóvil (“Más de 50 marcas de autos se exhibirán”, 2011).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según Deloitte (2009), “para el año 2020, tan solo 10 grupos de empresas fabricantes de automóviles con base en seis mercados principales serán responsables por el 90 % de las ventas de automóviles a nivel global” (párr. 2). Las condiciones económicas mundiales y la dinámica del mercado llevarán al sector automotriz a experimentar profundos cambios estructurales que serán la base para el crecimiento futuro del sector. China e India emergerán como actores importantes, que se sumarán a los centros de diseño y de manufactura ya establecidos actualmente en Europa Occidental, Japón, Corea y los Estados Unidos. Para mantenerse competitivos, las principales compañías automotrices emprenderán cambios en sus estructuras y capacidades regionales para establecerse de forma más agresiva en regiones de manufactura de bajo costo. Según el estudio, estos movimientos a regiones de bajo costo estarán motivados por dos factores principales: (a) la necesidad de controlar los costos y (b) la ubicación geográfica de la demanda futura. Tal como se observa en Tabla 26, de las cinco primeras marcas del mercado, Toyota y Hyundai son las que cuentan con una mayor cantidad de puntos de venta a nivel nacional.

Tabla 26

Puntos de Venta por Marca

Marca	Puntos de Venta
Toyota	33
Hyundai	32
KIA	25
Chevrolet	21
Nissan	20

Nota. Adaptado de “Red de ventas”, por Hyundai, 2012. Recuperado de <http://www.hyundai.pe/red-de-ventas-hyundai.html>; “Concesionarios”, por KIA, 2012. Recuperado de <http://www.kia.com.pe/mobile/devices/concesionarios.html>; “Concesionarios Chevrolet en Perú”, por Chevrolet, 2012. Recuperado de http://www.chevrolet.com.pe/content_data/LAAM/PE/es/GBPPE/001/BRANDSITE/site/compra-facil/concesionarios/concesionario-busqueda.html; “Concesionarios”, por Toyota Perú, 2012. Recuperado de <http://www.toyotaperu.com.pe/concesionarios.html>; “Concesionario”, por Nissan, 2012. Recuperado de http://www.nissan.com.pe/sp/web/shoppingsupport/dealer_search.htm

Según Pacífico (2012), en cuanto a la infraestructura del servicio automotriz posventa, existen 272 talleres autorizados, de los cuales 119 están localizados en Lima. Las ciudades

del interior del país con mayor cantidad de talleres son Arequipa y Cajamarca, con 28 y 22 talleres respectivamente, tal como se aprecia en la Tabla 27.

Tabla 27

Talleres de Servicio Posventa a Nivel Nacional

Ciudades	Número de locales
Arequipa	28
Cajamarca	22
Chiclayo	10
Chimbote	7
Cusco	8
Huánuco	6
Huaraz	6
La Libertad	10
Lima	119
Piura	8
Tacna	9
Tarapoto	6
Otros	33
Total	272

Nota. Adaptado de “Relación de talleres”, por Pacífico, 2012. Recuperado de <http://www.pacificoseguros.com/site/Personas/Veh%C3%ADculos-y-SOAT/Relacion-de-talleres.aspx>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según el análisis de indicadores financieros de América Economía Perú (2012), en el cual solo se considera información disponible de las marcas Nissan, Euro Motors y Motores Diesel Andinos, y no se toma en cuenta las cifras de las marcas más representativas como Toyota, KIA, Hyundai y Chevrolet (ver Tabla 28). Más bien, se tiene que Euro Motors es la de mayor utilidad neta con US\$ 11.3 MM. Euro Motors y Nissan Maquinarias tuvieron la más alta variación de utilidad neta entre el año 2010 y 2011 con el 56.7% y 56.6%, respectivamente. La utilidad promedio del sector es US\$ 6.3 MM. Finalmente, en cuanto al ROE y ROA, Euro Motors es la empresa con mayor índice con el 31.2% y 14.9%, respectivamente.

Tabla 28

Ratios Financieros del Sector Automotriz

Empresa	Utilidad Neta (US\$ MM)	Var. Útil. % 2011/2010	ROE %	ROA %	Margen Neto %
Nissan Maquinarias	11,1	56,6%	23,6%	8,7%	3,7%
Euro Motors	11,3	56,7%	31,2%	14,9%	5,8%
Motores Diesel Andinos	5,0	-75.30%	9,6%	4,7%	4,9%

Nota. Adaptado de "Sector automotor", por *América Economía* Perú, 51, p. 187

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para la Asociación Automotriz Peruana (AAP, 2012), capacitar y desarrollar al recurso humano es muy importante en esta etapa de crecimiento y desarrollo. De esta manera, se podrá capitalizar la mayor demanda de personal altamente calificado en las empresas. En este sentido, dicho gremio contribuye en la mejora de la productividad y competitividad del sector, otorgando desarrollo profesional mediante la escuela de capacitación que esta asociación posee y administra, y que mediante alianzas estratégicas con instituciones educativas, así como con empresas de reconocido prestigio, permitirá capacitar en cursos virtuales y presenciales a los asociados del sector. Las modalidades de capacitación son los seminarios y los programas de especialización. Entre los seminarios más relevantes para el sector programados en el año 2012 se encuentran los siguientes: (a) *Customer Relationship Management (CRM)*, (b) *Marketing* de Servicios al Concesionario, (c) Electricidad y electrónica vehicular y (d) Buenas prácticas de almacenes y nuevas tendencias en la administración. Asimismo, se han programado seminarios en provincias como Arequipa y Huancayo en temas relacionados a las ventas y calidad del servicio al cliente. En lo que respecta a programas de capacitación, en el año 2012 se estarán dictando cursos como *coaching*, administración de ventas y administración de talleres automotores.

En la escuela de capacitación de la AAP, también hay cursos *in House*. Estos se dictan en cada empresa asociada al sector, dependiendo de cada necesidad específica. Para la programación de cada curso, en las instalaciones de estas empresas se deben seguir los

siguientes pasos: (a) identificación de requerimiento de capacitación, (b) análisis de las brechas de competencia, (c) propuesta de cursos, (d) informe de resultados y (e) sesiones de refuerzo. Para el nivel gerencial del sector, también se han tenido en cuenta programas: (a) inducción de fuerza de ventas, (b) gestión de carrera, (c) *coaching* y desarrollo directivo, (d) *coaching* para fuerza de ventas y (e) consultoría. Por último, dicho gremio organiza desayunos, almuerzos ejecutivos y foros anuales entre los asociados del sector.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según la revista Actualidad Digital, empresas líderes del sector automotriz, como Toyota del Perú, están implementando sistemas de información avanzados como el SAP Business, que integran la planificación de los ciclos de aprovisionamiento y los inventarios entre todos los concesionarios y la casa matriz en Japón. Estos tipos de sistema consolidan e integran la información de todas las áreas de la organización, con el fin de poder monitorear la logística desde la fabricación hasta los pedidos de venta en los concesionarios a nivel nacional (“Toyota del Perú elige SAP”, 2011).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según Los Andes, el Perú y Corea del Sur han acordado afianzar la cooperación de las inversiones en conocimiento y tecnología. En el área de tecnología y ciencia, dichos países fomentarán el desarrollo de la bioingeniería y energía de los recursos hídricos y tecnología ecológica. En cuanto a la industria automotriz, el presidente peruano Ollanta Humala manifestó el deseo de establecer una planta de ensamblaje de automóviles y autopartes en el Perú (“Perú y Corea del Sur acuerdan elevar su relación”, 2011).

Por otro lado, se observa que el Perú no presta atención ni a investigación ni a desarrollo, debido a la falta de normas y leyes que fomenten la investigación. Así pues, al

comparar al Perú con Argentina, el país invierte 0.2% de su PBI en ciencia y tecnología, en tanto que Argentina lo hace con el 0.7% de su PBI (Mendoza, 2012).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a fin de impulsar y fomentar la competitividad, aprobó un préstamo de US\$ 35 millones al Perú, con la oportunidad de fomentar la investigación y desarrollo. Con esto, se espera un aumento de las exportaciones de alta tecnología que contrarrestará el déficit tecnológico existente en el Perú (“El BID prestará US\$ 35 millones a Perú para inversión en sector tecnología”, 2012).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz del sector automotriz cuenta con 13 factores determinantes de éxito, ocho fortalezas y siete debilidades. El resultado del análisis es de 2.27, el cual indica que es un sector débil y que se debe desarrollar para poder competir con mercados globales más competitivos.

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Posicionamiento de marcas globales	0.04	3	0.12
2 Métricas de marketing para monitoreo de mercado	0.05	3	0.15
3 Ratios Financieros atractivos en el sector	0.04	3	0.12
4 Amplia red distribución	0.09	4	0.36
5 Producción de autopartes de calidad	0.09	3	0.27
6 Diversidad de concesionarios en sector automotriz	0.07	4	0.28
7 Existencia de asociaciones y gremios en el sector.	0.09	3	0.27
	<u>0.47</u>		<u>1.57</u>
Debilidades			
1 No se cuenta con infraestructura para el servicio post venta	0.10	2	0.20
2 Industria de autopartes poco desarrollada	0.08	2	0.16
3 Concentración geográfica de dealers y post venta en Lima.	0.05	2	0.10
4 Ausencia de Economías de Escala en autopartes.	0.10	2	0.20
5 Falta de investigación y desarrollo	0.09	1	0.09
6 Ausencia de cluster del sector automotriz	0.11	1	0.11
	<u>0.53</u>		<u>0.86</u>
	1.00		2.43

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

Actualmente, el sector automotriz es solamente importador y comercializador de vehículos, a diferencia del rubro autopartes que, además de importar y comercializar, también produce y exporta una cifra importante de su producción. Algunas de las categorías de autopartes más importantes son los neumáticos, vidrios, empaquetaduras, baterías y lubricantes.

Se cuenta con dos gremios representativos (AAP y ARAPER), los cuales están encargados de organizar a los importadores y brindar información del mercado automotriz en el Perú para una adecuada toma de decisiones.

Existen dos tipos de ferias, una de estas es el Motorshow para la venta de carros en Lima, el cual está plenamente posicionado y reconocido que ha incentivado el desarrollo de eventos similares auspiciados por bancos y que conjuntamente promueven la venta de autos nuevos. Por otro lado, existe la feria de autopartes, recientemente creada en el año 2012, con relativo éxito, que sirve para la promoción y crecimiento del rubro de autopartes.

Actualmente, existe una gran diversidad de marcas y modelos de vehículos con un amplio rango de precios que los hace accesibles a los diferentes niveles socioeconómicos del país.

Debido al crecimiento en las ventas de vehículos, se hace evidente la necesidad de implementar nueva infraestructura para mejorar el servicio posventa.

No existe una base legal que promueva las inversiones en investigación y desarrollo que permitiría el crecimiento del sector autopartes y que sentaría las bases para el establecimiento de la industria de ensamblaje de vehículos ligeros y comerciales.

Capítulo V: Intereses del Sector Automotriz y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Automotriz

Los intereses del sector automotriz están principalmente orientados a la renovación del parque automotor y al cuidado ambiental. Mediante Decreto Supremo N° 023-2011-MTC, del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2011b), se busca (a) reducir los accidentes de tránsito y (b) mejorar la calidad del ambiente. Para lograr estos objetivos, se ha diseñado el bono del chatarreo, el cual constituye un incentivo para la renovación del parque automotor para la categoría de vehículos ligeros de encendido por compresión y por chispa.

El 17 de Diciembre de 2008 se promulgó la Ley 29303, que fija la culminación de las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en los céticos y en Zofratacna para el 31 de diciembre de 2012. A partir de ese momento, se terminan las actividades de los céticos de Matarani, Ilo y Paita, al que se refería el Artículo 3° del Decreto Legislativo N° 843. Esta medida está alineada con las intenciones del MTC de incentivar la renovación del parque automotor y cuidar el medioambiente.

5.2 Potencial del Sector Automotriz

El sector automotriz creció en 24% en el año 2011. Esta cifra refleja el alto potencial de crecimiento del sector, dado que en años anteriores se registraron incrementos mayores al que se presentó en ese año, como se muestra en la figura 35. Como caso excepcional, en el año 2009 se registró un decrecimiento debido a los efectos de la crisis asiática. Por otro lado, MAXIMIXE pronosticó un crecimiento, para el año 2012, del 15%. Este crecimiento obedece a que la demanda ha venido desarrollándose con buenas perspectivas, lo cual se sustenta en las cifras proporcionadas por ARAPER (Mitsui Auto Finance Perú, 2012).

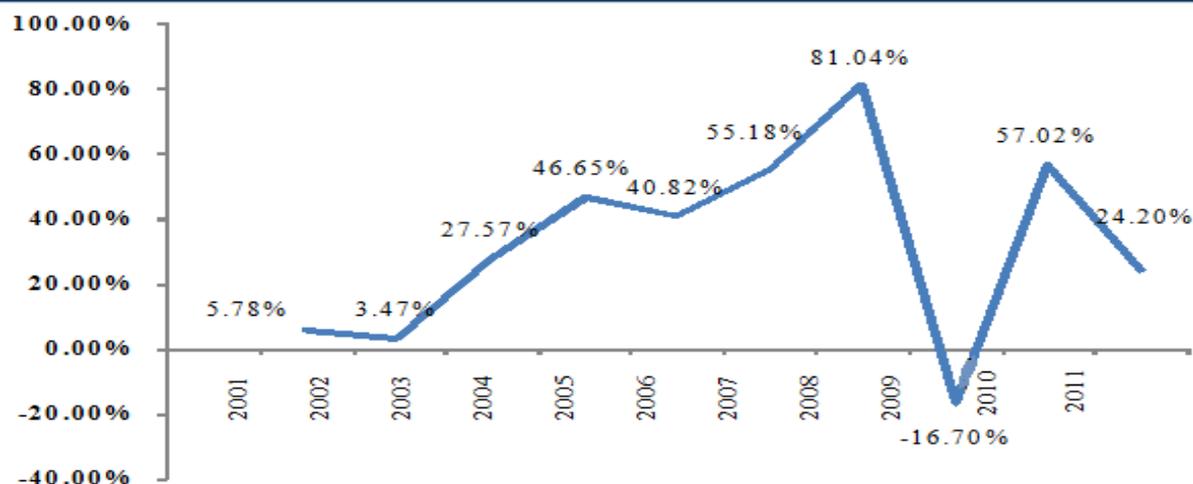


Figura 35. Variación de ventas del total de vehículos nuevos (2001-2011). Adaptado de “Perspectivas 2012 del Sector Automotriz”, por Mitsui Auto Finance Perú S.A., 2012. Recuperado de <http://www.smv.gov.pe/ConsultasP8/temp/tm34otdh.dqi.pdf>

Con la finalidad de poder efectuar un análisis adecuado de las fortalezas y debilidades del sector automotriz, se tomará en consideración los aspectos que se detallarán a continuación: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, y (f) organizacional-administrativo.

Demográfico. Debido al crecimiento poblacional en las provincias de Arequipa, Trujillo y Cuzco y a su creciente desarrollo económico, se ha incrementado significativamente la demanda de automóviles. Esto ha contribuido a que diversas marcas y concesionarios puedan establecerse y desarrollar un mercado al interior del país. Las ventas en provincias han crecido 50% mientras que en Lima 30%. A pesar de este crecimiento, Lima continúa siendo la plaza más importante del país, aunque se debe señalar que algunas grandes empresas ubicadas en provincias realizan sus compras en la capital (Ruedas & Tuercas, 2012).

Geográfico. El parque automotor peruano creció de manera considerable en los últimos años, sin embargo la infraestructura vial a nivel nacional no ha crecido en la misma proporción. Teniendo en cuenta que el Perú cuenta con una geografía adversa que dificulta la interconexión en el ámbito terrestre, el gobierno requiere invertir en infraestructura y en nuevas vías de acceso que conecten a las regiones y contribuyan a su desarrollo minimizando

el tiempo y los costos de transporte y distribución. Además de ello, debe implementar políticas para el reordenamiento del transporte público nacional. (Ruedas & Tuercas, 2012)

Económico. El crecimiento del PBI y la estabilidad del país en el año 2012 han ayudado a incrementar la venta de vehículos nuevos, por lo que el sector automotriz está aprovechando esta etapa de crecimiento. Así también se espera que desde el año 2013 la tasa de crecimiento del sector sea aproximadamente 10% siempre y cuando la economía mantenga su tasa de crecimiento de últimos años, que fue del 6.5%. Este crecimiento económico no solo se ha dado en Lima, sino en provincias. La mayor demanda interna y el incremento del poder adquisitivo se ha reflejado también en los segmentos B y C, los cuales ahora pueden acceder a un crédito vehicular, estimándose que los mismos crezcan en un 30% respecto al año 2011. (Ruedas & Tuercas, 2012)

Tecnológico-científico. El sector automotriz presenta una debilidad en este sentido, pues no existe investigación ni desarrollo tecnológico. Sin embargo, las empresas privadas están haciendo los esfuerzos necesarios para revertir a largo plazo esta tendencia mediante inversiones en sistemas avanzados de información como el SAP, que les permitirá integrar sus procesos y ser más eficientes (“Toyota del Perú elige SAP”, 2011). Además de ello, se están firmando acuerdos de cooperación entre países desarrollados y el Perú (“Perú y Corea acuerdan elevar su relación”, 2011).

Histórico-psicológico-sociológico. El sector automotriz ha ido evolucionando a través de los años en cuanto a los gustos y preferencias del consumidor. Actualmente hay una mayor oferta de vehículos con motores pequeños y poco consumo de combustible. Esto debido a que se han modificado las necesidades y tendencias del mercado peruano y el sector demanda más autos económicos, compactos, de bajo consumo y poco precio, siendo los jóvenes profesionales y los sectores emergentes los potenciales compradores de este segmento (Costa, 2010).

Organizacional-administrativo.

Tal como indicó la Resolución Ministerial N° 817-2006-MTC/09 (2006), es importante tener en cuenta los lineamientos de la política nacional del sector automotriz, en la cual se establece lo siguiente:

- Conservación y desarrollo ordenado de la infraestructura de transporte en los distintos modos y niveles del Gobierno.
- Promoción del desarrollo, seguridad y calidad en los servicios de transporte y de logística vinculados.
- Promoción de la participación de la inversión privada en la provisión de servicios e infraestructura del transporte.
- Apoyo a la integración nacional e internacional.
- Contribución a la consolidación del proceso de descentralización del país.
- Fortalecimiento de la gestión socio-ambiental en el sector transporte.

Estos lineamientos determinan una pauta con la cual se podrá visualizar las prioridades del gobierno en temas relacionados al sector automotriz, dado que cuenta con un gran potencial, tal como mencionó el BBVA Research (2011) en el informe sobre la situación del sector automotriz:

A mediano y largo plazo, las perspectivas son también positivas. El mercado automotor peruano tiene un amplio espacio para desarrollarse, en primer lugar porque se parte de un punto inicial muy bajo. En este sentido, el parque automotor es pequeño comparado con los de otros países de la región con nivel de ingreso similar. A ello se suma la elevada antigüedad de este parque (17 años), que un contexto como el que se prevé para los próximos años incentivará su renovación, más aún si la municipalidad de la capital mantiene la meta de reordenar el transporte público. Cabe mencionar que debido a que las condiciones del parque automotor en las provincias son menos

favorables que en Lima, en ellas la expansión del mercado podría ser más adecuada, como ya viene ocurriendo. En segundo lugar, la mayor penetración del gas natural vehicular (GNV), en línea con la creciente inversión en estaciones proveedoras del mismo dará acceso a un combustible de menor precio, incentivando la demanda de vehículos. En tercer lugar, la ejecución de importantes proyectos de infraestructura vial previstos hará más fluido el tránsito vehicular, principalmente en la ciudad (p. 6), como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30

Proyectos de Infraestructura Vial

Proyecto	Estado	Descripción	Presupuesto estimado (US\$ millones)	Inicio	Término
Ampliación de la Vía Expresa de Paseo de la República hasta la Panamericana Sur	En licitación	Ampliación de la Vía Expresa de Paseo de la República hasta la carretera Panamericana Sur	185	Las obras iniciarán en el 2012	
Metropolitano II	Por concesionar	El Metropolitano II recorrerá las avenidas Venezuela, Arica, Nicolás Ayllón, y Grau para llegar a Ate.	220	Las obras se iniciarán a fines del 2012	Se prevé que podría estar terminado en el
Túnel Javier Prado-La Marina-Faucett	Adjudicado a Graña y Montero	La obra consistirá en un tunel por debajo de Javier Prado, con peaje. Estará a cargo de Graña y Montero.	700	2012	
Periférico Vial Norte (en proyecto-futura concesión)	Por concesionar	Une 11 distritos e interconecta la Panamericana Norte con la Panamericana Sur y la Carretera Central.	800		Se prevé que la obra se iniciará en el 2012

Nota. Tomado de “Perú Situación Automotriz”, por BBVA Research, 2011. Recuperado de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/peru_automotriz_2011_esp_tcm346-282296.pdf?ts=1082012

5.3 Principios Cardinales del Sector Automotriz

En el Capítulo III, se aplicó la Teoría Tridimensional de Hartmann (1978) a fin de visualizar las oportunidades y amenazas a las que estaría expuesto el país. Para D’Alessio (2008), con el objeto de establecer los intereses de la organización, resulta importante analizar los principios cardinales; por tanto, en este capítulo, se utilizará la misma teoría enfocándola al sector automotriz.

Influencia de terceras partes

Es posible que el sector automotriz deba desarrollar alianzas o relaciones bilaterales con sectores automotrices líderes en el mundo como Japón, Estados Unidos, Alemania o China, a fin de impulsar un sector que le permita ser el nexo en América Latina. Estas alianzas constituyen una amenaza para países latinoamericanos, debido a que pondrían en riesgo el desarrollo de sus sectores. Por la ubicación geográfica del Perú, los sectores de los países como Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela y Ecuador podrían ejercer presión para obstaculizar los acuerdos bilaterales conseguidos.

Lazos pasados y presentes

En la actualidad, existen países que, con el afán de proteger su sector automotriz, optan por imponer barreras arancelarias a los productos importados. Esto ocasiona un proteccionismo por parte de los gobiernos, generando competencia desleal. Por ejemplo, países como Brasil establecen normas aduaneras para aumentar sus tasas arancelarias con el objeto de obstaculizar la entrada de vehículos producidos en México.

Contrabalance de los intereses

Todos los sectores aplican estrategias que les permiten obtener mayores beneficios, los cuales se logran a través de distintos factores. Uno de los principales factores es contar con una mayor participación en el mercado, dado que esta permite reflejar su liderazgo. El sector automotriz no es la excepción. Los gremios de los países competidores existentes son los que se encargarán de poner barreras de ingreso a los nuevos aspirantes. Una alternativa para hacer un balance de intereses podría ser la de construir alianzas con marcas que no se fabriquen en América Latina, a fin de evitar la exposición ante los obstáculos de los competidores existentes.

Conservación de los enemigos

El nivel de competitividad en el sector automotriz es bastante alto, debido a que las marcas compiten con el objeto de ganar mayor participación en el mercado, a través de estrategias innovadoras que harán crecer el mercado, desarrollando el sector y ofreciendo mejores propuestas para sus consumidores.

5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO)

De acuerdo con el análisis realizado, se han identificado los intereses del sector automotriz y se ha elaborado la MIO, la cual se presenta en la Tabla 31.

Tabla 31

Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Matriz de intereses organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Renovación del parque automotor		Comunidad, empresas , MTC, OSITRAN	
Mejorar el índice de motorización		MTC, OSITRAN, empresas	comunidad
Desarrollar Infraestructura de redes viales	MTC, OSITRAN	Comunidad, empresas	
Reducir los niveles de contaminación	Comunidad, empresas, MTC, OSITRAN		
Reducir los índices de accidentes de tránsito	Comunidad, empresas , MTC, OSITRAN		
Mejorar los niveles de empleo	Comunidad	MTC, OSITRAN , empresas	
Aumentar los niveles de inversión extranjera	MTC, OSITRAN	comunidad	

5.5 Objetivos de Largo Plazo

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2008, p. 219).

Según sostuvo D’Alessio (2008), los objetivos de largo de plazo deben ser cuantificables, medibles, alcanzables, de fácil entender, con un horizonte de tiempo y serán necesarios para alcanzar la visión del sector. Estos son necesarios en todos los niveles de la

empresa y están asociados a las áreas de resultado clave. Un área de resultado clave es una actividad de la organización en la que el negocio debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia y cumplir con los *stakeholders*. En base a estas definiciones y conceptos, se desarrollará los objetivos a largo plazo que se establecen para poder alcanzar la visión deseada.

- OLP 1: En el año 2021, se ensamblarán 90,000 vehículos ligeros y comerciales al año. Actualmente la totalidad de la oferta es importada (BBVA Research, 2010a)
- OLP 2: En el año 2021, se alcanzará una cifra de ventas de 365,000 vehículos ligeros y comerciales. Actualmente se venden 128,713 (ARAPER, 2012).
- OLP 3: En el año 2021, el sector automotriz peruano producirá US\$ 700 millones en autopartes. Actualmente produce US\$ 330 millones (“Importación de autopartes crecerían 20%”, 2012).
- OLP 4: Para el año 2021, reducir la contaminación del parque automotor a 10 partes por millón (Euro 5) en promedio. Actualmente se encuentra entre 50 y 5,000 partes por millón a nivel nacional en promedio. (ARAPER, 2012)
- OLP 5: Para el año 2021, se reducirá la antigüedad del parque automotor de 17 a 14 años en promedio (Mitsui, 2012).
- OLP 6: Para el año 2021, incrementar a 1,582 talleres autorizados a nivel nacional. Actualmente se cuenta con 272 talleres (Pacífico Seguros, 2012).

5.6 Conclusiones

El logro de todos estos objetivos mejoraría la situación del sector automotriz y por tanto la del país, brindando beneficios tales como: generación de empleo, mejoramiento del nivel tecnológico, reducción de la contaminación, mejoramiento de la calidad de vida, reducción de la tasa de accidentes de tránsito, etc.

El sector automotriz cuenta con un alto potencial de crecimiento debido a los constantes incrementos de la demanda y a las actuales condiciones económicas favorables.

La creación de condiciones adecuadas para que el sector automotriz sea una plaza atractiva para las empresas fabricantes de vehículos implica un compromiso por parte del gobierno y del sector privado.



Capítulo VI: Proceso Estratégico

Según D'Alessio (2008) las tres etapas del marco analítico de la formulación estratégica son las siguientes: (a) entrada (insumos), (b) emparejamiento (proceso) y (c) salida (productos); la cual es la etapa de decisión del proceso estratégico. La primera etapa fue desarrollada mediante la formulación de las siguientes matrices: (a) Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), (b) Matriz Perfil Competitivo (MPC), (c) Matriz Perfil Referencial (MPR), (d) Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y (e) Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Estos insumos son fundamentales para asegurar la calidad del proceso estratégico en las demás etapas. La segunda etapa está caracterizada por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usen fortalezas para capitalizar oportunidades; y estrategias defensivas, cuando se trate de superar debilidades, evitando o neutralizando amenazas (D'Alessio, 2008). Además, en esta etapa se analizarán las matrices detalladas a continuación: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE) y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA (ver Tabla 32), se construye a partir de las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, así como de las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI; de modo que se obtienen cuatro cuadrantes: (a) fortalezas-oportunidades (FO), (b) debilidades-oportunidades (DO), (c) fortalezas-amenazas (FA) y (d) debilidades-amenazas (DA). A través de un proceso de emparejamiento, estos cuadrantes logran generar y registrar las

estrategias externas y, eventualmente, internas; explotando, buscando, confrontando y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente (D'Alessio, 2008).

Tabla 32

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Análisis Interno	1 Diversidad de concesionarios en sector automotriz.	1 No se cuenta con infraestructura para el servicio post venta.
		2 Posicionamiento de marcas globales.	2 Industria de autopartes poco desarrollada.
		3 Métricas de marketing para monitoreo de mercado.	3 Concentración geográfica de dealers y post venta en Lima.
		4 Ratios Financieros atractivos en el sector.	4 Falta de investigación y desarrollo.
		5 Amplia red de distribución.	5 Ausencia de cluster del sector automotriz.
		6 Producción de autopartes de calidad.	6 Ausencia de Economías de Escala en autopartes.
		7 Existencia de asociaciones y gremios en el sector.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1 Crecimiento de la demanda de vehículos	1 Promover la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas como el bono del chatarreo y reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y descuentos y créditos preferenciales a clientes acogidos a estos programas (F1, F5, O1, O2, O3, O6).	1 Implementación de programas de capacitación para mejorar mano de obra certificada internacionalmente (D2, D4, O5).	
2 Antigüedad del parque automotriz Peruano.		2 Descentralización de producción basada en zonas de incentivos tributarios (D2, D3, O1, O5).	
3 Altos Indices de Motorización (Personas por vehículo)		3 Fomentar el desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado local y latinoamericano realizando misiones comerciales en toda la región (D2, D6, O4, O5, O6, O7).	
4 Apertura de Nuevos Tratados Internacionales.	2 Desarrollar gremio de empresas comercializadoras y fabricantes de autopartes (F2, F3, F5, F7, O5).	4 Atraer profesionales provenientes del sector automotriz de países desarrollados para implementar las plantas de producción (D2, D4, O5, O7).	
5 Potencial de crecimiento de la industria de autopartes.	3 Formación de un único gremio automotriz para potenciar el crecimiento del sector a través del logro de sinergias que disminuyan costos de producción y optimicen la cadena de valor (F1, F6, F7, O1, O5)	5 Posicionar una imagen de calidad de la industria automotriz a nivel internacional mediante la obtención de la certificación de las normas ISO 9001 y TS 16949 (D2, O4, O5).	
6 Facilidades Crediticias (de Bancos a Consumidores)		6 Incentivar la presencia de concesionarios y la implementación de talleres a nivel nacional mediante la reducción de aranceles para la importación de equipos (D1, D3, D5, O1, O5).	
7 Deslocalización de la producción de las grandes fabricas.		7 Establecer plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (sur chico) atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales (D5, D6, O1, O3, O7).	
		8 Establecer plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.(D2, D4, D5, D6, O1, O4, O5)	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1 Crisis energética	1 Exportación de autopartes (F3, F4, F5, F6, A2, A4, A5).	1 Adaptar modelos de industrias exitosas - Benchmarking (D1, D2, D5, D6, A2, A4).	
2 Políticas proteccionistas en la región (Autopartes)	2 Incentivos a la inversión extranjera a través del otorgamiento de beneficios tributarios y, de ser necesario, financiando parte de la inversión (F1, F2, F3, F4, F7, A1, A3, A4, A5).	2 Desarrollar misiones comerciales para autopartes en el mercado internacional (D2, D4, D5, A2, A4).	
3 Reactivación de leyes de fomento para la importación de Autos Usados.			
4 Competencia intensiva entre países.	3 Desarrollo de clusters que involucren a empresarios en obtención de estándares y certificaciones y participando en la elaboración de normas para el desarrollo del sector (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A3, A4)		
5 Comportamiento del tipo de cambio.			

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA identifica la postura estratégica del sector basándose en dos ejes que combinan cuatro factores relacionados con (a) la fortaleza de la industria (FI), (b) la estabilidad del entorno (EE), (c) la fortaleza financiera (FF) y (d) la ventaja competitiva (VC); los cuales determinan cuatro posturas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2008). En la Tabla 33, se presenta la MPEYEA, en la cual se concluye que el sector presenta (a) muy buena fortaleza financiera (3.33), (b) ventaja competitiva inestable (-3.11), (c) muy buena fortaleza del sector (3.56), y (d) entorno poco estable (-3.00).

Tabla 33

Matriz PEYEA del Sector Automotriz

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
1 Retorno de la inversión	3	1 Cambios tecnológicos	-3
2 Apalancamiento	3	2 Tasa de inflación	-5
3 Liquidez	4	3 Variabilidad de la demanda	-4
4 Capital requerido versus capital disponible	3	4 Rango de precios de productos competitivos	-3
5 Flujo de caja	3	5 Barreras de entrada al mercado	-4
6 Facilidad de salida del mercado	4	6 Rivalidad / presión competitiva	-1
7 Riesgo involucrado en el negocio	4	7 Elasticidad de precios de la demanda	-2
8 Rotación de inventarios	3	8 Presión de los productos sustitutos	-2
9 Economía de escala y de experiencia	3		
	3.33		-3.00
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
1 Participación en el mercado	-1	1 Potencial de crecimiento	5
2 Calidad del producto	-4	2 Potencial de utilidades	3
3 Ciclo de vida del producto	-4	3 Estabilidad financiera	4
4 Ciclo de reemplazo del producto	-4	4 Conocimiento tecnológico	2
5 Lealtad del consumidor	-2	5 Utilización de recursos	3
6 Utilización de la capacidad de los competidores	-4	6 Intensidad de capital	4
7 Conocimiento tecnológico	-2	7 Facilidad de entrada al mercado	2
8 Integración vertical	-3	8 Productividad / utilización de la capacidad	4
9 Velocidad de la introducción de nuevos productos	-4	9 Poder de negociación de los productores	5
	-3.11		3.56

Así mismo, del análisis que se muestra en la Figura 36, se ha determinado que la postura estratégica del sector es agresiva y, por tanto, la estrategia genérica a utilizar será la de liderazgo en costos a través de (a) la implementación de programas de capacitación para mejorar la mano de obra certificada internacionalmente, (b) la descentralización de producción basada en zonas de incentivos tributarios, (c) el programa de optimización de costos y gastos (estructura financiera) y (d) el diseño de planta para la aplicación de economías de escala. En ese sentido, para aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector, es necesario desarrollar estrategias de integración vertical a través de la adquisición de empresas en sectores relacionados y del desarrollo de mercados por medio del fomento de una industria de autopartes que atienda al mercado latinoamericano.

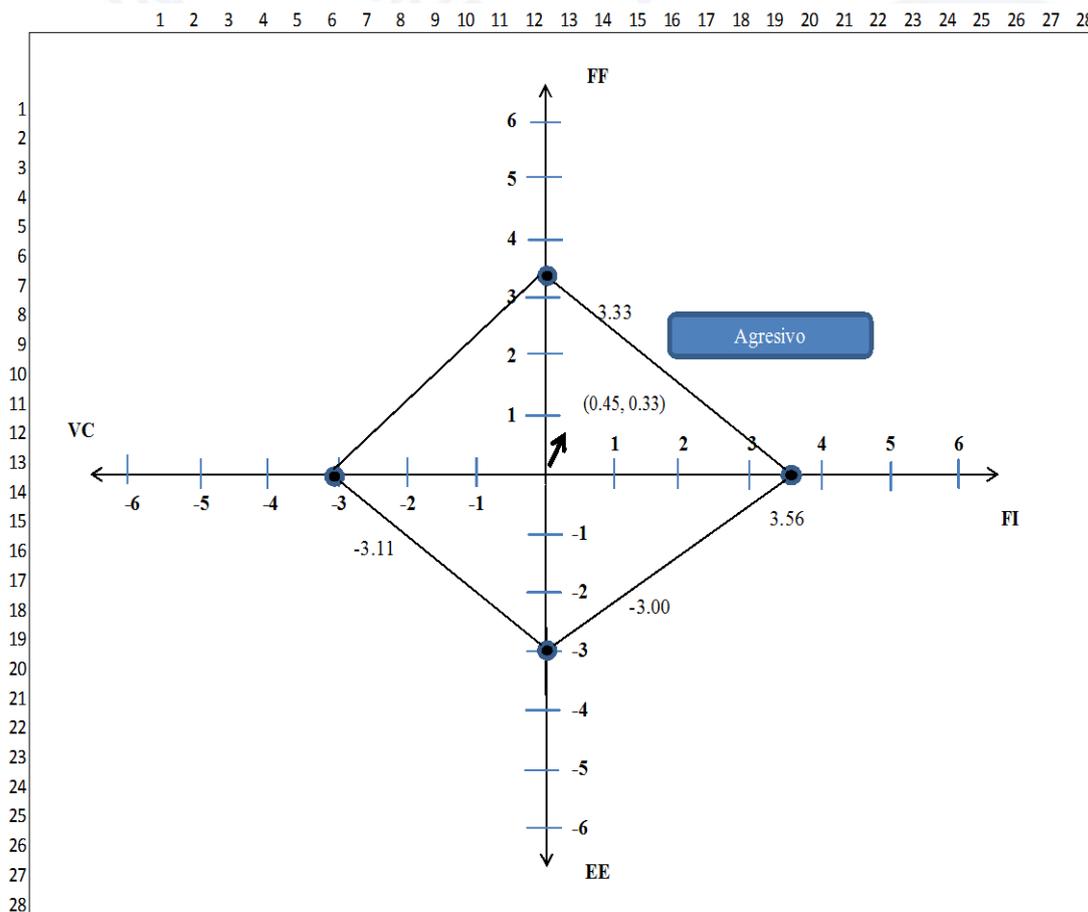


Figura 36. Matriz PEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2008), la MBCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones y ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones de negocio o portafolio de productos, en términos de su participación relativa en el mercado y del crecimiento de las ventas del sector, de manera que permite evaluar la estrategia global de las divisiones o productos del sector, así como su posición competitiva en el mercado. Como resultado del análisis que se muestra en la Tabla 34, la posición competitiva del sector automotriz es la de *signo de interrogación*, pues en la actualidad cuenta con una baja participación relativa de mercado aunque se trata de un sector con un elevado crecimiento (ver Figura 37).

Tabla 34

Matriz BGC

División	Participación de mercado	Crecimiento del sector
1. Importación de autos nuevos	7.70%	23.77%
2. Importación de autos usados	0.66%	-58.24%
3. Venta de autos usados	91.63%	7.04%

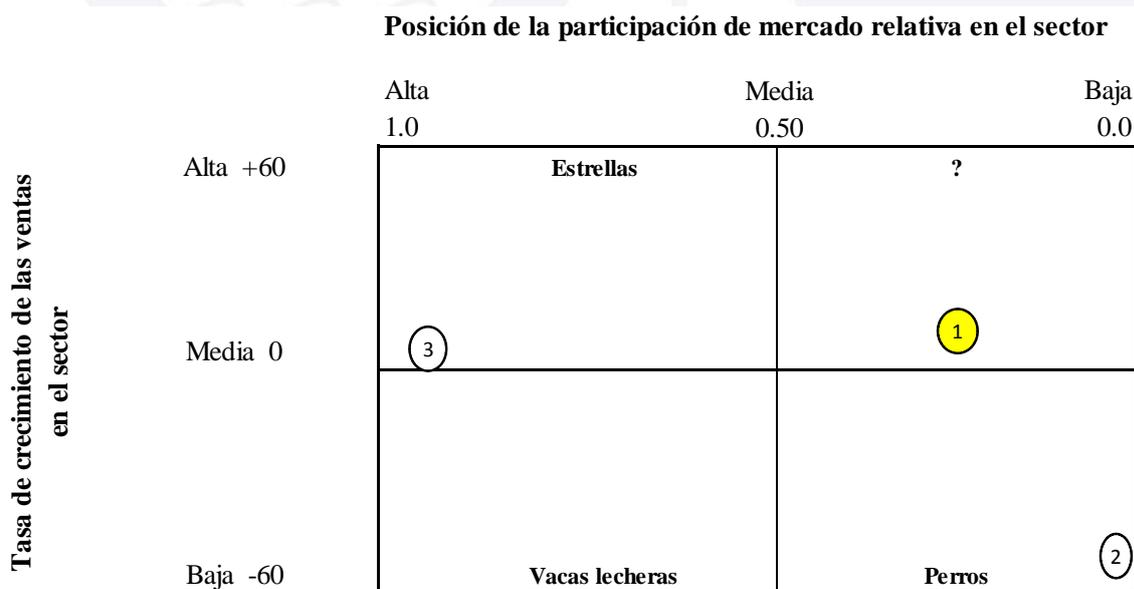


Figura 37. Matriz BCG.

Además, se espera que las necesidades de efectivo para este sector sean altas y con baja generación de caja; para lo cual, se deben aplicar las siguientes estrategias:

- Externas intensivas de penetración de mercado, tales como: (a) captación de profesionales provenientes de los sectores automotrices de países desarrollados y (b) fomento de la compra de autos nuevos.
- Genéricas de liderazgo en costos, tales como: (a) implementación de programas de capacitación para mejorar la mano de obra certificada internacionalmente, (b) descentralización de producción basada en zonas de incentivos tributarios, (c) desarrollo de un programa de optimización de costos y gastos, y (d) diseño de planta para la aplicación de economías de escala.
- Externas de integración vertical, tales como: (a) fomento de la presencia de concesionarios y talleres a nivel nacional e internacional, (b) desarrollo de clústeres, (c) establecimiento de plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (Sur chico) atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales, y (d) incentivo/establecimiento de plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.

De acuerdo al análisis de Herderson (año) es probable que más adelante se muestre un movimiento secuencial exitoso del sector, pasando al cuadrante de *Estrella* y luego al de *Vacas lecheras* (D'Alessio, 2008).

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE, desarrollada por Mc Kinsey & Company (D'Alessio, 2008) es una matriz de portafolio, debido a que grafica cada una de las divisiones de negocios o productos del sector, ubicándolos por medio de puntajes ponderados en una posición dentro de la matriz, que

consta de dos ejes, subdivididos en tres sectores cada uno, los cuales forman nueve cuadrantes agrupados en tres regiones.

En la Figura 38, se aprecian los resultados obtenidos de la intersección de los puntajes ponderados de la MEFE (1.99) y la MEFI (2.27), que colocan al sector en la región dos, dentro del cuadrante V (ver Tabla 35); por lo que se deben utilizar las siguientes estrategias de penetración de mercado:

- Atraer profesionales provenientes del sector automotriz de países desarrollados.
- Promover una alianza entre el gremio automotriz y el de autopartes para potenciar el crecimiento del sector de autopartes.
- Incentivar la compra de autos nuevos.

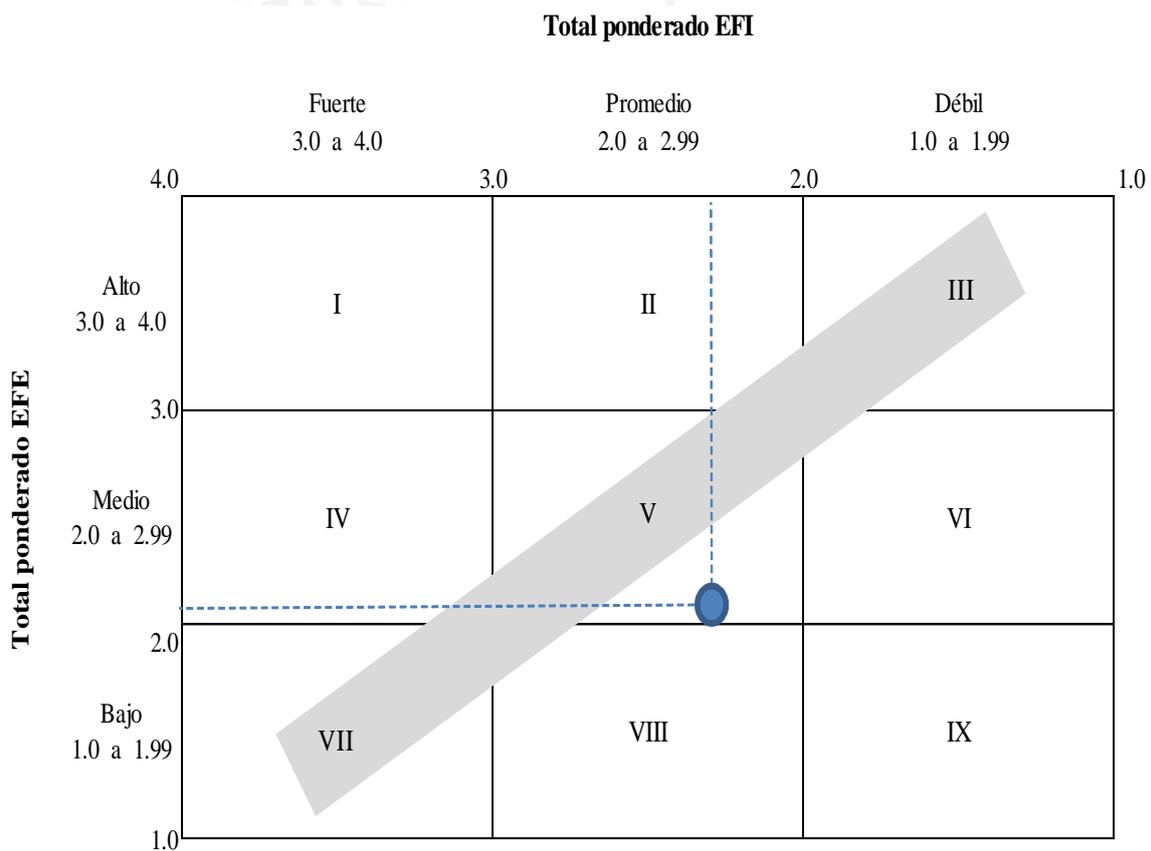


Figura 38. Matriz IE.

Tabla 35

Matriz IE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias	EFI	EFE
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración de mercado	2.27	1.99

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE ayuda a elegir la estrategia apropiada para el sector, identificando la situación de la misma en base a los términos de crecimiento de mercado (rápido o lento) y a la posición competitiva del sector (débil o fuerte), de cuya combinación resultan cuatro cuadrantes que sugieren diferentes alternativas estratégicas (D’Alessio, 2008). A continuación, en la Figura 39, se muestra la MGE del sector automotriz.

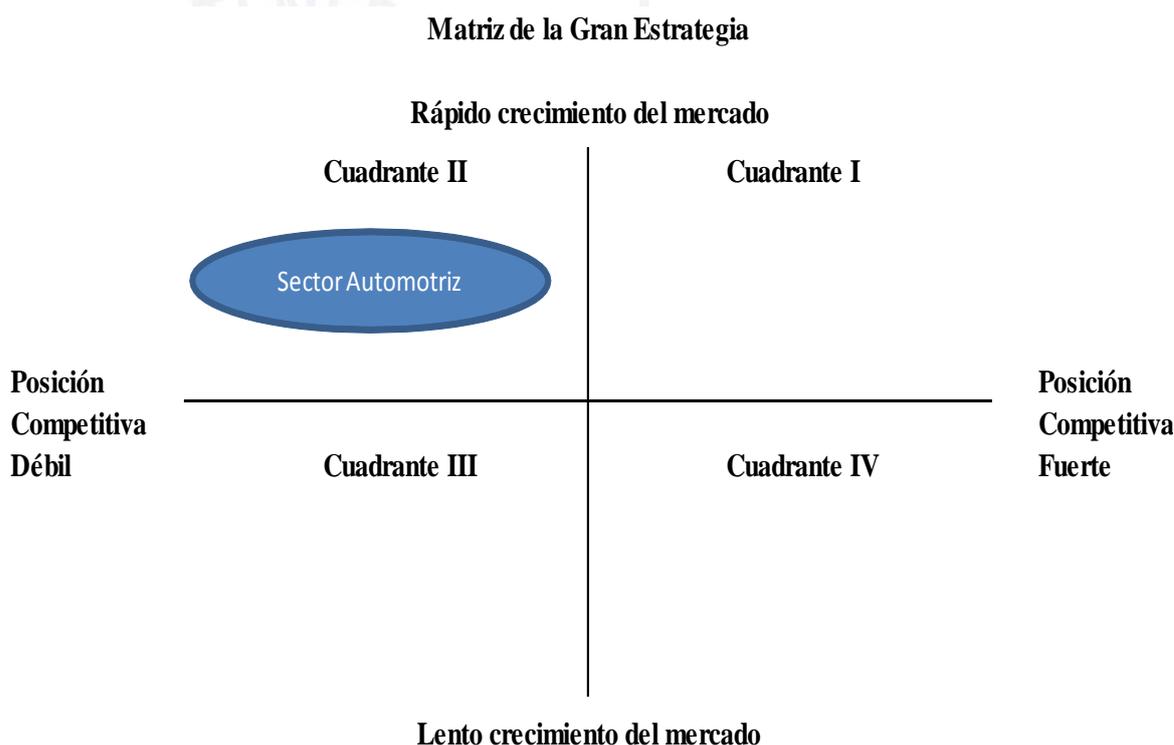


Figura 39. Matriz GE.

Debido al crecimiento del sector (rápido) y a la posición competitiva del mismo (débil), el sector automotriz se ubica en el cuadrante II, tal como se mostró en la Figura 39; por lo tanto, se deberán emplear las siguientes estrategias:

- Externas intensivas de penetración de mercado, tales como: (a) atracción de profesionales provenientes del sector automotriz de países desarrollados, (b) posicionamiento de una imagen de calidad del sector automotriz a nivel internacional, y (c) fomento de la compra de autos nuevos.
- Externas intensivas de desarrollo de mercado, tales como: (a) fomento del desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado latinoamericano y (b) exportación de autopartes.

En la tercera etapa, usando la información de la primera, se evalúan las estrategias más atractivas generadas en la segunda, por medio de las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR) y (d) Matriz de Ética (ME).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz reúne todas las estrategias generadas por el uso de (a) la MFOA, (b) la MPEYEA, (c) la MBCG, (d) la MIE y (e) la MGE. De dichas estrategias, se debe retener las que tienen mayor repetición, las cuales, luego serán usadas en la MCPE (D'Alessio, 2008). En la Tabla 36, se aprecia la MDE para el sector automotriz; en la cual se ha marcado con un círculo las estrategias retenidas, manteniendo las restantes como posibles estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz evalúa cómo afectan los factores de éxito de la MEFE y la MEFI al cumplimiento de las estrategias que fueron retenidas en la MDE (D'Alessio, 2008). El criterio para la elección de las estrategias está determinado en función de los valores mayores a cinco puntos, basados en la ponderación de los factores por cada estrategia, tal como se observará más adelante en la Tabla 37.

Tabla 36

Matriz de Decisión

		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
Penetración en el mercado	Atraer profesionales provenientes del sector automotriz de países desarrollados para implementar las plantas de producción.	X		X	X	X	④
	Promover la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas como el bono del chatarreo y reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y descuentos y créditos preferenciales a clientes acogidos a estos programas.	X		X	X	X	④
Desarrollo de mercados	Fomentar el desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado local y latinoamericano realizando misiones comerciales en toda la región.	X	X			X	③
	Formación de un único gremio automotriz para potenciar el crecimiento del sector a través del logro de sinergias que disminuyan costos de producción y optimicen la cadena de valor.	X			X	X	③
	Posicionar una imagen de calidad de la industria automotriz a nivel internacional mediante la obtención de la certificación de las normas ISO 9001 y TS 16949.	X					1
	Exportación de autopartes.	X				X	2
Liderazgo en costos	Implementación de programas de capacitación para mejorar la mano de obra certificada internacionalmente.	X	X	X			③
	Descentralización de la producción basada en zonas de incentivos tributarios.	X	X	X			③
	Adaptación de modelos de industrias exitosas.	X					1
	Programa de Optimización de costos y gastos (estructura financiera).			X	X		2
	Diseño de planta para la aplicación de economías de escala.			X	X		2
Aventura conjunta	Desarrollar gremio de empresas comercializadoras y fabricantes de autopartes.	X					1
	Incentivos a la inversión extranjera a través del otorgamiento de beneficios tributarios y, de ser necesario, financiando parte de la inversión.	X					1
Integración vertical	Desarrollar misiones comerciales para autopartes en el mercado internacional.	X					1
	Incentivar la presencia de concesionarios y talleres a nivel nacional, mediante la reducción de aranceles para la importación de equipos.	X		X			2
	Desarrollo de clústeres que involucren a los empresarios en la obtención de estándares y certificaciones y participación en la elaboración de normas para el desarrollo del sector.	X		X			2
	Establecer plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (Sur chico) atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales.	X		X			②
	Establecer plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.	X		X			②
	Adquisiciones de empresas en industrias relacionadas.			X			1

6.8 Matriz Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la MCPE se evaluarán en base a los cuatro criterios planteados por Rumelt (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad (D'Alessio, 2008). Para que una estrategia sea aprobada, se deben cumplir todos los criterios, aunque es posible aprobar una estrategia que cumpla con el criterio de factibilidad, sin que cumpla alguno de los tres criterios anteriores.

En la Tabla 38 se aprecia la MR, en la cual se muestra que no se aceptaría la estrategia de descentralización de producción basada en zonas de incentivos tributarios; debido a que, actualmente, la política de incentivos tributarios no cuenta con el criterio de consonancia, por lo que dicha estrategia no se adapta al entorno externo y a sus cambios.

Tabla 38

Matriz Rumelt

	Estrategias específicas	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Penetración en el mercado	Formación de un único gremio automotriz para potenciar el crecimiento del sector a través del logro de sinergias que disminuyan costos de producción y optimicen la cadena de valor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Promover la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas como el bono del chatarreo y reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y descuentos y créditos preferenciales a clientes acogidos a estos programas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de mercados	Fomentar el desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado local y latinoamericano realizando misiones comerciales en toda la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Liderazgo en costos	Descentralización de la producción basada en zonas de incentivos tributarios.	Sí	No	Sí	Sí	No
Integración vertical	Establecer plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (sur chico), atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Establecer plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME verifica las estrategias aprobadas por la MR, en aspectos relacionados a (a) los derechos, (b) la justicia y (c) el utilitarismo. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2008). Las estrategias retenidas en la MR, se evalúan en esta matriz, dejando constancia que ninguna de ellas viola, ni se contrapone con algún principio ético, tal como se muestra en la Tabla 39; por tal motivo, todas ellas se retienen para su implementación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas y de contingencia, que se muestran más adelante en la Tabla 40, serán utilizadas si alguna de las estrategias retenidas en las matrices anteriores no es eficaz en el logro de los objetivos a largo plazo, de modo que deberá descartarse.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz se elabora para verificar que las estrategias retenidas alcancen los objetivos de largo plazo. En caso de que alguna de ellas no alcance ninguno de los objetivos, deberá ser tratada como una estrategia de contingencia más (D'Alessio, 2008).

Tal como se observa en el análisis que se muestra más adelante en la Tabla 41, se desprende que todos los objetivos de largo plazo cuentan con al menos una estrategia. Es posible que una sola estrategia incentive más de un objetivo de largo plazo o, más aún, incentive el logro de casi todos, como es el caso de la estrategia que promueve la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas, como (a) el bono del chatarreo, (b) la reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y (c) los descuentos y créditos preferenciales a clientes acogidos a estos programas.

Tabla 39

Matriz de Ética

Matriz de Ética (ME)		Penetración en el Mercado		Desarrollo de mercados	Integración vertical	
		Formación de un único gremio automotriz para potenciar el crecimiento del sector a través del logro de sinergias que disminuyan costos de producción y optimicen la cadena de valor.	Promover la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas como el bono del chatarreo y reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y descuentos y créditos preferenciales a clientes acogidos a estos programas.	Fomentar el desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado local y latinoamericano realizando misiones comerciales en toda la región.	Establecer plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (sur chico) atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales.	Establecer plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.
Derechos	1 Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	2 Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	4 Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	6 Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	7 Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia	8 Impacto en la distribución	Neutro	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro
	9 Equidad en la administración	Neutro	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro
	10 Normas de compensación	Justo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Utilitarismo	11 Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
	12 Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Tabla 40

Estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias de contingencia

Primer grupo de contingencia

Descentralización de la producción basada en zonas de incentivos tributarios.

Segundo grupo de contingencia

Atracción de profesionales provenientes del sector automotriz de países desarrollados para implementar las plantas de producción.

Implementación de programas de capacitación para mejorar la mano de obra certificada internacionalmente.

Tercer grupo de contingencia

Posicionar una imagen de calidad de la industria automotriz a nivel internacional mediante la obtención de la certificación de las normas ISO 9001 y TS 16949.

Exportación de autopartes.

Adaptación de modelos de industrias exitosas.

Programa de optimización de costos y gastos (estructura financiera).

Diseño de planta para la aplicación de economías de escala.

Desarrollo del gremio de empresas comercializadoras y fabricantes de autopartes.

Incentivos a la inversión extranjera a través del otorgamiento de beneficios tributarios y, de ser necesario, financiando parte de la inversión.

Desarrollo de misiones comerciales para autopartes en el mercado internacional.

Incentivo de la presencia de concesionarios y talleres a nivel nacional, mediante la reducción de aranceles para la importación de equipos.

Desarrollo de clústeres que involucren a empresarios en la obtención de estándares y certificaciones y participando en la elaboración de normas para el desarrollo del sector.

Adquisiciones de empresas en industrias relacionadas.

Tabla 41

Matriz de Estrategias vs. OLP

Estrategias		Visión					
		Objetivos de Largo Plazo					
		En el año 2021, se ensamblarán 90,000 vehículos ligeros y comerciales al año. Actualmente la totalidad de la oferta es importada.	En el año 2021, se alcanzará una cifra de ventas de 365,000 vehículos ligeros y comerciales. Actualmente se venden 128,713.	En el año 2021 el sector automotriz peruano producirá US\$ 700 millones en autopartes. Actualmente produce US\$ 330 millones.	Para el año 2021, reducir la contaminación del parque automotor a 10 partes por millón (Euro 5) en promedio. Actualmente se encuentra entre 50 y 5000 partes por millón a nivel nacional en promedio.	Para el año 2021, se reducirá la antigüedad del parque automotor de 17 a 14 años en promedio.	Para el año 2021, incrementar a 1,582 talleres autorizados a nivel nacional. Actualmente se cuenta con 272 talleres.
Penetración en el Mercado	Formación de un único gremio automotriz para potenciar el crecimiento del sector a través del logro de sinergias que disminuyan costos de producción y optimicen la cadena de valor.	X	X	X			
	Promover la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas como el bono del chatarreo y reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y descuentos y créditos preferenciales a clientes acogidos a estos programas.	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de mercados	Fomentar el desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado local y latinoamericano realizando misiones comerciales en toda la región.			X			
Integración vertical	Establecer plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (sur chico) atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales.	X	X	X	X	X	X
	Establecer plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.			X	X		

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz muestra las posibles reacciones de los competidores, sustitutos y entrantes ante las estrategias retenidas, permitiendo implementarlas de una mejor manera antes de retenerlas finalmente, tal como se puede observar en la Tabla 42.

Tabla 42

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades de los Competidores					
	Posibilidades competitivas	Posibilidades Competidor 1 (Brasil)	Posibilidades Competidor 2 (Argentina)	Posibilidades Competidor 3 (Colombia)	Posibilidades Sustituto 1 (Autos usados)	Posibilidades Entrante 1 (Chile)
1 Formación de un único gremio automotriz para potenciar el crecimiento del sector a través del logro de sinergias que disminuyan costos de producción y optimicen la cadena de valor.		Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes	Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes	Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes	Aprovechar el desarrollo del sector.	Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes
2 Promover la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas como el bono del chatarreo y reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y descuentos y créditos preferenciales a clientes acogidos a estos programas.		Penetración al mercado peruano	Penetración al mercado peruano	Penetración al mercado peruano	Reducción de precios	Desarrollar industria
3 Fomentar el desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado local y latinoamericano realizando misiones comerciales en toda la región.		Implementar barreras de entrada arancelarias a la importación de autopartes	Implementar barreras de entrada arancelarias a la importación de autopartes	Implementar barreras de entrada arancelarias a la importación de autopartes	Aprovechar el desarrollo del sector autopartes	Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes
4 Establecer plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (sur chico) atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales.		Penetración al mercado peruano	Penetración al mercado peruano	Penetración al mercado peruano	Estrategia de precios bajos	Desarrollar industria
5 Establecer plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.		Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes	Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes	Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes	Aprovechar el desarrollo del sector autopartes	Implementar barreras de entrada arancelarias a importación de autopartes

En la Tabla 42, se ha podido observar que en la mayoría de los casos, la reacción de los competidores de la región es a través de estrategias defensivas, implementando barreras de entrada, lo cual impide el crecimiento del sector. La estrategia de los sustitutos consiste en aprovechar el desarrollo del sector autopartes y la reducción de precios; mientras que la estrategia de los entrantes consiste en potenciar el crecimiento de su sector, así como, implementar barreras de entrada arancelarias a la importación de autopartes.

6.13 Conclusiones

Mediante la aplicación de las matrices correspondientes a la segunda etapa, se obtiene como resultado las siguientes estrategias que se resumen en la MDE: (a) estrategia genérica de liderazgo en costos, (b) desarrollo de mercados, (c) penetración de mercados y (d) integración vertical; que sirvieron como insumos para el desarrollo de la tercera etapa en la que se retuvieron cinco estrategias específicas en la MR, las cuales se detallan a continuación:

- Alianza entre el gremio automotriz y el de autopartes para potenciar el crecimiento del sector.
- Fomento de la compra de autos nuevos.
- Fomento del desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado nacional y latinoamericano.
- Establecimiento de plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (Sur chico), para atraer marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales.
- Establecimiento de plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.

Estas estrategias fueron confrontadas con (a) los objetivos de largo plazo, a fin de evaluar su efectividad; y (b) las posibilidades de los competidores, sustitutos y entrantes; a fin de pronosticar las posibles acciones que pudieran aplicar para neutralizar las estrategias del sector.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es una etapa básica para que la formulación que se realizó previamente pueda materializarse de acuerdo a lo planeado. Esa parte es la puesta en marcha del proceso estratégico (D'Alessio, 2008). Para alcanzar los objetivos planteados en el proceso de formulación se deben determinar (a) los objetivos de corto plazo que guíen las acciones del sector, las cuales deben enmarcarse en políticas claramente definidas, (b) los recursos necesarios y (c) la estructura adecuada.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Tal como se observa en la Tabla 43, mostrada más adelante, se presentan los objetivos de corto plazo para el sector automotriz. “Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo” (D'Alessio, 2008, p. 379). Esta actividad debe involucrar a todas las gerencias y debe considerar un equilibrio entre (a) la visión, (b) la misión, (c) los objetivos de largo plazo, (d) los objetivos de corto plazo y (e) la estrategia.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, deben estar bien identificados para poder asignarlos (ver Tabla 44), y pueden ser tangibles, intangibles o humanos. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos; que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2008).

El estudio de pre factibilidad desarrollado por Huamán (2010), demostró la viabilidad económica, comercial, técnica y financiera para la implementación de plantas de ensamblaje automotriz. El presente planeamiento estratégico busca la implementación de tres plantas de ensamblaje con capacidad para 30 mil vehículos ligeros y/o comerciales cada una,

empezando el año 2017 con dos plantas que operarán al 65% de su capacidad instalada, aproximadamente, durante los primeros dos años, luego de los cuales se instalará la tercera planta que operará a la misma capacidad hasta el año 2021, en que las tres plantas operarán al 100% de su capacidad instalada. Se tiene contemplado atraer a las marcas líderes de venta en el país para las categorías mencionadas líneas arriba, las cuales ensamblarán vehículos económicos, compactos y de cilindrada menor o igual a 1,500 cc.

Las importaciones de vehículos mantendrán una tasa de crecimiento promedio de 11% anual hasta el año 2016, luego del cual se reducirá dicha tasa de crecimiento debido a la presencia de las plantas de ensamblaje, las cuales absorberán parte de la demanda interna. La oferta de vehículos nacionales será de 40 mil unidades en los años 2017 y 2018, de 60 mil unidades en los años 2019 y 2020 y de 90 mil unidades a partir del año 2021.

Debido al crecimiento constante de la demanda interna que traerá como consecuencia el incremento de las ventas de vehículos, el parque automotor al año 2021 pasaría de 2 a 4 millones de vehículos con una antigüedad promedio de 14 años. Como parte de la reducción de la antigüedad del parque automotor, se tienen establecidos desarrollar medidas como el bono del chatarreo y las revisiones técnicas que generarían la salida de al menos 10 mil vehículos anuales.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas marcan límites a las decisiones gerenciales, alineándolas a los valores de las organizaciones y del sector, además, permiten encausar las estrategias para llegar a la visión; bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social que norman la dirección de las organizaciones y del sector (D'Alessio, 2008). Más adelante, en la Tabla 45, se podrá apreciar las políticas mencionadas en el sector automotriz.

Tabla 43

Objetivos de Corto Plazo

Visión					
En el año 2021, el sector automotriz peruano será considerado el quinto sector automotriz más importante en Latinoamérica por su volumen de ventas, siendo reconocido por su eficiente servicio post venta y por su alto nivel de avance tecnológico en sus plantas de ensamblaje y de autopartes, los mismos que contribuirán con facilitar el acceso de vehículos a más personas, fomentando el crecimiento económico del país y minimizando la contaminación causada por el parque automotor.					
Objetivos de Largo Plazo					
OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
En el año 2021, se ensamblarán 90,000 vehículos ligeros y comerciales al año. Actualmente la totalidad de la oferta es importada.	En el año 2021, se alcanzará una cifra de ventas de 365,000 vehículos ligeros y comerciales. Actualmente se venden 128,713.	En el año 2021 el sector automotriz peruano producirá US\$ 700 millones en autopartes. Actualmente produce US\$ 330 millones.	Para el año 2021, reducir la contaminación del parque automotor a 10 partes por millón (Euro 5) en promedio. Actualmente se encuentra entre 50 y 5000 partes por millón a nivel nacional en promedio.	Para el año 2021, se reducirá la antigüedad del parque automotor de 17 a 14 años en promedio.	Para el año 2021, incrementar a 1,582 talleres autorizados a nivel nacional. Actualmente se cuenta con 272 talleres.
Objetivos de Corto Plazo					
(OCP 11) Inicio de la inversión en las plantas de ensamblaje a partir de diciembre 2014.	(OCP 21) En el año 2014, importar 182,000 vehículos con un crecimiento de 11% anual hasta el año 2016.	(OCP 31) En el 2015, producir US\$ 450 millones en autopartes.	(OCP 41) A partir del año 2015, sólo permitir la importación de vehículos con tecnología Euro 3.	(OCP 51) A partir del 2015, retirar anualmente 10,000 vehículos con antigüedad mayor a 14 años.	(OCP 61) A partir del año 2015, contar con 650 talleres autorizados a nivel nacional.
(OCP 12) Instalación y puesta en marcha de dos plantas de fabricación en diciembre 2016 con una producción de 20 mil unidades por planta.	(OCP 22) Mantener un crecimiento sostenido de 4% anual en las importación de vehículos desde el año 2017.	(OCP 32) En el 2018, producir US\$ 500 millones en autopartes.	(OCP 42) A partir del año 2018, sólo permitir la importación de vehículos con tecnología Euro 4.		(OCP 62) A partir del año 2018, contar con 1,100 talleres autorizados a nivel nacional.
(OCP 13) Instalación y puesta en marcha de una planta de fabricación adicional en diciembre 2018 con una producción de 20 mil unidades.			(OCP 43) Ensamblaje de vehículos cumpliendo con la normativa de emisiones Euro 5 a partir del año 2017.		

Tabla 44

Asignación de Recursos

Objetivos de corto plazo	Asignación de recursos			
	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
(OCP 11) Inicio de la inversión en las plantas de ensamblaje a partir de diciembre 2014.	Obtención de fondos de inversión privada por US\$ 96 millones por planta.	Terrenos para ubicación de las plantas. Instalaciones administrativas y de producción.	Atracción de profesionales del extranjero para implementación de planta.	Planeación estratégica de TI.
(OCP 12) Instalación y puesta en marcha de dos plantas de fabricación en diciembre 2016 con una producción de 20 mil unidades por planta.	Costos de producción de US\$ 120 millones aprox. para producción por planta.	Terrenos para ubicación de las plantas. Instalaciones administrativas y de producción.	Área de selección y gestión de capital humano. Mano de obra calificada y certificada. Mano de obra no calificada. Atracción de profesionales del extranjero para capacitación en producción.	Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de información. Adquisición de licencias de software para módulos complementarios. Herramientas de control de calidad.
(OCP 13) Instalación y puesta en marcha de una planta de fabricación adicional en diciembre 2018 con una producción de 20 mil unidades.	Costos de producción de US\$ 120 millones aprox. para producción por planta.	Planta de producción y materias primas.	Área de selección y gestión de capital humano. Mano de obra calificada y certificada. Mano de obra no calificada. Atracción de profesionales del extranjero para capacitación en producción.	Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de información. Adquisición de licencias de software para módulos complementarios. Herramientas de control de calidad.
(OCP 21) En el año 2014, importar 182,000 vehículos con un crecimiento de 11% anual hasta el año 2016.	Costos de importación ascendentes a US\$ 1,860 millones en promedio por año.	Almacenes aduaneros y concesionarios.	Mano de obra calificada y no calificada.	ERP para manejo y procesamiento de información.
(OCP 22) Mantener un crecimiento sostenido de 4% anual en las importación de vehículos desde el año 2017.	Inversión privada.	Almacenes aduaneros y tiendas de distribución.	Mano de obra calificada y no calificada.	ERP para manejo y procesamiento de información.
(OCP 31) En el 2015, producir US\$ 450 millones en autopartes.	Inversión privada.	Planta de producción y materias primas.	Mano de obra calificada y no calificada.	Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de información.
(OCP 32) En el 2018, producir US\$ 500 millones en autopartes.	Inversión privada.	Planta de producción y materias primas.	Área de selección y gestión de capital humano. Mano de obra calificada y certificada. Mano de obra no calificada.	ERP para manejo y procesamiento de información.
(OCP 41) A partir del año 2015, sólo permitir la importación de vehículos con tecnología Euro 3.	Inversión pública o privada a través de procesos de licitación.	Repotenciación de las refinerías actuales.	Mano de obra calificada y no calificada.	ERP para manejo y procesamiento de información.
(OCP 42) A partir del año 2018, sólo permitir la importación de vehículos con tecnología Euro 4.	Inversión privada.	Repotenciación de las refinerías actuales.	Mano de obra calificada y no calificada.	ERP para manejo y procesamiento de información.
(OCP 43) Ensamblaje de vehículos cumpliendo con la normativa de emisiones Euro 5 a partir del año 2017.	Inversión privada.	Plantas de producción repotenciadas.	Programas de capacitación. Mano de obra calificada y certificada. Mano de obra no calificada. Atracción de profesionales del extranjero para capacitación en producción.	ERP para manejo y procesamiento de información. Uso de tecnología de punta.
(OCP 51) A partir del 2015, retirar anualmente 10,000 vehículos con antigüedad mayor a 14 años.	Inversión pública o a través de Cooperación Internacional	Zonas de acopio de vehículos retirados. Planta de reciclaje y fragmentación de vehículos.	Mano de obra calificada y no calificada.	ERP para manejo y procesamiento de información.
(OCP 61) A partir del año 2015, contar con 650 talleres autorizados a nivel nacional.	Inversión privada.	Almacenes y talleres a nivel nacional.	Desarrollo de estándares de competencia. Mano de obra calificada y certificada. Mano de obra no calificada.	ERP para manejo y procesamiento de información. Uso de CRM. Herramientas de control de calidad.
(OCP 62) A partir del año 2018, contar con 1,100 talleres autorizados a nivel nacional.	Inversión privada.	Almacenes y talleres a nivel nacional.	Desarrollo de estándares de competencia. Mano de obra calificada y certificada. Mano de obra no calificada.	ERP para manejo y procesamiento de información. Uso de CRM. Herramientas de control de calidad.

Tabla 45
Políticas vs. Estrategias

		Políticas vs. Estrategias				
Políticas	Estrategias	Formación de un único gremio automotriz para potenciar el crecimiento del sector a través del logro de sinergias que disminuyan costos de producción y optimicen la cadena de valor.	Promover la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas como el bono del chatarreo y reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y descuentos y créditos preferenciales a clientes acogidos a estos programas.	Fomentar el desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado local y latinoamericano realizando misiones comerciales en toda la región.	Establecer plantas de ensamblaje en el departamento de Lima (sur chico) atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales.	Establecer plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.
	1	Libre Acceso e intercambio de información para el desarrollo del conocimiento.	X		X	X
2	Certificación de todos los Procesos Productivos.	X		X	X	X
3	Evaluación constante del desempeño del personal a través de métricas.	X		X	X	X
4	Priorizar adquisición de autopartes a productores nacionales ante igualdad de condiciones.	X		X		X
5	Frecuencia de revisiones técnicas según la antigüedad del vehículo para el cuidado del medio ambiente.		X	X		X
6	Deducciones tributarias por la reinversión en I & D.	X		X	X	X
7	Especialización en un número reducido de modelos para la línea de ensamble y autopartes	X		X	X	X
8	Autorizar únicamente la importación de vehículos y autopartes nuevas.	X	X	X		
9	Mantener la relación entre el número de talleres y autos vendidos de 1 taller para 1,500 autos	X	X		X	

7.4 Estructura del Sector

Según D’Alessio (2008), la estructura organizacional es la base para la determinación de las estrategias y las políticas; por ello las estrategias deben ser consecuentes con la estructura actual para que su implementación sea exitosa. La estructura puede ser: (a) funcional, (b) divisional, (c) matricial o (d) por unidades estratégicas de negocio; y puede ser modificada por medio del enfoque de reestructuración o reingeniería. “El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua. Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica” (D’Alessio, 2008, p. 396). En la Figura 40, se muestra la estructura que tiene el sector automotriz.

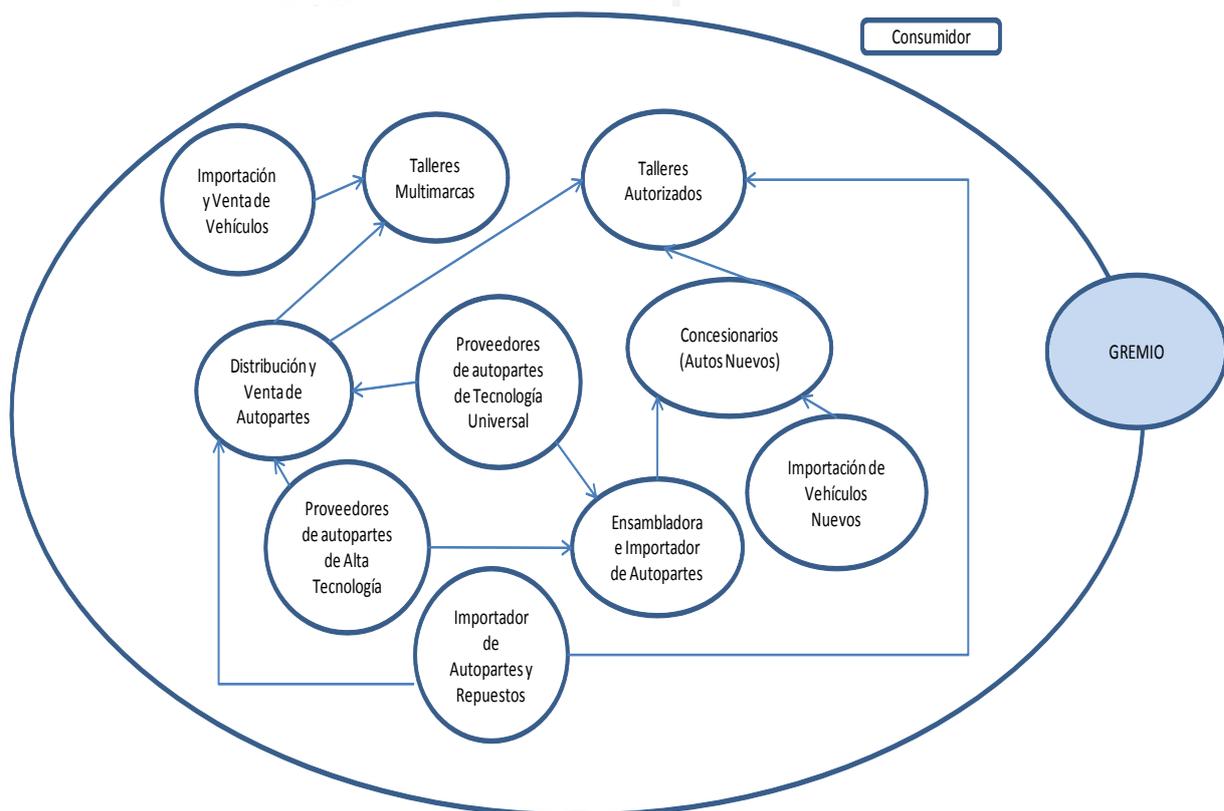


Figura 40. Estructura del sector automotriz.

El sector automotriz agrupa a diferentes participantes, entre los que se encuentran (a) los importadores y las ensambladoras de vehículos, (b) los productores e importadores de autopartes, (c) los concesionarios, (d) los talleres de servicio postventa, (e) el cliente final y

(f) el gremio del sector. Todas estas interconexiones e interrelaciones estarán apoyadas por el gremio, el cual considerará entre sus principales funciones: (a) velar por el interés del sector, (b) asesorar a los afiliados sobre las leyes, regulaciones y trámites, (c) apoyar en la capacitación y formación profesional del recurso humano, (d) organizar seminarios, cursos y foros sobre temas relacionados a la industria, (e) promover el cuidado y respeto al medio ambiente, (g) fomentar el intercambio con empresas y asociaciones nacionales y extranjeras, (h) fomentar la solución y negociación de conflictos entre participantes del sector, (i) representar ante el gobierno los intereses de los asociados, (j) promover acciones que consoliden e integren al sector y (k) generar sinergias entre las empresas de la industria frente a la competencia latinoamericana y mundial, con el fin de generar mayor valor.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Actualmente, es mayor el número de empresas en el mundo que toman conciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, por tal motivo buscan operar de tal manera que su impacto medioambiental sea el mínimo posible. El sector automotriz no es ajeno a esta tendencia, de manera que podemos apreciar el desarrollo de prototipos alimentados por fuentes de energía más limpias, los cuales generan muy pocas emisiones de gases contaminantes, si se compara con los sistemas tradicionales (algunos motores utilizan una mezcla de combustibles como etanol y gasolina convencional o sistemas duales entre gas natural y gasolina convencional, de tal manera que dicha combustión contiene menos contaminantes que la tradicional).

Debido a que se busca tener un comportamiento responsable con el medio ambiente, se ha determinado que es necesario incentivar (a) la formación de desmontadores que permitan aprovechar los desechos generados por el bono del chatarreo, (b) la utilización de materiales reciclados no metálicos en el ensamble de los vehículos para que el crecimiento de este sector se vea favorecido, (c) la colaboración entre las fundiciones y los desmontadores

para optimizar la utilización de las partes metálicas en el sector automotriz y (d) la implementación de procesos eficientes de eliminación y transformación de residuos contaminantes, en beneficio del medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es determinante para el logro de los objetivos en el sector automotriz contar con profesionales altamente capacitados, de manera que todas las organizaciones en el sector automotriz deben contar con un plan de desarrollo de capital humano formalmente establecido, lo cual implica impulsar cada una de las cuatro etapas del plan: (a) atracción de talento, (b) capacitación, (c) evaluación, y (d) retención.

- Etapa de atracción del talento: Es de suma importancia que el recurso humano reclutado esté alineado con el perfil de las posiciones disponibles en las organizaciones del sector. De ser necesario, los procesos de atracción, reclutamiento y selección podrían desarrollarse en el extranjero a fin de asegurar el nivel del reclutado. Por otro lado, será tarea de los reclutadores definir claramente cada uno de los perfiles para los puestos disponibles.
- Etapa de capacitación: Es una etapa constante, en la cual se busca lograr que el recurso humano se perfeccione y desarrolle competencias para mejorar sus habilidades a fin de que incremente su eficiencia y productividad, alineando sus objetivos personales con los de la organización. Algunas capacitaciones se desarrollarán en el extranjero, debido a que forman parte del programa de entrenamiento de la casa matriz.
- Etapa de evaluación: Las organizaciones realizan evaluaciones periódicas a los trabajadores con el objetivo de medir su conocimiento, capacidades y habilidades para el puesto establecido. Esta etapa permite identificar deficiencias, para poder

emprender planes de capacitación y mejoras continuas que contribuyan a la mejora de la productividad.

- Etapa de retención: Una vez lograda la identificación de los trabajadores que cumplan mejor con los requerimientos de la organización, es indispensable disponer de incentivos que aseguren su permanencia, ya que serán catalogados como los trabajadores que aportan más valor a la organización.

El sector automotriz debe emplear este modelo de desarrollo de capital humano a todo nivel y en todas las empresas vinculadas al sector, ya sea en los concesionarios, empresas productoras de autopartes o ensambladoras. Este modelo ayudará a que el recurso humano tenga una línea de carrera en las empresas del sector y contribuya así con la mejorara de los índices de competitividad gerencial y operativa en el país.

7.7 Gestión del Cambio

Para implementar un sector automotriz y competir en los mercados globales cada vez más exigentes, es necesario gestionar el cambio adecuadamente, ya que hay una relación directa entre la gestión eficiente del recurso humano y el éxito en el logro de los objetivos de largo plazo. La gestión del cambio es un factor imprescindible en el crecimiento de los sectores y en la adaptación al entorno globalizado, por ello se trabajará en temas como (a) liderazgo, (b) innovación y (c) resistencia al cambio.

La rivalidad y la competitividad global existentes en el sector automotriz actual demandan muchos retos para las empresas involucradas, por lo que la gestión del cambio y su adecuada administración ocupan un lugar importante para el éxito de estas compañías. La capacidad de las organizaciones para anticipar las amenazas y adaptarse continuamente al cambio son prioritarias en este entorno cambiante y globalizado, por ello las empresas del sector deben analizar el entorno para identificar los riesgos que son relevantes para la administración del cambio.

7.8 Conclusiones.

En este capítulo se concretan los planes estratégicos en acciones y resultados, de modo que para poder alcanzar la visión deseada en el sector automotriz, se establecen 13 objetivos de corto plazo que se desprenden de los objetivos de largo plazo, asignándoles (a) recursos financieros, (b) recursos tecnológicos, (c) recursos físicos y (d) recursos humanos. Del mismo modo, las políticas establecidas guían y orientan las estrategias hacia el cumplimiento de la visión. Esta implementación estratégica se sostiene en recursos humanos calificados y competentes en la cadena productiva del sector. Por otro lado, la estructura organizacional determinará la correcta implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas.

Los recursos financieros que deberá considerar el sector son la inversión privada y pública, mientras que, en el caso de los recursos físicos se tomará en cuenta: (a) los terrenos, (b) las plantas de producción, (c) los almacenes aduaneros y de distribución, (d) las plantas de reciclaje, entre otros. Los recursos humanos y tecnológicos están constituidos por el personal gerencial y operativo calificado, así como la implementación de un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) acorde con las necesidades del sector.

La estructura organizacional del sector busca integrar a todos los participantes, entre los que destacan (a) los importadores de vehículos, (b) los productores y exportados de autopartes y (c) los concesionarios de marcas; en un gremio consolidado que sea el motor del desarrollo en el sector, el cual debe estar articulado e integrado con los sectores relacionados.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Es de suma importancia efectuar una visualización permanente de la evolución de la estrategia, mediante la aplicación del Tablero de Control Balanceado. En este tablero, se consideran las siguientes perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) interna, y (d) del aprendizaje de la organización; en las cuales se observarán los objetivos relacionados con los indicadores, las unidades que servirán para ser evaluadas y las metas de cada objetivo de corto plazo.

8.1 Perspectiva de Control

Según D'Alessio (2008), el Tablero de Control Balanceado cuenta con cuatro perspectivas importantes, en las se necesita visualizar (a) el aprendizaje interno, (b) la perspectiva de procesos, (c) la perspectiva del cliente, y (d) la perspectiva financiera. En ellas se encontrarán las respuestas para las siguientes preguntas: (a) cómo aprender a mejorar internamente, (b) cómo debe mejorar el sector, (c) cómo estar más cerca de lo que el cliente necesita, (d) cómo satisfacer a nuestros clientes y (e) cómo satisfacer a los accionistas.

8.1.1 Aprendizaje interno

Respecto a los recursos humanos, es importante que el sector logre desarrollar un grato ambiente laboral, con personal motivado y comprometido con los objetivos del sector, de tal manera que su crecimiento sea propicio. Resulta determinante desarrollar planes de capacitación y entrenamiento dentro y fuera del país, con el objetivo de incrementar la productividad del personal y su contribución al desarrollo del sector. Respecto al sistema remunerativo, es importante destacar que el sistema de retribuciones será trabajado con variables de medición, en el que los logros serán cuantificados y recompensados de forma individualizada, a fin de que la proyección de crecimiento del sector tenga una buena base y sostenibilidad.

8.1.2 Procesos

El sector evaluará todos sus procesos bajo una perspectiva de calidad, buscando homogenizar los procesos eficientemente a fin de lograr estándares en los procesos de (a) ensamblaje, (b) logísticos, (c) distribución, (d) calidad y (e) ventas, principalmente; de tal manera que se pueda proyectar un crecimiento organizado, el cual tendrá como pilares principales, el crecimiento de la industria de autopartes con presencia en el mercado global y el reconocimiento internacional y el establecimiento de ensambladoras con alta productividad.

8.1.3 Cliente

El sector automotriz, bajo la perspectiva del cliente, centrará su atención en contar con la infraestructura adecuada para (a) implementar una red de distribución que le permita asegurar un alto nivel de servicio al cliente, (b) impulsar el crecimiento de la industria de autopartes para la fabricación de las piezas más demandadas y (c) establecer un nivel de ensamblaje de automóviles con las características y prestaciones más demandadas por los consumidores. De esta manera, se incentivará el incremento de la producción local, y se logrará un sector más dinámico, consiguiendo mayores volúmenes de ventas y mayor satisfacción a los clientes.

8.1.4 Financiera

Resulta imprescindible que se cumpla con altos índices de rentabilidad para los inversionistas dentro del sector. Estos índices serán salvaguardados por las gestiones realizadas a través de las instituciones gremiales, las cuales buscarán el mayor beneficio para los inversionistas, de modo que se tendrá en cuenta los siguientes aspectos: (a) los beneficios tributarios, (b) los beneficios por importación de tecnología y (c) la captación de capitales extranjeros. Adicionalmente, se otorgarán facilidades para el reclutamiento y capacitación del

recurso humano que permita optimizar los procesos productivos, a fin de lograr una industria más eficiente en beneficio de todos los *stakeholders*.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Respecto a la perspectiva de control, D'Alessio (2008) mencionó lo siguiente:

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia donde se está yendo y corregir si es necesario (p. 425).

Cabe destacar que el gráfico desarrollado por Kaplan y Norton (1996), mostrado en la Figura 41, detalla de forma esquemática cómo se presentan estas relaciones, de tal manera que se pueden visualizar las perspectivas y controles sobre la estrategia en cada una de los cuatro aspectos.

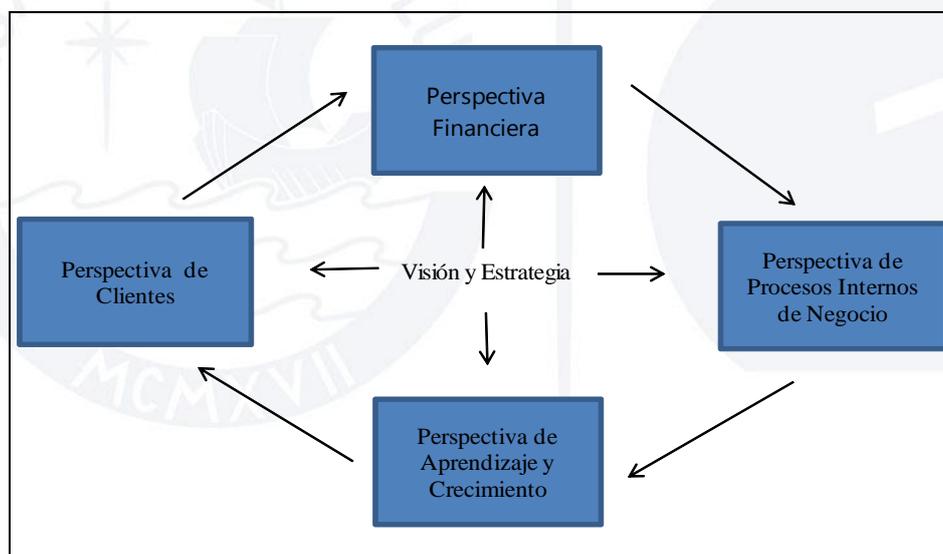


Figura 41. Perspectivas de la organización. Tomado de “*Balanced Scorecard*”, por L. Bringas, 1996. Recuperado de <http://luisbringas.wordpress.com/2011/08/29/balanced-business-scorecard-kaplan-y-norton-1996/>

Así mismo, como se observará más adelante, en la Tabla 46, para la perspectiva financiera se utiliza como indicador la tasa interna de retorno (TIR) y para la perspectiva de clientes se está utilizando los siguientes indicadores: (a) crecimiento de importación y venta de vehículos y (b) registro de propietarios acogidos al bono del chatarreo. Para la perspectiva

interna se utilizan los indicadores: (a) capacidad de producción, (b) avance de obras, (c) número de talleres y (d) horas de permanencia en el taller; para medir la mejora en el servicio post venta. Finalmente, para los indicadores de aprendizaje o personas se utiliza el nivel de contaminación por emisión de gases.

8.3 Conclusiones

En este capítulo, se ha presentado la evaluación y control del proceso estratégico mediante la herramienta del tablero de control integral (*Balanced Scorecard*). Cada uno de los objetivos de corto plazo fue asociado a un indicador y a su respectiva meta, como parte de la metodología del cuadro de mando integral, con lo cual se busca establecer parámetros específicos que permitan evaluar el cumplimiento de las metas propuestas.

La perspectiva financiera se ha orientado a controlar niveles de retorno financiero para (a) la comercialización, (b) la fabricación de autopartes y (c) el establecimiento de las plantas de ensamblaje, mientras que, la perspectiva de clientes buscó controlar (a) los niveles de importación y venta de vehículos para llegar a la meta de 90,000 unidades, (b) el crecimiento del parque automotor de 9% anual y (c) el registro de autos mayores a 15 años hasta retirar 20,000 unidades. Por otro lado, la perspectiva de procesos se ha orientado a controlar el avance de obras para instalar tres plantas y finalmente, la perspectiva de personas se orientó a (a) controlar el nivel de contaminación y (b) ensamblar vehículos con tecnología Euro.

Todo lo considerado en las perspectivas está alineado con la visión planteada para el sector automotriz y lo que busca el *Balanced Scorecard* es tener un control integral de los objetivos, así como determinar si se están cumpliendo y de ese modo, cuantificar su desviación.

Tabla 46

Tablero de Control Balanceado

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)					
N°	Objetivos	Perspectiva	Indicador	Unidades	Meta
OCP 11	(OCP 11) Inicio de la inversión en las plantas de ensamblaje a partir de diciembre 2014.	Financiera	Retorno financiero	TIR	Inicio de inversiones en diciembre 2014
OCP 12	(OCP 12) Instalación y puesta en marcha de dos plantas de fabricación en diciembre 2016 con una producción de 20 mil unidades por planta.	Interna	Avance de obras.	Porcentaje de avance	Instalar tres plantas
OCP 13	(OCP 13) Instalación y puesta en marcha de una planta de fabricación adicional en diciembre 2018 con una producción de 20 mil unidades.	Interna	Capacidad de producción	Unidades	Producir 90,000 unidades
OCP 21	(OCP 21) En el año 2014, importar 182,000 vehículos con un crecimiento de 11% anual hasta el año 2016.	Cliente	Importación y venta de vehículos.	Unidades	Importar 200,000 unidades en promedio
OCP 22	(OCP 22) Mantener un crecimiento sostenido de 4% anual en las importación de vehículos desde el año 2017.	Cliente	Crecimiento de importación y venta de vehículos	Unidades	Aumento de la importación en 10% anual desde el 2016.
OCP 31	(OCP 31) En el 2015, producir US\$ 450 millones en autopartes.	Cliente	Ventas anuales de autopartes en US\$.	Dólares americanos	Producir US\$450 millones en autopartes
OCP 32	(OCP 32) En el 2018, producir US\$ 500 millones en autopartes.	Cliente	Ventas anuales de autopartes en US\$.	Dólares americanos	Producir US\$500 millones en autopartes
OCP 41	(OCP 41) A partir del año 2015, sólo permitir la importación de vehículos con tecnología Euro 3.	Aprendizaje de la organización	Nivel de contaminación por emisión de gases.	Partes por millón (PPM)	Importar vehículos con tecnología Euro 3.
OCP 42	(OCP 42) A partir del año 2018, sólo permitir la importación de vehículos con tecnología Euro 4.	Aprendizaje de la organización	Nivel de contaminación por emisión de gases.	Partes por millón (PPM)	Importar vehículos con tecnología Euro 4.
OCP 43	(OCP 43) Ensamblaje de vehículos cumpliendo con la normativa de emisiones Euro 5 a partir del año 2017.	Aprendizaje de la organización	Nivel de contaminación por emisión de gases.	Partes por millón (PPM)	Importar vehículos con tecnología Euro 5.
OCP 51	(OCP 51) A partir del 2015, retirar anualmente 10,000 vehículos con antigüedad mayor a 14 años.	Cliente	Registro de propietarios que se acogen al programa del bono de chatarreo.	Unidades	Retiro de 10,000 unidades.
OCP 61	(OCP 61) A partir del año 2015, contar con 650 talleres autorizados a nivel nacional.	Interna	Tendencia del tiempo de atención en los talleres	-Número de talleres. -Horas de permanencia en el taller.	Existencia de 650 talleres autorizados
OCP 62	(OCP 62) A partir del año 2018, contar con 1,100 talleres autorizados a nivel nacional.	Interna	Tendencia del tiempo de atención en los talleres	-Número de talleres. -Horas de permanencia en el taller.	Existencia de 1,100 talleres autorizados

Capítulo IX: Competitividad del Sector Automotriz

9.1 Análisis Competitivo del Sector Automotriz.

El sector automotriz en el mundo ha mostrado un alto nivel de competitividad en los últimos años, no solo en países desarrollados, como Estados Unidos, Japón y Alemania, sino también en países con menor desarrollo tecnológico como China, Corea e India; los cuales han ingresado al mercado mundial con un alto nivel de competitividad.

Para mayor comprensión del tema, se ha visto conveniente clasificar a los países latinoamericanos en función del desarrollo del sector automotriz. Para tal efecto, se han definido tres categorías: (a) los países más desarrollados, (b) los medianamente desarrollados y (c) los menos desarrollados. En el primer grupo, se encuentran Brasil y México; en el segundo, Colombia y Argentina, cuyo mediano desarrollo les permite tener una ventaja competitiva respecto al resto y, en el tercer grupo, Perú y Chile.

En Perú, el sector automotriz tiene poco desarrollo, debido a que actualmente se dedica a la importación y comercialización de vehículos, así como a la producción y exportación de autopartes; no obstante, el desarrollo de dicho sector en el Perú es de suma importancia, dado que su impacto en la economía nacional sería altamente favorable, debido a la cantidad de personas que podrían ser empleadas y a las sinergias que se generarían con los sectores relacionados, entre los cuales figuran el sector del acero, vidrio, caucho, aluminio, entre otros.

Como sucede en todo el mundo, para analizar la competitividad del sector automotriz se deben considerar tres elementos: el social, el económico y el ambiental. En lo social, muchas industrias se vieron afectadas con la globalización de la producción, esto debido a que existen muchos países que presentan una estructura de costos menos competitiva por sus costos laborales. El Perú cuenta con los costos laborales no salariales más altos de Latinoamérica, por tanto, no se podría considerar como una ventaja competitiva. Respecto a

lo económico, el proceso de producción masivo se aplica en casi todas las industrias del mundo ya que a través de la economía de escala logran reducir costos para obtener una ventaja competitiva. En el Perú, la industria de autopartes, no cuenta con niveles de producción a gran escala, si bien es cierto se exportan cierto tipos de autopartes, creemos necesario que se podría desarrollar aun más. En el campo ambiental, la tendencia mundial hacia el consumo y utilización de productos menos contaminantes, obligan a los fabricantes a buscar tecnologías que impacten en menor medida al medio ambiente, de esta manera buscan una ventaja competitiva a través de la diferenciación. En el caso peruano, están establecidos los parámetros de contaminación, sin embargo el parque automotor es muy antiguo lo cual implica que los niveles de contaminación sean muy altos.

Es importante analizar cómo está desarrollándose el sector, a fin de poder notar la manera cómo actúa en temas relacionados al comercio exterior, a fin de poder determinar la mejor ubicación ó la mejor plaza para realizar las inversiones, en donde los capitales se encuentren a buen recaudo y con la mejor rentabilidad posible. En tal sentido, se hace necesario desarrollar los incentivos apropiados para lograr atraer estas inversiones con efectividad. La oferta interna deberá ser lo suficientemente atractiva para atraer a los inversionistas nacionales y extranjeros con incentivos que hagan al negocio más rentable, que impulse su crecimiento y logre ahorros importantes a través de la aplicación de algunas preferencias, financiamientos y exoneraciones entre otros, que estimulen la libre competencia. Por otro lado, los inversionistas, deberán de ser capaces de visualizar la eficiencia del sector con profesionales bien preparados que sean capaces de diseñar y fabricar productos altamente rentables y eficientes. Estas capacidades deberán de manifestarse en las operaciones de exportación de repuestos y suministros para vehículos, para lo cual resulta clave que se desarrollen planes para implementar sistemas de calidad que garanticen la uniformidad de los procesos para suministrarle calidad al sector y poder mantener los

estándares de fabricación, a fin de lograr mayor eficiencia, automatización y reducción de costos que sea percibida por los consumidores para conseguir incrementar la fidelidad de los mismos en los diferentes sectores de la población. Adicionalmente se deberá visualizar a los proveedores del sector con operaciones muy eficientes en los que se apliquen sistemas del *Just In Time* en sus actividades internas y *outsourcing*, en actividades claves y de soporte.

Por otro lado, se deberá tener en cuenta situaciones relacionados con el reducido desarrollo del sector y la actividad misma que desarrolla, debido a que en la actualidad se opera con la importación y comercialización de automóviles y por otro lado con la producción, exportación y comercialización de autopartes, los cuales vienen contribuyendo favorablemente con el incremento del empleo que genera dentro del sector y de las industrias relacionadas. En relación con lo mencionado líneas arriba, es importante destacar que el incremento de la demanda interna de vehículos ha sido significativa, por ello se hace necesario mantener y mejorar el manejo de los inventarios, con el objeto de mejorar el abastecimiento de repuestos. Adicionalmente se hace necesario trabajar en la implementación de mayores redes de talleres autorizados, los cuales por tratarse de un lugar que vincula directamente al producto con el usuario, se estaría mejorando el servicio al cliente que redundará en conseguir vehículos en mejor estado, reducir el índice de accidentes de tránsito, mejorar los índices de contaminación y el valor de reventa de los vehículos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Automotriz.

Actualmente, el sector automotriz está circunscrito a fungir como importador y comercializador de vehículos nuevos y usados, puesto que a lo largo de los años se ha incentivado con facilidades arancelarias, la importación de vehículos, sin prestar la debida atención al desarrollo del sector en su industria de autopartes y de ensamblaje. Se hace necesario desarrollar una visión y un plan de desarrollo sectorial con la definición de

objetivos claros, con el fin de establecer las bases requeridas para gestionar recursos que conlleven a incrementar la eficiencia y competitividad del sector, a nivel internacional.

En el sector automotriz, es necesario que el Gobierno establezca las condiciones apropiadas para incrementar su competitividad. Dichas condiciones se enfocan a la reducción de aranceles para el ingreso de (a) bienes de capital, (b) materias primas, (c) insumos o repuestos, (d) beneficios por acuerdos comerciales, (e) zonas francas para exportación, entre otras; a fin de poder desarrollar el sector y captar más inversión extranjera, tal como se ha hecho en otros países latinoamericanos. De esta manera, se busca que el establecimiento del nuevo sector sea visualizado en un plan de largo plazo, en el cual la empresa privada pueda trabajar coordinadamente con el Gobierno, dentro de un marco legal que permita el respeto a la inversión privada nacional y extranjera, en un contexto de estabilidad nacional.

La competitividad del sector automotriz de un país es esencial para su crecimiento a largo plazo. Si un sector es competitivo, promoverá la inversión interna y externa y en consecuencia, mejorará la balanza de pagos. Además, si el sector es competitivo, no solo ayudará a generar empleos directos, sino también; promoverá el desarrollo sostenible en industrias relacionadas, tales como (a) los servicios financieros, (b) la infraestructura y (c) el sector energía.

Entre los factores críticos de éxito para la competitividad del sector automotriz se puede mencionar los siguientes: (a) la mano de obra productiva, (b) los sistemas fiscales y tributarios que apoyen la producción, (c) la infraestructura física, (d) las inversiones gubernamentales en innovación, (e) el sistema legal, (f) el apoyo del gobierno, (g) la energía a bajo costo y (h) la red de proveedores.

Uno de los casos latinoamericanos para imitar es la industria automotriz mexicana, que es una de las más competitivas y dinámicas del mundo, al igual que la brasileña. Entre los factores que han contribuido al éxito del sector automotriz mexicano, están (a) la

economía de escala, (b) las inversiones en investigación y desarrollo, (c) el desarrollo tecnológico, (d) el apoyo del Gobierno, (e) la rápida adaptación a los cambios y el entorno y (f) las alianzas y acuerdos comerciales. Todos estos factores han sido condicionantes y críticos para alcanzar altos estándares de calidad, productividad y competitividad.

Alrededor de los años 80, el enfoque *hub* fue conceptualizado para concentrar los vuelos entre continentes de algunos aeropuertos con la finalidad de poder agrupar y distribuir a los pasajeros a través de las diferentes rutas locales o internacionales dentro y fuera del continente; luego, durante la década del 90, el enfoque es ampliado y utilizado en aplicaciones marítimo-portuarias en terminales portuarios, específicamente en la aplicación de rutas en contenedores, líneas navieras y transporte multimodal y logístico; a fin de concentrar carga de diversos países de procedencia para poderla redistribuir a los diferentes destinos, dando facilidades a los negocios internacionales, independientemente del grado de industrialización y del tráfico portuario. Es importante destacar que en lo concerniente a la concentración de carga, esta se da principalmente por (a) vía marítima o trasbordo, desarrollado cuando la carga es trasbordada de un buque a otro y (b) vía terrestre o traspaso intermodal, cuando la mercadería llega a un país por vías internas de cualquier tipo de transporte terrestre y sale por vía marítima. Se puede observar que el enfoque *hub* tiene algunas ventajas respecto a otros sistemas, debido a que permite (a) la generación de economías de escala en las conexiones por la gran cantidad de servicios que concentra y por la presencia de múltiples usuarios a los que se les ofrece diversidad de rutas, frecuencias y conexiones, (b) la generación de economías de escala en los *hubs* por concentración geográfica de carga y descarga de la mercadería y por el procesamiento de información, transporte y consolidación de la carga, a fin de poder llegar a múltiples destinos y continentes y (c) la generación de economías de alcance, las cuales se generan al reducir los costos, al brindar el aprovechamiento de la infraestructura, así como al ofrecer una mayor oferta de

servicios a una mayor cantidad de clientes. En el contexto global, se puede visualizar el crecimiento del comercio internacional y el desarrollo capitalista del mundo, a través de un gran crecimiento de centros regionales que han desarrollado dominio internacional sobre zonas con menor desarrollo. Este desarrollo, por ser un proceso dinámico, generará cambios debido a la aparición de nuevos centros de desarrollo económico, así como por la pérdida de hegemonía de otros países; lo cual brinda una oportunidad para que de forma constante se pueda aprovechar la ubicación geográfica de algún país, ante la aparición de nuevos centros de desarrollo. En este sentido, se han identificado tres grupos de desarrollo dominante, los cuales están conformados por (a) la Unión Europea, constituida por Europa occidental, (b) Norteamérica, constituida principalmente por Estados Unidos y Canadá y (c) el Noreste de Asia. Es importante mencionar, que el dominio económico es producto de la concentración de la riqueza en los grupos mencionados anteriormente y de acuerdo con la información del Banco Mundial (2004), nótese que estos tres grupos concentraron en el 2004, el 82% del PBI mundial, teniendo en cuenta: (a) los ejes Este-Oeste en el hemisferio norte del globo, (b) una gran determinación de los puertos *hub* y (c) la determinación de las diversas rutas de transportes multimodales que existen internacionalmente; tal como se aprecia en la Figura 42.

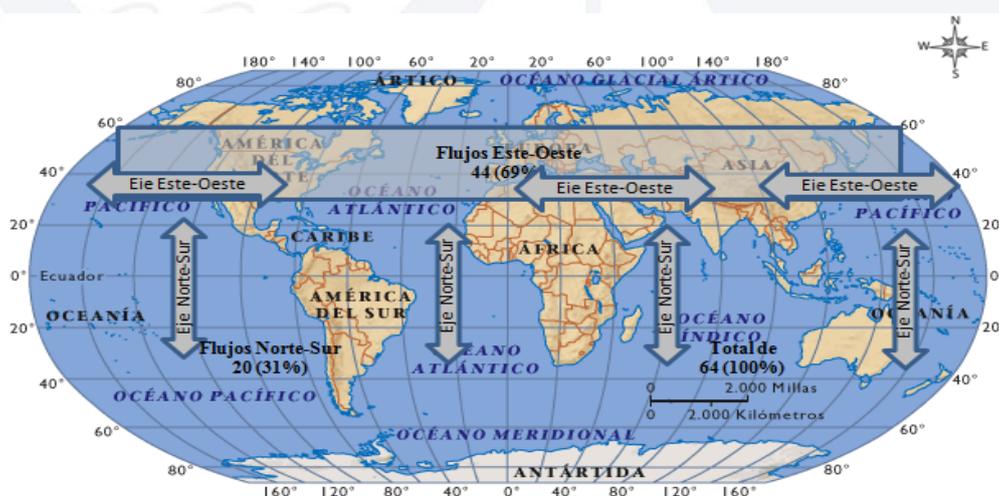


Figura 42. Principales ejes de transporte de carga. Adaptado de “Puertos, espacio y globalización: el desarrollo de *hubs* en México”, por C. Martner, *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://scielo.unam.mx/pdf/conver/v17n52/v17n52a13.pdf>

En este sentido, es importante destacar que el 69% de los contenedores, durante el año 2006, se movilizó con salidas y llegadas en dirección este a oeste del hemisferio norte, entre los tres grupos mencionados anteriormente; mientras que el 31% restante, se movilizó de norte a sur entre diversos países de los grupos más importantes. La predominancia de las localizaciones que se encuentran fuera del globo, se debe a la deslocalización de las diferentes etapas de producción en China, países del Sudeste Asiático, la India y eventualmente, México y Sudamérica (Martner, 2010).

La necesidad de crear corredores que puedan ser capaces de vincular rutas terrestres y marítimas desde un país emisor de mercaderías, hasta otro país demandante de los recursos, apoya la iniciativa de integrar la producción mundial, a través de redes multimodales amplias que sean capaces de integrar regiones y continentes con regiones emergentes, de forma competitiva. En ese sentido, por ejemplo, se tiene el *hub* global del puerto de Rotterdam, que obtiene el 60% de su carga, de contenedores trasladados por rutas terrestres de países del norte de Europa y del Mediterráneo (Drewry, 2002), gracias al establecimiento de una red multimodal, en la cual se integra la red de ferrocarriles y transportes al puerto; mientras que el 40% restante, proviene de rutas ribereñas. Juntas, tienen como destino América, África y Asia (Drewry, 2002). Otro ejemplo es el *hub* global de California, el cual concentra el 85% de la carga en contenedores provenientes de Hinterland y cuyo comercio se lleva a cabo a través de los puertos de Long Beach y Los Ángeles. Cabe mencionar que en el caso californiano, las redes ferroviarias constituyen un factor clave de este puerto. Asimismo, los puertos de Long Beach y Los Ángeles, cuentan con el llamado trasbordo marítimo, lo cual constituye un asunto importante en la red entre Latinoamérica y el Lejano Oriente. Otro ejemplo importante es el caso de Singapur, el cual genera de forma local únicamente, el 18% de la carga en contenedores, mientras que el 82% restante es generado por conexiones y trasbordo entre las redes de alimentación del Sureste asiático y las rutas de Norteamérica y

Europa. Por otro lado, es importante destacar que los *hubs* globales están complementados por *hubs* regionales, los cuales ayudan a complementar la red global multimodal con menor cobertura, pero, que permiten alcanzar rutas subcontinentales que de otra forma no sería posible. Una gran parte de los *hubs* regionales se encuentran en las rutas de Este a Oeste y en las rutas de Norte a Sur (Martner, 2010), como por ejemplo el caso de Manzanillo (MIT), en Panamá, los puertos de Kingston, en Jamaica y Freeport, en las Bahamas, los cuales unen a países de Centro y Sudamérica, y El Caribe con Europa y Asia, tal como se muestra en la Figura 43.



Figura 43. Hubs regionales. Adaptado de “Puertos, espacio y globalización: el desarrollo de *hubs* en México”, por C. Martner, *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://scielo.unam.mx/pdf/conver/v17n52/v17n52a13.pdf>

Estos *hubs* regionales son capaces de recibir embarcaciones de 2,000 y 4,900 *twenty equivalent units* (teu) y buques menores, entre 500 y 1,900 teu, mientras que en los *hubs* globales se movilizan buques con capacidad de 5,000 a 10,000 teu. Cabe mencionar que el transporte multimodal y la red global de puertos están constituidos por tres tipos de *hubs*: (a) *hubs* globales, los cuales se encuentran en el hemisferio norte del mundo y están constituidos por los grandes puertos; (b) los *hubs* regionales, los cuales a una escala menor acopian y redistribuyen la carga; y (c) los puertos alimentadores. El uso de estos *hubs* se da de forma

independiente, pues en algunos casos solo se utilizan los *hubs* globales, los *hubs* regionales o desde un puerto alimentador a un *hub* global y/o regional, etc. El hecho es que su uso y funcionamiento se puede dar sin más restricciones que las geográficas, las cuales pueden hacer necesario el uso de la vía marítima o terrestre (Martner, 2010).

Actualmente, se hacen presentes las alianzas estratégicas globales, a fin de lograr una cobertura internacional más eficiente, respecto al manejo de tiempos y de las mercaderías transportadas. Estas alianzas se vinculan con los tres grupos más grandes mencionados, donde la geografía y el poder económico juegan un papel muy importante en su formación. Norteamérica, Europa y el noreste de Asia concentran este poder, sin embargo permanentemente se desarrollan alianzas en las que se vincula este poderío con países emergentes, lo cual hace que también se generen alianzas estratégicas con empresas navieras; conformando una red global más integrada en lo que respecta a transportes y puertos, optimizando la infraestructura inicial e incrementando la frecuencia y la cobertura de rutas. Otro punto importante es el trasbordo de mercancías entre barcos de diferente tamaño, lo cual representa una práctica normal, ya que por razones de conveniencia la mercadería puede ser movida en varias ocasiones hasta llegar a su destino final. En ese sentido, el Sureste y Noreste asiático concentraron más del 50% de movimientos de transbordo a nivel mundial (Drewry, 2002) y Europa el 28% del movimiento mundial, mediante los puertos de Rotterdam, Amberes, Le Havre, Hamburgo y Felixstowe, principalmente.

Según Boyle (2011), es intención del Gobierno peruano, convertir al puerto del Callao en el *hub* logístico del Pacífico, para lo que se ha realizado un plan nacional de desarrollo portuario, en el cual se ha establecido modernizar la infraestructura, equipos y sus servicios para convertirse en el *hub* más importante de la región, capaz de recibir buques de 6,500 y 8,000 teu. El plan nacional involucra la modernización de (a) el Muelle Sur, (b) el Muelle Norte y (c) el Terminal Portuario de Paita; lo cual dinamizará el comercio internacional. El

Terminal Norte Multipropósito, contempla una preparación del muelle con un acceso de 240 metros de longitud y 16 metros de profundidad, con lo que se proyecta convertir el puerto del Callao en el único en la costa oeste, al igual que el puerto de Balboa en Panamá, en recibir buques de hasta 8,000 teu. En este sentido, la modernización de los puertos de Yurimaguas, General San Martín y San Juan de Marcona constituye la primera etapa de la modernización de puertos, mientras que, la segunda etapa estará constituida por los puertos de Ilo y Salaverry. Asimismo se ha proyectado que para mediados del año 2013, el terminal portuario de Paita será capaz de recibir buques de gran capacidad, y gozará de (a) un frente de atraque para las naves de 300 metros, menor a -13 metros de profundidad, (b) amplias zonas para el movimiento de contenedores y (c) la disponibilidad de grúas pórtico de muelle, que facilitarán la movilización de los contenedores. Por otro lado, se conectará con la IIRSA Norte y el puerto de Yurimaguas, a fin de poder aprovechar la infraestructura y generar mayor tráfico que apoye el desarrollo del proyecto y de aquella región del país.

Según Andina (2011), gracias a las inversiones realizadas en infraestructura portuaria, el puerto del Callao ha recibido al buque portacontenedores de las más altas dimensiones que haya llegado a Sudamérica, llamado Post Panamax MSC Asya. Es importante mencionar que las dimensiones de dicha nave son de 336.7 m de largo y 45.6 m de ancho, y cuenta con un calado de 15.53 m y con una capacidad de 9,200 teu. Este hecho, podría hacer que el terminal del Callao se haga conocido por el mundo a fin de convertirse en el puerto *hub* de la región, ya que por estar al centro de Sudamérica, su estratégica ubicación geográfica resulta ser beneficiosa para recibir y redistribuir mercadería proveniente de puertos más pequeños a otras zonas de la región. Por otro lado, se tiene conocimiento de que la embarcación incluirá en sus rutas al puerto del Callao, contribuyendo con (a) la reducción de costos, debido a las economías de escala que se generan, producto del gran volumen transportado y (b) la productividad del país. En el Perú, el consorcio APM Terminals Callao, operador del

Terminal Norte Multipropósito, tiene planificadas inversiones cercanas a US\$ 750 millones, lo cual convierte a Callao en un puerto de clase mundial; de modo que se tiene pronosticado que este puerto tendrá 1.5 millones de teu, por lo cual Callao sería el terminal con mayor movimiento de este tipo, pues ningún puerto de la costa, de forma independiente, tiene el volumen suficiente para superar al puerto principal del Perú. Es importante mencionar que actualmente, dicho puerto cuenta con ocho grúas pórtico y que con las inversiones programadas, en dos o tres años, se contará con 20 grúas pórtico que harán del puerto del Callao, tal como se dijo anteriormente, un puerto de clase mundial, similar a los *hubs* europeos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Automotriz.

Se hace necesario que el estado incentive la inversión privada y la creación de clústeres, a fin de promover (a) la innovación, (b) el fomento de economías de escala y (c) la generación de relaciones holísticas; que permitan a las empresas locales conseguir costos competitivos, asociados a productos innovadores y de calidad que generen desarrollo sostenible y creación de valor para el sector.

El sector automotriz no ha logrado desarrollar un clúster, ya que no se encuentra integrado; lo cual impide la creación de sinergias requeridas entre las empresas relacionadas. A largo plazo, se requiere crear diferentes organizaciones proveedoras debidamente organizadas en gremios, distribuidores, concesionarios, entre otros; para poder gestionar el cambio con un nivel de autonomía que impulse su desarrollo. Para ello, se puede tomar como modelo el caso de Corea, país que luego de pasar por una etapa de crisis de su moneda y experimentar un enorme cambio estructural, reestructuró su industria automotriz empezando por la industria de las autopartes, convirtiéndose así, en una industria competitiva a nivel global, como se muestra en la tabla 47.

Tabla 47

Etapas de Desarrollo de la Industria Automotriz Coreana.

Categoría	Meta Nacional	Industria Automotriz	Contenidos Relacionados
Primer plan de cinco años de desarrollo económico (62-66)	Construcción de infraestructura.	Etapas de ensamblaje KD.	Se lanzó el desarrollo de la industria automotriz, prohibición de importación de automoviles ensamblados.
Segundo plan de cinco años de desarrollo económico (67-71)	Construcción de infraestructura.	Las primeras etapas de localización.	Desarrollo del plan básico de la industria automotriz, promoción de la integración profesional.
Tercer plan de cinco años de desarrollo económico (72-76)	Emprender un fuerte desarrollo industrial.	Etapas de desarrollo de autos solo coreanos.	Desarrollo de autos nacionales indígenas, primera exportación, construcción de plantas generales a gran escala.
Cuarto plan de cinco años de desarrollo económico (77-81)	Adelanto de la estructura industrial para establecer la base.	Etapas de preparación del sistema de producción.	Medidas de nacionalización de la industria automotriz, promoción de la estrategia de exportación.
Quinto plan de cinco años de desarrollo económico (82-86)	Establecimiento de una industria de ventaja comparativa.	Etapas de establecimiento de infraestructura de exportación.	Establecimiento de un sistema de producción, el comienzo de la exportación a los EE.UU., especialización internacional de producción.
Sexto plan de cinco años de desarrollo económico (87-91)	Construcción de competitividad internacional.	Etapas de exportación masiva.	Liberalización de toda la producción de autos, liberalización de la importación, fortalecimiento de las normas de emisiones y ruido.
Septima etapa (92-97)	Refuerzo de la eficiencia económica.	Etapas de crecimiento cuantitativo y desarrollo de la tecnología de propiedad.	Lograr economías de escala, los productores de automoviles dentro del top cinco del mundo, completar el desarrollo de las partes necesarias de la tecnología de propiedad.
Octava etapa (98-)	Globalización. Liberalización.	Etapas de Globalización y adelanto tecnológico.	Reestructuración de la industria automotriz, fabricante extranjero avanzado, entrar en el mercado nacional, globalización de las bases de producción.

Nota. Adaptado de “Estrategia de Desarrollo de la Industria de Especialidad Regional: Autopartes”, por J. Kim y C. Kim, 2012, en Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo, p.142.

Según J. Kim y C. Kim (2012), entre los potenciales clústeres se identificó al departamento de Tacna, que a pesar de no contar con una infraestructura especializada, tiene el potencial de crear un fuerte impacto en otros sectores tales como el de fabricación, distribución, banca y seguros, publicidad y gas, entre otros; debido está su ubicación en la costa, podría ofrecer un puerto, aeropuertos y facilidades logísticas, parcialmente

implementadas. Geográficamente, Tacna cuenta con una buena accesibilidad para países como Bolivia y Brasil, mediante la carreteo interoceánica y a través de Chile, por la Panamericana Sur.

Por otro lado, la demanda de autopartes en el Perú es alta debido a la gran cantidad de autos usados que ocasiona mayor frecuencia de reparaciones y daños al medio ambiente. Es importante mencionar, que un automóvil está hecho de 20 a 30 mil partes, tales como: (a) productos de metal, (b) productos sintéticos, (c) productos de caucho, (d) productos petroquímicos, (e) productos de asbesto, (f) equipos de precisión, (g) equipos de prensa, (h) partes eléctricas e (i) partes de plástico; por ello es necesario agrupar a las empresas que fabriquen autopartes complementarias en un mismo parque industrial, a fin de hacer eficiente su proceso de abastecimiento y propiciar mayores volúmenes de ventas para todos los participantes. Resulta importante, en una etapa inicial, la elección de un tipo de componente básico en la tecnología a enfocarse, a fin de concentrar los esfuerzos de fabricación, aprovechando mejor las sinergias y las economías de escala. A largo plazo, el propósito sería construir un centro de investigación y desarrollo vinculado a un complejo industrial de fabricación de autopartes con una red de distribución que se integre con actividades complementarias de publicidad y *marketing*, permitiendo que el departamento de Tacna se convierta, inicialmente, en una estación base de la industria internacional de autopartes y un clúster de componentes para, finalmente, convertirse en un clúster que integre toda esta industria hasta culminar el proceso con el ensamblaje de vehículos.

Los requisitos para la formación eficiente de un clúster se detallan a continuación:

- Cercanía de las empresas relacionadas con las instalaciones de investigación.
- Alianza estratégica de los fabricantes de vehículos con los fabricantes de autopartes.

- Contratación de una consultoría internacional para la creación de un plan maestro adecuado para Tacna.
- Los gobiernos, tanto central como regional, deberán cumplir el papel de facilitadores.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Porter (2009), señaló que existen algunos beneficios al contar con clústeres pues:

Afectan a la competencia en tres aspectos: en primer lugar, incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; en segundo lugar, incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y en tercer lugar, estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el clúster (p. 283).

Es importante mencionar que el sector automotriz se vería beneficiado si se estimulara la formación de clústeres, ya que los inversionistas nacionales y extranjeros tendrían mejores oportunidades de inversión, e incluso sería necesario abrir el mercado a las importaciones, a fin de estimular la competitividad y la eficiencia interna. La idea es conseguir los componentes necesarios inexistentes en el país, propiciando la competencia al interior del sector para conseguir productos eficientes, innovadores y de alta calidad; que impulsen las exportaciones. Es importante destacar que el clúster automotriz peruano debe estar formado por (a) empresas automotrices, (b) organismos públicos y privados que incrementen el movimiento comercial, (c) las utilidades de sus integrantes y (d) la creación de entrantes. En consecuencia, el clúster constituye un motor generador de riqueza para el país y tiene un rol promotor del desarrollo y crecimiento de las exportaciones, como consecuencia de la inversión privada nacional y extranjera.

J. Kim y C. Kim (2012) consideran de suma importancia, que el desarrollo del clúster global automotriz se realice a través de las siguientes estrategias:

- Establecimiento de un clúster industrial, a través de la creación de un parque industrial.
- Empoderamiento del desarrollo tecnológico, a través de la investigación y el desarrollo de autopartes, teniendo como ejemplo exitoso, el Centro de Investigaciones de Autopartes en Corea; para las industrias relacionadas, a fin de crear autopartes nacionales, como se muestra en la figura 44.
- La transferencia de conocimientos, a través de la atracción de expertos para implementar un centro de estudios para la industria automotriz, a fin de crear nuevas generaciones capacitadas.
- Sistemas de apoyo a los negocios, en los cuales se establece un centro de tecnología automotriz y de innovación de autopartes para dar soporte técnico, entre otros.
- Asociación académica permisiva, para fomentar el intercambio de información por medio de foros.
- Internacionalización, a través de especialistas y empresas extranjeras automotrices, para promocionar internacionalmente los productos locales.

En tal sentido, será necesario cumplir los requisitos que se detallan a continuación:

- Estrecha proximidad de las empresas relacionadas y las instalaciones de investigación.
- Acuerdo de alianza y cooperación tecnológica y métodos de entrega a fabricantes de vehículos.
- Elaboración de un plan maestro para el proyecto.
- Compromiso de los agentes principales del proyecto.
- Liderazgo del Estado peruano.

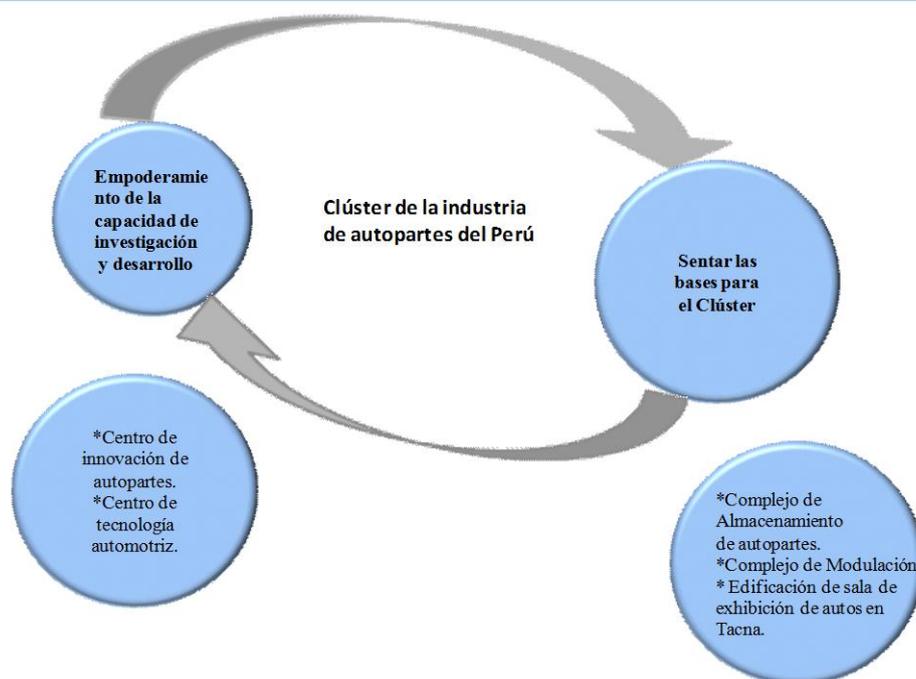


Figura 44. Clúster de la industria de autopartes del Perú.

Adaptado de “Estrategia de Desarrollo de la Industria de Especialidad Regional: Autopartes”, por J. Kim y C. Kim, 2012, en Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo, p.150.

9.5 Conclusiones

Para que un sector automotriz se desarrolle, se hace necesaria la creación de clústeres que permitan el crecimiento del sector, como sucedió en México, Brasil y Colombia, los cuales ya cuentan con clústeres que cooperan y compiten al mismo tiempo. Además, se hace imprescindible contar con un Planeamiento Estratégico para el Sector Automotriz, a fin de generar acciones que impulsen su desarrollo, el cual deberá ser impulsado a través de un rol protagónico por parte del Estado peruano, que otorgará las facilidades e incentivos a la inversión extranjera.

Los aspectos estratégicos más importantes del clúster automotriz son los siguientes:

(a) la promoción internacional para la captación de capitales extranjeros, (b) la implantación de una política de eficiencia y productividad, (c) el desarrollo de economías de escala, (d) el desarrollo de planes de incentivos económicos y tributarios para brindar las facilidades de inversión.

El incremento en las ventas del sector automotriz en los últimos años, se debe a la mejora del poder adquisitivo proveniente del desarrollo económico del país y al aumento de la oferta de vehículos, reflejada a través de un portafolio de productos más amplio, presentándose la oportunidad del establecimiento de plantas de ensamblaje de marcas reconocidas para brindar atención a este mercado.

Existe una alta probabilidad de que el puerto del Callao se convierta en un *hub* global debido a las condiciones de inversión en infraestructura y a la posición geográfica del país, que generará que el Perú pueda ser el puente para redistribuir mercaderías a Sudamérica y la puerta de salida hacia otros continentes y beneficiar así, la exportación de autopartes.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral muestra la importancia del sector automotriz para el desarrollo del país, debido a que su dinamismo contribuye con el crecimiento económico a través de la generación de riqueza y creación de puestos de trabajo formal. Asimismo, existen industrias relacionadas que son impulsadas por dicho dinamismo, las cuales contribuyen a la mejora de la calidad de vida de la población.

La aplicación de este plan estratégico permite concretar su visión a través del cumplimiento de los OLP y sus respectivos OCP, los cuales se lograrán por medio de las estrategias y las políticas planteadas. El cumplimiento de los OCP será monitoreado por las perspectivas del Tablero de Control Balanceado, apoyado por los recursos asignados y una estructura organizacional adecuada. Al final del capítulo, en la Tabla 47, se adjunta el esquema de D'Alessio (2008), llamado Plan Estratégico Integral, en el que se incluye (a) la misión, (b) la visión, (c) los valores, (d) el código de ética, (e) los intereses organizacionales, (f) los principios cardinales, (g) las estrategias, (h) los objetivos de largo plazo, (i) los objetivos de corto plazo, (j) las políticas, (k) los recursos y (l) la estructura organizacional.

10.2 Conclusiones Finales

- El sector automotriz se encuentra en una etapa de crecimiento importante que permite hacer planes más agresivos para su desarrollo, a fin de poder aprovechar el dinamismo actual. Por ello, existe la oportunidad de potenciar su crecimiento con acciones que involucren a los *dealers* y a todas las industrias relacionadas para generar sinergias entre las mismas, a favor de incrementar la satisfacción al cliente.
- El crecimiento de las ventas y de las exportaciones de autopartes y suministros han mostrado un comportamiento expectante, que permite visualizar un futuro interesante para el sector, ya que de darse los ajustes apropiados para su promoción, tendrá un

buen desarrollo que se complementará con el avance logrado en la venta de vehículos a nivel nacional.

- Debido al incremento de las venta de vehículos nuevos y de autopartes, se ha visualizado la oportunidad para impulsar el desarrollo de la industria de ensamblaje de vehículos ligeros y comerciales de poca diferenciación, a fin de poder contar con una oferta para el mercado peruano, que permita reducir la antigüedad del parque automotor y con ello lograr minimizar la contaminación ambiental.
- Las calificaciones de inversión obtenidas por el Perú, permiten contar con un escenario favorable para el desarrollo de sus industrias, por tanto se requiere contar con iniciativas públicas y privadas para organizar a todos los actores del sector junto con las asociaciones, a fin de crear un clúster que proporcione mayor representatividad al sector automotriz y permita lograr beneficios económicos especiales que impacten en su desarrollo.
- El sector automotriz es actualmente uno de los motores del crecimiento económico en la región, lo cual representa para el Perú una gran oportunidad que se debe aprovechar, debido a que (a) genera riqueza, (b) amplía la recaudación tributaria, (c) crea puestos de trabajo y (d) impulsa la modernización del parque automotor, reduciendo su antigüedad y construyendo las bases para el establecimiento de una industria totalmente integrada.

10.3 Recomendaciones Finales

De acuerdo con las conclusiones presentadas anteriormente y en relación al conjunto de antecedentes, condiciones del entorno y estrategias planteadas a lo largo del presente trabajo, se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el presente planeamiento estratégico, a fin de potenciar el desarrollo del sector automotriz.

- Utilizar el proceso estratégico secuencial planteado, dado que este desarrolla un análisis de las diferentes variables que afectan la viabilidad del estudio.
- Impulsar el desarrollo del sector automotriz, priorizando las categorías de vehículos ligeros y comerciales, debido a que muestran mayor dinamismo en la región. Por tal motivo, es imprescindible generar alianzas con marcas de reconocido prestigio internacional.
- Que el Estado cumpla un rol protagónico mediante la implementación de políticas que aseguren el desarrollo del sector a través de la inversión privada.
- Que se realicen alianzas estratégicas entre la empresa privada y el sector público para generar sinergias y ayudar en la preparación de lineamientos que faciliten el crecimiento del sector.
- Hacer alianzas estratégicas entre las empresas que integran el sector automotriz y las universidades, para promover la capacitación y el entrenamiento del personal del sector automotriz.
- Organizar a los diferentes actores que intervienen en el sector automotriz para conformar un solo frente que sea representativo e influenciar con sus representantes en el sector público y privado, a favor del logro de un crecimiento estable y sostenido del sector.
- Hacer misiones comerciales internacionales con países asiáticos, principalmente; a fin de poder convencer a los empresarios para que inviertan sus capitales en el Perú.
- Estructurar un paquete de beneficios tributarios y fiscales para presentar ventajas comparativas de forma estructurada a los inversionistas extranjeros, para que puedan evaluar la conveniencia de invertir en el mercado peruano.

- Mejorar el clima político, a fin de brindar tranquilidad al inversionista y continuar con las mejoras de las calificaciones de inversión, haciendo que este sector sea atractivo para las inversiones.

10.4 Futuro del sector

- Dentro de 10 años, podemos visualizar al sector automotriz como el tercero con mayor crecimiento en Latinoamérica y como el quinto en nivel de ventas anuales.
- Se puede visualizar al sector automotriz como el *hub* más importante de Sudamérica, debido a que su posición geográfica resulta ser estratégica en el continente.
- Se puede visualizar al sector automotriz como un clúster ampliamente desarrollado que, a través de la generación de sinergias, propicie una mayor competitividad contribuyendo a la creación de empleo formal.
- Se puede visualizar al Perú como el nuevo “*tigre*” de Latinoamérica, con un sector automotriz de alto valor agregado y altos índices de demanda en el mercado internacional.
- Se puede visualizar al sector automotriz utilizando, como matriz energética, el gas natural; tanto en los procesos de ensamblaje, como en el abastecimiento de su parque automotor convirtiéndose en un sector más limpio.
- Se puede visualizar al sector automotriz implementando líneas de producción para vehículos con tecnología híbrida, en una etapa de introducción al mercado.

Tabla 48

Plan Estratégico Integral

Visión						
En el año 2021, el sector automotriz peruano será considerado el quinto sector automotriz más importante en Latinoamérica por su volumen de ventas, siendo reconocido por su eficiente servicio post venta y por su alto nivel de avance tecnológico en sus plantas de ensamble y de autopartes, los mismos que contribuirán con facilitar el acceso de vehículos a más personas, fomentando el crecimiento económico del país y minimizando la contaminación causada por el parque automotor.						
Intereses organizacionales	Objetivos de largo plazo					Principios cardinales
<ul style="list-style-type: none"> - Renovar el parque automotor. - Mejorar el índice de motorización. - Desarrollar la infraestructura de redes viales. - Reducir los niveles de contaminación. - Reducir los índices de accidentes de tránsito. - Mejorar los niveles de empleo. - Aumentar los niveles de inversión extranjera. 	<p>Influencia de terceras partes. Se debe desarrollar alianzas o relaciones bilaterales con sectores automotrices líderes como Japón, EE.UU., Alemania o China, a fin de desarrollar un sector que les permita ser el nexo en América Latina. Estas alianzas constituyen una amenaza para países terceros latinoamericanos debido a que pondrían en riesgo el desarrollo de sus propios sectores.</p> <p>Laos pasados y presentes. Existen países, que por el afán de proteger su sector automotriz, imponen medidas proteccionistas, tales como barreras arancelarias a los productos importados, generando competencia desleal.</p> <p>Contrabalance de los intereses. Uno de los principales factores para obtener beneficios es contar con mayor participación en el mercado. En el sector automotriz, los gremios de los países competidores existentes se encargan de poner barreras de ingreso a los nuevos aspirantes. Una alternativa para hacer un contrabalance de intereses sería construir alianzas con marcas no fabricadas en América Latina, a fin de evitar la exposición ante los obstáculos de los competidores existentes.</p> <p>Conservación de los ensamblados. El nivel de competitividad en el sector automotriz es bastante alto, pues las marcas compiten para ganar mayor participación de mercado a través de estrategias innovadoras que desarrollan el sector, ofreciendo mejores propuestas para sus consumidores.</p>					
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
	En el año 2021, se ensamblarán 90,000 vehículos ligeros y comerciales al año. Actualmente la totalidad de la oferta es importada.	En el año 2021, se alcanzará una cifra de ventas de 365,000 vehículos ligeros y comerciales. Actualmente se venden 128,713.	En el año 2021 el sector automotriz peruano producirá US\$ 700 millones en autopartes. Actualmente produce US\$ 330 millones.	Para el año 2021, reducir la contaminación del parque automotor a 10 partes por millón (Euro 5) en promedio. Actualmente se encuenan entre 50 y 5000 partes por millón a nivel nacional en promedio.	Para el año 2021, se reducirá la antigüedad del parque automotor de 17 a 14 años en promedio.	Para el año 2021, incrementar a 1,582 talleres autorizados a nivel nacional. Actualmente se cuenta con 272 talleres.
Políticas						
<p>Pertinencia de Mercado</p> <p>Formación de un único gremio automotriz para potenciar el crecimiento del sector a través del logro de sinergias que disminuyan costos de producción y optimicen la cadena de valor.</p> <p>Promover la compra de autos nuevos a través de alianzas estratégicas del Estado con el sector privado por medio de programas como el bono del chatarrero y reducción de aranceles a la importación de vehículos ligeros de hasta 1500 cc, y descuentos y crédito</p> <p>Desarrollo de mercados</p> <p>Fomentar el desarrollo de una industria de autopartes para atender el mercado local y latinoamericano, realizando misiones comerciales en toda la región.</p> <p>Integración vertical</p> <p>Establecer plantas de ensamble en el departamento de Lima (sur chico) atrayendo a marcas líderes en la venta de autos ligeros y comerciales.</p> <p>Establecer plantas de fabricación de autopartes de marcas reconocidas mundialmente por sus altos estándares de calidad.</p>						<p>1. Libre Acceso e intercambio de información para el desarrollo del conocimiento.</p> <p>2. Certificación de todos los procesos productivos.</p> <p>3. Evaluación constante del desempeño del personal a través de métricas.</p> <p>4. Priorizar la adquisición de bienes producidos en el país.</p> <p>5. Frecuencia de revisiones técnicas, según la antigüedad del vehículo, para el cuidado del medio ambiente.</p> <p>6. Deducciones tributarias por la reinversión en I & D.</p> <p>7. Especialización en un número reducido de modelos para la línea de ensamble y autopartes.</p> <p>8. Autorizar únicamente la importación de vehículos y autopartes nuevas.</p> <p>9. Mantener la relación entre el número de talleres y autos vendidos de un taller para 1,500 autos.</p>
Tablero de Control	Objetivos de corto plazo					Tablero de control (Indicadores)
<p>Aprendizaje de la organización</p> <p>(OCP 41) A partir del año 2015, retira más la importación de vehículos con tecnología Euro 3.</p> <p>(OCP 42) A partir del año 2018, permito más la importación de vehículos con tecnología Euro 4.</p> <p>(OCP 43) Ensamblar vehículos que cumplan con la normativa de emisiones Euro 5 a partir del año 2017.</p>						<p>Nivel de contaminación por emisión de gases.</p> <p>Nivel de contaminación por emisión de gases.</p> <p>Nivel de contaminación por emisión de gases.</p>
<p>Financiera</p> <p>(OCP 11) Inicio de la inversión en las plantas de ensamble a parte de diciembre 2014.</p>						Retorno financiero
<p>Clientes</p> <p>(OCP 21) En el año 2014, importar 182,000 vehículos con un crecimiento de 11% anual hasta el año 2016.</p> <p>(OCP 22) Mantener un crecimiento sostenido de 4% anual en la importación de vehículos desde el año 2017.</p> <p>(OCP 31) En el 2015, producir US\$ 450 millones en autopartes.</p> <p>(OCP 32) En el 2018, producir US\$ 500 millones en autopartes.</p>						<p>Importación y venta de vehículos.</p> <p>Crecimiento de importación y venta de vehículos</p> <p>Ventas anuales de autopartes en US\$.</p> <p>Ventas anuales de autopartes en US\$.</p>
<p>Interna</p> <p>(OCP 12) Instalación y puesta en marcha de dos plantas de fabricación en diciembre 2016 con una producción de 20 mil unidades por planta.</p> <p>(OCP 13) Instalación y puesta en marcha de una planta de fabricación adicional en diciembre 2018 con una producción de 20 mil unidades.</p>						<p>Registro de propietarios que se acogen al programa del bono de chatarrero.</p> <p>Avance de obras.</p> <p>Capacidad de producción</p>
<p>Financieros</p> <p>Obtención de fondos de inversión privada por US\$ 96 millones por planta.</p> <p>Costos de producción de US\$ 120 millones aproximadamente por planta.</p>	<p>Recursos</p> <p>Costos de importación ascendentes a US\$ 1,860 millones en promedio por año.</p> <p>Inversión privada.</p> <p>Inversión pública o privada a través de procesos de licitación.</p> <p>Inversión pública o a través de cooperación internacional.</p> <p>Inversión privada.</p>					<p>Tendencia del tiempo de atención en los talleres</p> <p>Tendencia del tiempo de atención en los talleres</p>
<p>Físicos</p> <p>Terenos para ubicación de las plantas.</p> <p>Instalaciones administrativas y de producción.</p>	<p>Almacenes aduaneros y concesionarios.</p> <p>Almacenes aduaneros y tiendas de distribución.</p>	<p>Planta de producción y materias primas.</p> <p>Planta de producción y materias primas.</p>	<p>Repotenciación de las refinerías actuales.</p> <p>Plantas de producción repotenciadas.</p>	<p>Zonas de acopio de vehículos retirados.</p> <p>Plantas de reciclaje y fragmentación de vehículos.</p>	<p>Almacenes y talleres a nivel nacional.</p>	<p>NEGATIVA</p>
<p>Humanos</p> <p>Área de selección y gestión de capital humano.</p> <p>Mano de obra calificada y certificada.</p> <p>Mano de obra no calificada.</p> <p>Atracción de profesionales del extranjero para capacitación en producción.</p>	<p>Mano de obra calificada y no calificada.</p> <p>Mano de obra calificada y no calificada.</p> <p>Mano de obra no calificada.</p>	<p>Mano de obra calificada y no calificada.</p> <p>Mano de obra no calificada.</p>	<p>Mano de obra calificada y no calificada.</p> <p>Mano de obra calificada y certificada.</p> <p>Atracción de profesionales del extranjero para capacitación en producción.</p>	<p>Mano de obra calificada y no calificada.</p> <p>Mano de obra calificada y certificada.</p> <p>Mano de obra no calificada.</p>	<p>Desarrollo de estándares de competencia.</p> <p>Mano de obra calificada y certificada.</p> <p>Mano de obra no calificada.</p>	<p>ESTABLE</p>
<p>Tecnológicos</p> <p>Plataforma estratégica de TI.</p> <p>Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Adquisición de licencias de software para módulos complementarios.</p> <p>Herramientas de control de calidad.</p>	<p>ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Adquisición de licencias de software para módulos complementarios.</p> <p>Herramientas de control de calidad.</p>	<p>Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Adquisición de licencias de software para módulos complementarios.</p> <p>Herramientas de control de calidad.</p>	<p>ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Adquisición de licencias de software para módulos complementarios.</p> <p>Herramientas de control de calidad.</p>	<p>ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Adquisición de licencias de software para módulos complementarios.</p> <p>Herramientas de control de calidad.</p>	<p>ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Implementación de un ERP para manejo y procesamiento de la información.</p> <p>Adquisición de licencias de software para módulos complementarios.</p> <p>Herramientas de control de calidad.</p>	<p>POSITIVA</p>
<p>Estructura organizacional</p>						

El sector automotriz peruano produce autopartes, importa y comercializa vehículos nuevos, impulsado a través de un red de distribución eficiente, creación de forma sostenible, contribuyendo al desarrollo del país y a la modernización del parque automotor peruano latinoamericano, representando en la mejora de la calidad de vida de la población.

Misión

Valores

- Fomentar el desarrollo de la industria nacional, generando puestos de trabajo con excelencia para basar la mejora continua.
- Promover la innovación, calidad del servicio y compromisos con la sociedad.
- Promover la responsabilidad social y el respeto al medioambiente y a los demás.
- Incentivar el trabajo en equipo y la participación activa de todos los agentes.
- Fomentar el respeto a la persona, cultura y tradición del país.

Ética

- Cumplir la responsabilidad social entre los miembros de la industria, sociedad y comunidad vinculada.

- El crecimiento del sector debe promover la generación de empleo a nivel nacional.

Referencias

Agencia de Cooperación Internacional del Japón [JICA] y Ministerio de Economía y

Finanzas del Perú [MEF] (2012). *Pautas de Orientación Sectorial para la Evaluación*

Ex Post de Proyectos de Inversión Pública. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS_EVAL_EX_POST_SECTOR_TRANSPORTES.pdf

Alarco, G., Anderson, C., Benzaquen, J., Chiri, A., Court, E., D'Alessio, F.A.,...Zúniga T.

(2011). *Competitividad y Desarrollo. Evolución y Perspectivas Recientes*. Lima, Perú: Planeta.

América Economía Perú (2012, julio), Sector automotor. *América Economía Perú, Julio* (51), pp.60-62, 186-187.

Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011, 18 de noviembre). Perú: Callao va camino a

convertirse en puerto hub de Sudamérica. *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-callao-va-camino-convertirse-en-puerto-hub-de-sudamerica>

Andina, Agencia Peruana de Noticias (2012, 26 de enero). Perú registró segundo mayor

crecimiento en venta de autos nuevos en Sudamérica durante 2011. *Variedades,*

Suplemento Cultural. Recuperado de [http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-](http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-registro-segundo-mayor-crecimiento-venta-autos-nuevos-sudamerica-durante-2011-396987.aspx)

[registro-segundo-mayor-crecimiento-venta-autos-nuevos-sudamerica-durante-2011-396987.aspx](http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-registro-segundo-mayor-crecimiento-venta-autos-nuevos-sudamerica-durante-2011-396987.aspx)

Andina, Agencia Peruana de Noticias (2008, 12 de noviembre). Ventas de autopartes en Perú

crecerían 16% este año al facturar US\$ 1,160 millones. Andina, agencia peruana de noticias. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=Avstrtz1s78=>

- Arrancó el Autoshow 2011. (2012, 9 de setiembre). *Trome*. Recuperado de <http://trome.pe/actualidad/1284873/noticia-arranco-autoshow-2011>
- Asociación Automotriz Peruana [AAP]. (2012). *Escuela de Capacitación AAP*. Recuperado de <http://capacitacion.aap.org.pe/nosotros.html>
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú [ARAPER]. (2012a) *Memoria Anual 2011*. Recuperado de <http://araper.pe/>
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú [ARAPER]. (2012a, 23 de marzo). *Conversatorio sobre la mejora de la calidad de los combustibles*. Conversatorio desarrollado en Business Tower Hotel. Recuperado de <http://araper.pe/ckfinder/userfiles/files/Combustibles.pdf>
- Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores [ALADDA]. (2011). *Trabajos*. Recuperado de <http://www.aladda.com/trabajos.php>
- Argentina es la nación más proteccionista del mundo por segundo año consecutivo (2012, 25 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1446418/noticia-argentina-nacion-mas-proteccionista-mundo-segundo-ano-consecutivo>
- Asia fabrica uno de cada dos coches en el mundo. (2012, 20 de marzo). *El Mundo.es*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundomotor/2012/03/20/empresa/1332260851.html>
- AT Kearney (2007). *Estudio de Prospectiva Tecnológica de la Industria Automotriz en México*. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Estudios/Estudio_Prospectiva_tecnologica_industria_automotriz_Mexico.pdf

- Balbi, M. (2010, 26 de julio). [Entrevista con Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría: Consumo une a los de arriba y abajo]. *Semana Económica*. Recuperado de <http://blogs.semanaeconomica.com/blogs/el-nuevo-sol/posts/rolando-arellano-sobre-la-nueva-peruanidad>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Precisiones sobre la política monetaria*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria/precisiones-sobre-la-politica-monetaria.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2012a). *Programa monetario de abril 2012*. BCRP *mantiene la tasa de interés de referencia en 4,25%*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2012/nota-informativa-2012-04-12.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2012b). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reportede-inflacion-marzo-2012.pdf>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2012). *Presentación de Coyuntura Económica Abril de 2012*. Recuperado de <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/0/612.pdf>
- Banco Mundial. (2004). Informe sobre el desarrollo mundial, Nueva York, NY: Autor.
- Banco Mundial. (2011). *Perú*. Recuperado de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISE/LACINSPANISHEXT/PERUINSPANISHEXT/0,,contentMDK:22275824~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:501764,00.html>
- BBVA Research. (2010a). *Latinoamérica Situación Automotriz*. Santiago, Chile: Departamento de Estudios Económicos.

- BBVA Research. (2010b). *Perú: Situación Automotriz*. Recuperado de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/peru_automotriz_2010_tcm346-274709.pdf?ts=28102012
- BBVA Research. (2011). *Perú Situación Automotriz*. Lima, Perú: Departamento de Estudios Económicos.
- BBVA Research. (2012). *Industria automotriz: Clave en el crecimiento económico de México*. Recuperado de http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/120125_PresentacionesMexico_81_tcm346-285045.pdf?ts=2712012
- Berenstein, M. (2009, 11 de noviembre). Las 5 fuerzas de una industria. *Emprendedores.News*. Recuperado de <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/las-5-fuerzas-de-una-industria.html>
- Bosque, M. (2009, junio). *Tendencias globales para el combustible diesel*. Documento de trabajo presentado en el Seminario Ecombustible II: Diesel y Tecnología a Favor de la Salud, Asunción, Paraguay. Recuperado de http://www.unep.org/transport/pcfiv/PDF/ecofuel_tendencias.pdf
- Bóveda, R. (2006). Recursos Naturales. En Banco Mundial (Ed.). *Perú: La oportunidad de un país diferente: próspero, equitativo y gobernable* (pp. 367-391). Lima, Perú: Banco Mundial.
- Boyle, F. (2011). Puerto del Callao será el hub logístico del Pacífico. *Revista de la Autoridad Portuaria Nacional*, 3(11). Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=10425&folderId=26825&name=DLFE-6701.pdf

- Bringas, L. (1996). *Balanced Scorecard*. Recuperado de <http://luisbringas.wordpress.com/2011/08/29/balanced-business-scorecard-kaplan-y-norton-1996/>
- Burocracia excesiva pone trabas al desarrollo del Perú, según Foro Económico Mundial. (2010, 8 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/665888/noticia-burocracia-excesiva-pone-trabas-al-desarrollo-peru-segun-foro-economico-mundial>
- Canciller chileno sobre fallo de La Haya: Será un momento difícil para ambos países. (2012, 1° de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1477122/noticia-canciller-chileno-sobre-fallo-haya-momento-dificil-ambos-paises>
- Castro, R. (2012, 15 de junio). [Entrevista con Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría: El Marketing no es vender, sino que te vuelvan a comprar]. *Tendencias*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/06/15/tendencias/rolando-arellano-marketing-no-vender-sino-que-te-vuelvan-comprar-2005190>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2009). *Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2010-2021, Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010-2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/b63a19d6-f970-494e-ab9f-1c2f459d7965>
- Chevrolet. (2012). *Concesionarios Chevrolet en Perú*. Recuperado de http://www.chevrolet.com.pe/content_data/LAAM/PE/es/GBPPE/001/BRANDSITE/site/compra-facil/concesionarios/concesionario-busqueda.html

- Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL]. (2012). *Informe Macroeconómico para América Latina y el Caribe – Junio de 2012*. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/46985/informe-macroeconomico.pdf>
- Comunidad Andina. (2012). *Política y relaciones externas*. Recuperado de http://www.comunidadandina.org/exterior/can_mercosur.htm
- Costa, A. (2010, Noviembre 6). Motorshow generará ventas adicionales por US\$75 millones. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/665034/noticia-motorshow-generara-ventas-adicionales-us75-millones_1
- Court, E. (2009). La comprensión de la Coyuntura y los Equilibrios Macroeconómicos. En *Finanzas Corporativas* (p. 58). Buenos Aires, Argentina: Cengage.
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 843. Restablecen la importación de vehículos automotores usados a partir del 1 de noviembre de 1996. Congreso de la República del Perú (1996).
- Decreto Supremo N° 023. Aprueba el Reglamento de la Ley 29622, denominado Reglamento de infracciones y sanciones para la responsabilidad administrativa funcional derivada de los informes emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2011).
- Decreto Supremo N° 047. Establecen límites máximos permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores que circulen en la red vial. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2001).
- Decreto Supremo N° 279. Modifican tasas de derechos arancelarios ad valorem CIF para un grupo de subpartidas nacionales. Ministerio de Economía y Finanzas (2010).

- Defensoría del Pueblo. (2012). *Reporte de Conflictos Sociales N° 103*. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/65reporte_mensual_de_conflictos__sociales_n-_103_-_s.pdf
- Deloitte. (2009). *Una nueva era. Acelerando hacia el 2020 – La industria automotriz transformada*. Recuperado de http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/sectores/manufactura/4c0eccf211134210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm
- DN Consultores. (2012). *Colombia, Chile y Perú: Zona de oportunidad TIC en Sudamérica*. Recuperado <http://www.slideshare.net/DNConsultores/col-chlper-franja-virtuosa-0812-14030660>
- Drewry Shipping Consultants (2002). *Global Container Terminals: Profit, Performance and Prospects*. London: Drewry Shipping Consultants.
- El BID prestará US\$ 35 millones a Perú para inversión en sector tecnología. (2012, 23 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tecnologia/1364646/noticia-bid-prestara-us-35-millones-peru-inversion-sector-tecnologia>
- El Perú descendió dos puestos en el Ranking de Competitividad Mundial. (2011, 17 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/758986/noticia-peru-descendio-dos-puestos-ranking-competitividad-mundial>
- García-Vega, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112-141. doi: 10.3232/GCG.2011.V5.N1.07
- Goñi, N. (2011). Gasto público en ciencia y tecnología y su influencia en la competitividad. En CENTRUM Católica (Ed.). *Competitividad y Desarrollo: Evolución y Perspectivas Recientes* (pp. 128-156). Lima, Perú: Planeta.

- Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.
- Huamán, F. (2010). Estudio de pre factibilidad para industrializar y comercializar automóviles mediante una planta de ensamblaje automotriz en el Perú. (Tesis para optar el Título de Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/529?show=full>
- Hyundai. (2012). *Red de ventas*. Recuperado de <http://www.hyundai.pe/red-de-ventas-hyundai.html>
- Importación de autopartes crecerían 20% al sumar US\$1.320 millones. (2012, 3 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1396751/noticia-importacion-autopartes-crecerian-20-al-sumar-us1320-mlls-este-ano>
- Indacochea, A. (2011). Nuevas condiciones de la economía internacional, definiciones y críticas a la competitividad. En CENTRUM Católica (Ed.). *Competitividad y Desarrollo: Evolución y perspectivas recientes* (pp. 259-288). Lima, Perú: Planeta.
- Institute for Management Development [IMD]. (2011). *The World Competitiveness Yearbook 2011*. Recuperado de <http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010, setiembre). *Perú: Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos*. Documento de trabajo presentado ante la Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>
- Invierta en Colombia. (2010). *Sector Automotor Colombiano*. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

KIA. (2012). *Concesionarios*. Recuperado de <http://www.kia.com.pe/mobile/devices/concesionarios.html>

Kim, J., & Kim, C. (2012). Estrategia de desarrollo de la industria de especialidad regional: Autopartes. En *Los Planes de Desarrollo Regional para el Corredor Económico del Sur en el Perú: Vinculando las Industrias del Café, la Alpaca y las Autopartes con el Mundo* (p.p. 117-157). Recuperado de <http://regionpuno.gob.pe/descargas/planes/actualizacion-pdrc-2021/27-09-2012-CEPLAN-CAPACITA-2012/Plnaes-de-desarrollo-regional-el-corredor-economico.pdf>

La crisis energética podría adelantarse al próximo año. (2012, 12 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/04/12/economia/crisis-energetica-podria-adelantarse-al-proximo-ano-2000183>

Latin America Hoy (2012, abril 17). *El sector automotriz en América Latina*. Recuperado de <http://latinamerica hoy.es/2012/04/17/el-sector-automotriz-en-america-latina/>

Ley 29303. Ley que modifica el plazo que fija la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley 27688, modificada por la Ley 28629, y fija el plazo para la culminación de las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en los Céticos y la Zofratacna. Congreso de la República del Perú (2008).

Martner, C. (2010, enero-abril). Puertos, espacio y globalización: El desarrollo de *hubs* en México. *Convergencia*, 52, pp. 319-360. Recuperado de <http://scielo.unam.mx/pdf/conver/v17n52/v17n52a13.pdf>

- Mendoza, M. (2012, abril 10). El Estado planea invertir S/.4,500 mlls para enfrentar déficit tecnológico. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/1399651/noticia-estado-planea-invertir4500-mlls-enfrentar-deficit-tecnologico_1
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2009). *Matriz Energética Sostenible y Evaluación Ambiental Estratégica, como Instrumentos de Planificación*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/publicacion.php?idSector=12&idPublicacion=424>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2011a). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/estadisticas/circulacion.asp>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2011b). *Programa para la Renovación del Parque Automotor*. Recuperado de <http://chatarreo.mtc.gob.pe/>
- Mitsui Auto Finance Perú. (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/tm34otdh.dqi.pdf>
- Más de 50 marcas de autos se exhibirán en el 12° Salón del Automóvil organizado por Interbank. (s.f.). *El Comercio*. Marzo 2011. Recuperado de <http://elcomercio.pe/interbank/salon-automovil>
- Motorshow. (2010). *Historia*. Recuperado de http://motorshow.pe/home/?page_id=2

Mundo Tuerca. (2012, octubre). Estadísticas. *Mundo Tuerca*, 6(67), pp. 86-96.

Naciones Unidas. (2012). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2012*. Recuperado de

http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wep_es_sp.pdf

Nissan. (2012). *Concesionarios*. Recuperado de

http://www.nissan.com.pe/sp/web/shoppingsupport/dealer_search.htm

Nissan Maquinarias. (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/tm34otdh.dqi.pdf>

Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Kentucky, KY: Lexington.

Pacífico Seguros. (2012). *Relación de talleres*. Recuperado de

<http://www.pacificoseguros.com/site/Personas/Veh%C3%ADculos-y-SOAT/Relacion-de-talleres.aspx>

Parodi, C. (2012, 6 de enero) ¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú? *Gestión*.

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/01/como-funciona-la-politica-mone.html>

Perú es el cuarto país en América Latina con mayor inversión en tecnología. (2011, 26 de enero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/26-01-2011/peru-es-el-cuarto-pais-en-america-latina-con-mayor-inversion-en-tecnologia>

Perú Rally. (2012). *Expomecánica y Autopartes, se consolidó con gran éxito, como la feria del sector mecánico automotriz*. Recuperado de

<http://www.perurally.com/index.php?nav=2¬a=3411>

- Perú y Corea del Sur acuerdan elevar su relación a asociación estratégica integral. (2012, 11 de mayo). *Los Andes*. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Nacional/20120511/62803.html>
- Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2010, 12 de noviembre). A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Perú. En Conferencia Anual de Ejecutivos [CADE] 2010, Urubamba, Perú. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf
- Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2008). *Presupuestos de Defensa*. Recuperado de <http://www.resdal.org/>
- Resolución Ministerial N° 817-2006-MTC/09. Política Nacional del Sector Transporte. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2006).
- R.García Consultores, ARCAN Ingeniería y Construcciones, & Centro de Conservación de Energía y del Ambiente. (2012). *Nueva Matriz Energética Sostenible y Evaluación Ambiental Estratégica, como Instrumentos de Planificación*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/106765902/Matriz-Energetica-Sostenible-y-Evaluacion-Ambiental-Estrategica-zz2z85z80z>
- Ríos, A. (2012, 17 de Agosto) ¿Cuáles deben ser las prioridades del uso del gas en el Perú? *Conexión ESAN.com*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/08/17/prioridades-uso-gas-camisea-peru/>
- Ruedas & Tuercas (2012, 22 de noviembre) Perú al volante. *21*(538), pp. 139-154

Saavedra, C. (2012). Construcción de material de transporte en el Perú. *Comités Metal*

Mecánicos. Recuperado de http://www.cmm.org.pe/articulos/pag_articulo00090.htm

Scotiabank. (2011). *Mercado de Vehículos Nuevos*. Lima, Perú: Departamento de Estudios Económicos.

Se venderían 400 mil autos nuevos en 2020. (2012, 1° de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/03/01/impresa/se-venderian-400-mil-autos-nuevos-2020-2013954>

Standard & Poor's elevó calificación crediticia del Perú de BBB- a BBB. (2011, 30 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1261894/noticia-standard-poors-elevo-calificacion-crediticia-peru-bbb-bbb>

Takeshi V. (2012a, 9 de febrero). [Entrevista con Luis Mariátegui, gerente general de KIA Import Perú: El 25% de los autos de la coreana KIA se venderán en interior del país]. *Gestión*, p. 8.

Takeshi V. (2012b, 26 de setiembre). [Entrevista con Santiago Chucker, gerente de ventas de General Motors Perú: Se superan expectativas: Se venderán más de 190 mil autos]. Recuperado de <http://m.gestion.pe/movil/noticia/2013127>

TGP: Ataque senderista en Cusco pone en riesgo transporte de gas en Perú. (2012, 6 de octubre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/tgp-ataque-senderista-cusco-pone-riesgo-transporte-gas-peru-2045417>

Toyota del Perú elige SAP para alcanzar la excelencia operacional. (2011, 18 de marzo).

Actualidad Digital. Recuperado de

http://www.actualidaddigital.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1875%3Atoyota-del-peru-elige-sap-para-alcanzar-la-excelencia-operacional&catid=35%3Afp-rostories&Itemid=178

Toyota Perú. (2012). *Concesionarios*. Recuperado de

<http://www.toyotaperu.com.pe/concesionarios.html>

Tuesta, D. (2011, 16 de agosto). Ahora a derrotar la informalidad en Latinoamérica. *América*

Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ahora-derrotar-la-informalidad-en-latinoamerica>

Universidad del Rosario & Inteligencia de Negocios. (2012). *Ranking de Ciudades*

Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones. Recuperado de

http://www.urosario.edu.co/urosario_files/e4/e4b39936-b5f0-42c7-bf2e-f30c34018ef2.pdf

Vergara, M. (2012) ¿Vuelve el proteccionismo? *Perspectiva*. Recuperado de

<http://www.ideperspectiva.com/index.php/ivuelve-el-proteccionismo>



Apéndice A

Proyección de venta total de vehículos 2011- 2021 en Latinoamérica

Tabla A1

Proyección venta total de vehículos 2011- 2021(Latinoamérica)

	País	Tasa	Real	Proyección									
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Brasil	3%	3,425,000	3,527,750	3,633,583	3,742,590	3,854,868	3,970,514	4,089,629	4,212,318	4,338,688	4,468,848	4,602,914
2	México	8%	903,000	975,240	1,053,259	1,137,520	1,228,522	1,326,803	1,432,948	1,547,583	1,671,390	1,805,101	1,949,509
3	Colombia	20%	336,661	403,993	484,792	581,750	698,100	837,720	1,005,264	1,206,317	1,447,581	1,737,097	2,084,516
4	Argentina	5%	857,983	900,882	945,926	993,223	1,042,884	1,095,028	1,149,779	1,207,268	1,267,632	1,331,013	1,397,564
5	Perú	11%	150,037	166,541	184,861	205,195	227,767	252,821	280,631	311,501	345,766	383,800	426,018
6	Venezuela	13%	120,689	136,379	154,108	174,142	196,780	222,362	251,269	283,934	320,845	362,555	409,687
7	Ecuador	1%	139,593	140,989	142,399	143,823	145,261	146,714	148,181	149,663	151,159	152,671	154,198

Nota. Adaptado de “Perú registró segundo mayor crecimiento en venta de autos nuevos en Sudamérica durante 2011”, por Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2012. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-registro-segundo-mayor-crecimiento-venta-autos-nuevos-sudamerica-durante-2011-396987.aspx>

Apéndice B

Proyección de Talleres de Servicio Autorizados

Tabla B1

Proyección de Talleres de Servicio Autorizados

Descripción	Año 2012	Año 2015	Año 2018	Año 2021
Total vehículos atendidos en talleres autorizados	505,663	1,142,674	1,773,921	2,477,468
N° de talleres autorizados a nivel nacional	272	651	1,066	1,582
En Lima:	138	317	512	743
En provincias:	134	333	554	839
Vehículos atendidos por taller autorizado (por año)	1,859	1,756	1,664	1,566

Nota. Adaptado de “Relación de talleres”, por Pacífico, 2012. Recuperado de <http://www.pacificoseguros.com/site/Personas/Veh%C3%ADculos-y-SOAT/Relacion-de-talleres.aspx>

Apéndice C

Proyección del Parque Automotor

Tabla C1

Proyección del Parque Automotor – Vehículos Ligeros y Comerciales

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Producción	-	-	-	-	-	-	40,000	40,000	60,000	60,000	90,000
Importaciones	128,713	147,505	163,730	181,741	201,732	223,923	233,327	243,127	253,338	263,979	275,066
Ventas anuales	128,713	147,505	163,730	181,741	201,732	223,923	273,327	283,127	313,338	323,979	365,066
Incremento importaciones		15%	11%	11%	11%	11%	4%	4%	4%	4%	4%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Parque automotor inicial	1,688,779	1,688,779	1,836,284	2,000,014	2,181,755	2,373,487	2,587,409	2,850,737	3,123,864	3,427,202	3,741,181
(+) Ventas		147,505	163,730	181,741	201,732	223,923	273,327	283,127	313,338	323,979	365,066
(-) Retiros					-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000
Parque automotor final	1,688,779	1,836,284	2,000,014	2,181,755	2,373,487	2,587,409	2,850,737	3,123,864	3,427,202	3,741,181	4,096,247

Antigüedad promedio

Vehículos	Años
1,618,779	27
2,477,468	5
4,096,247	14

Nota. Adaptado de “Se venderían 400 mil autos nuevos en 2020”, por Perú 21, 2012. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/03/01/impresa/se-venderian-400-mil-autos-nuevos-2020-2013954>

Apéndice D

Inversión en Planta de Ensamblaje

Tabla D1

Inversión en Planta de Ensamblaje de 30 mil vehículos

Inversión por planta de 30 mil vehículos		
(En miles de Nuevos soles)		
Equipos y maquinarias		25,000
Muebles y enseres		100
Equipos de cómputo		200
Terreno (10 Has.)		180,000
Edificaciones		60,000
Total Inversión (por planta)	miles S/.	265,300
	T.C.	2.700
Total Inversión (por planta)	miles US\$	98,259

Nota. Adaptado de “Estudio de pre factibilidad para industrializar y comercializar automóviles mediante una planta de ensamblaje automotriz en el Perú,” de F. Huamán, 2010. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/529?show=full>

Apéndice E

Clasificación de Vehículos por Categorías

Tabla E1

Clasificación de Vehículos por Categorías (ARAPER)

Segmentación de Vehículos			
Categoría	Nuevo Código ARAPER	Descripción	Reglamento Nacional de Vehículos
Ligeros	L1	Automóvil, Station Wagon, Van Familiar y Multipropósito hasta 9 asientos, de 0 a 1500cc	M ₁
	L2	Automóvil, Station Wagon, Van Familiar y Multipropósito hasta 9 asientos, de más de 1500cc	M ₁
	L3	SUV hasta 13 asientos	M ₁ y M ₂
Comerciales	C1	Microbús, 10 a 16 asientos	M ₂
	C2	Minibús, 17 a 33 asientos	M ₂ y M ₃
	C3	Camioneta Pick-Up hasta 5 ton.	N1 y N ₂
	C4	Camioneta Panel y Furgón hasta 3,5 ton (excepcionalmente sólo Panel hasta 5 ton.)	N1 y N ₂
Pesados	P1	Ómnibus, mas de 33 asientos	M ₃
	P2	Camión, 3,5 a 7,5 toneladas PBV	N ₂
	P3	Camión, 7,5 a 16 toneladas PBV	N ₂ y N ₃
	P4	Camión, mas de 16 toneladas PBV	N ₃
	P5	Remolcador ó Tracto Camión > 16 ton.	N3

Nota. Adaptado de “Memoria anual 2011”, por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2012. Recuperado de <http://araper.pe/>