

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



**Plan Estratégico para el
Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú**

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

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

PRESENTADA POR

María Julia Cabrera Santa Cruz

Marianella Hernández Montoya

Mashell Sadith Rojas Rivera

César Valencia Zúñiga

Asesor: Jorge J. Zavala

Surco, enero de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

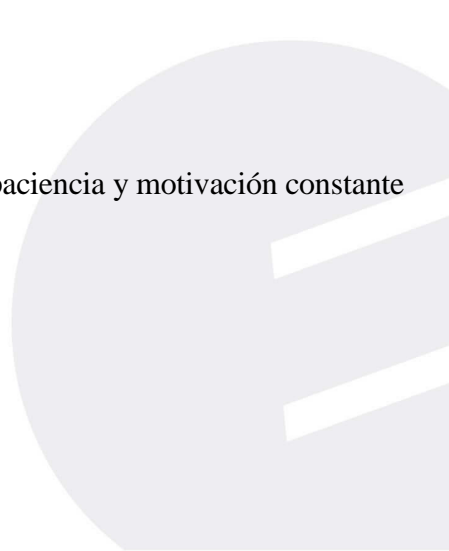
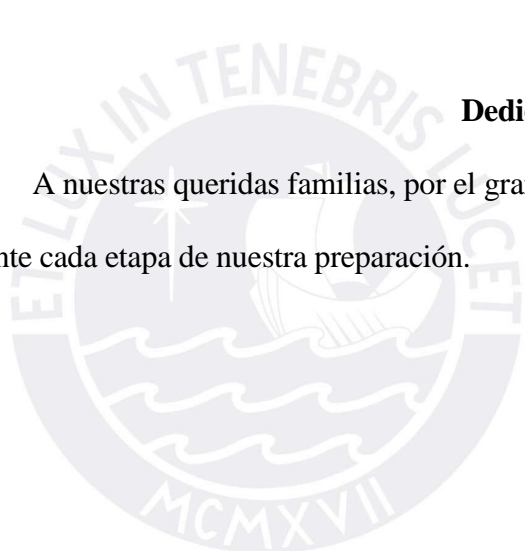
Nuestro asesor, el profesor Jorge J. Zavala, por su permanente guía, apoyo y motivación.

El Dr. Alfredo Graham, por su eficiente soporte en cada fase de esta investigación.

Miluska Valencia, por la constante comunicación en el desarrollo de esta investigación.

Dedicatoria

A nuestras queridas familias, por el gran apoyo, paciencia y motivación constante durante cada etapa de nuestra preparación.



Resumen Ejecutivo

El presente documento propone el Planeamiento Estratégico del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros de vehículos ligeros en el Perú. Para ello, se han desarrollado 10 capítulos de manera metódica y según la teoría propuesta por D'Alessio (2013), con el objetivo de facilitar e incrementar el comercio automotriz de vehículos ligeros de vehículos ligeros y la producción de autopartes; teniendo en cuenta que el Perú no es un país productor, sino más bien importador de autos para el consumo local. Asimismo, se busca lograr, a futuro, una demanda lo suficientemente importante como para poder pensar en la implementación de una planta de ensamblaje. Ello implica que, además de promover la tenencia de un mayor número de autos por habitante, se fomente la renovación del parque automotor, con los beneficios que dicha acción podría traer, tales como la reducción de emisión de gases contaminantes, disminución de accidentes por fallas mecánicas, vehículos más eficientes que permiten un ahorro del propietario, entre otros. Es así que la estructura planteada parte de un análisis tanto del país como del sector, así como de los factores que influyen en su desarrollo. Posteriormente, se proponen los objetivos de corto plazo con base en las estrategias derivadas de enfrentar las fortalezas y debilidades versus las oportunidades y amenazas del sector. Los objetivos de corto plazo constituirán como sumatoria los objetivos de largo plazo, los cuales junto con la misión, visión, valores y ética del sector construyen el planeamiento estratégico que permite poner en marcha acciones necesarias e importantes para el desarrollo del comercio automotriz de vehículos ligeros de vehículos ligeros en el país.

Abstract

This document proposes a strategic planning for the automotive trade sector in Peru. It has been methodically developed in ten chapters based on the theory proposed by D' Alessio (2013) in order to facilitate and increase national automotive trade and automotive parts production, since Peru is not an automobile producer but importer for local consumption. In addition, this strategic planning aims to increase the car demand enough to think in a future automobile assembly plant implementation. This means that besides to promote a major automobile holding per capita, also promotes the renewal of the fleet, with the benefits that this renewal could bring, such as reducing greenhouse gas emissions, reduced accidents by mechanical failures, more efficient vehicles, among others. In this context, the paper structure proposes an analysis of both the country and the sector as well as the factors that influence the development of both. Then the short-term objectives are constructed, based on the strategies derived from addressing the strengths and weaknesses versus opportunities and threats of the said sector. Once identified the short-term objectives, they constitute as sum, the long-term objectives, which together with the mission, vision, values and ethics in the sector, will enable to develop the sector strategic planning, allowing to implement necessary and important actions for the development of automotive trade in the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Sector de Comercio Automotriz del Perú.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional.....	14
3.1.3 Principios cardinales.....	20
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	23
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	24
3.2.1 Condiciones de los factores.....	24
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	25
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	27

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	28
3.2.5 Influencia del análisis en el Sector de Comercio Automotriz del Perú.....	29
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	31
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	34
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	36
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	37
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
3.5 El Sector de Comercio Automotriz del Perú y sus Competidores.....	39
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	39
3.5.2 Poder de negociación de los clientes.....	41
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	41
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	42
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	42
3.6 El Sector de Comercio Automotriz del Perú y sus Referentes.....	43
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	43
3.8 Conclusiones.....	46
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	49
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	49
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	49
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	53
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	59
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	61
4.1.5 Recursos humanos (H).....	61

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	62
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	63
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	64
4.3 Conclusiones.....	64
Capítulo V: Intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú y Objetivos de Largo Plazo.....	67
5.1 Intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	67
5.2 Potencial del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	67
5.3 Principios Cardinales del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	71
5.4 Matriz de Intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú (MIO).....	73
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	75
5.6 Conclusiones.....	77
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	78
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	78
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	80
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	83
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	86
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	86
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	88
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	89
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	89
6.9 Matriz de Ética (ME).....	92
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	92

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	92
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	95
6.13 Conclusiones.....	95
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	101
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	101
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	102
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	105
7.4 Estructura del Sector de Comercio Automotriz del Perú.....	107
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	108
7.6 Recursos Humanos.....	109
7.7 Gestión del Cambio.....	110
7.8 Conclusiones.....	111
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	113
8.1 Perspectivas de Control.....	113
8.1.1 Aprendizaje interno.....	113
8.1.2 Procesos.....	113
8.1.3 Clientes.....	113
8.1.4 Financiera.....	114
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	114
8.3 Conclusiones.....	114
Capítulo IX: Competitividad del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	117
9.1 Análisis Competitivo del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	117

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	121
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Comercio Automotriz del Perú	125
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	126
9.5 Conclusiones.....	127
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
10.1 Plan Estratégico Integral.....	129
10.2 Conclusiones Finales.....	129
10.3 Recomendaciones Finales.....	132
10.4 Futuro del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	133
Referencias.....	135
Apéndice A: Segmentación de Vehículos según ARAPER.....	144
Apéndice B: Repuestos GERMSA.....	145
Apéndice C: Productos AGEPSA.....	146
Apéndice D: Lista de Repuestos GERMSA para Marca Volvo.....	147
Apéndice E: Portafolio de Productos Van Llantas.....	148

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	15
Tabla 2.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	40
Tabla 3.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú</i>	44
Tabla 4.	<i>Matriz Perfil Referencial del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú</i>	45
Tabla 5.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	65
Tabla 6.	<i>Matriz de Intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú (MIO)</i>	74
Tabla 7.	<i>MFODA del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú</i>	79
Tabla 8.	<i>Factores que constituyen las variables de los Ejes de la MPEYEA</i>	81
Tabla 9.	<i>Participación y Variación de las Ventas por Unidades de Negocio en el Sector de Comercio Automotriz del Perú</i>	83
Tabla 10.	<i>Estrategias según Regiones y Celdas para la Matriz EFI</i>	87
Tabla 11.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	90
Tabla 12.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	91
Tabla 13.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	93
Tabla 14.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	94
Tabla 15.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	96
Tabla 16.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	97
Tabla 17.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	98
Tabla 18.	<i>OCP del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú</i>	103
Tabla 19.	<i>Asignación de Recursos para los OCP del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú</i>	104

Tabla 20. <i>Políticas de la Industria de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú</i>	106
Tabla 21. <i>Tablero de Control Integrado del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú</i>	115
Tabla 22. <i>Riesgos Macroeconómicos</i>	118
Tabla 23. <i>Plan Estratégico Integral</i>	130



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Top 10 países productores de vehículos en el mundo.....	2
<i>Figura 2.</i>	Esquema de la distribución del sector automotriz en el Perú.....	2
<i>Figura 3.</i>	Producción mundial de vehículos 2013 y 2014.....	4
<i>Figura 4.</i>	Importación de autos en el Perú.....	5
<i>Figura 5.</i>	Venta total de vehículos nuevos.....	6
<i>Figura 6.</i>	Ventas de autos nuevos en el periodo enero - noviembre 2014 (Var. %).....	26
<i>Figura 7.</i>	Porcentaje de venta por origen 2009/2012.....	41
<i>Figura 8.</i>	Distribución de ventas 2014 de vehículos nuevos según tipo.....	54
<i>Figura 9.</i>	Venta de vehículos nuevos por principales marcas.....	54
<i>Figura 10.</i>	Ventas anuales de autos ligeros desde el 2003 al 2014.....	55
<i>Figura 11.</i>	Variación en porcentaje de ventas del mes de enero desde el 2006 al 2015.....	55
<i>Figura 12.</i>	Precios de vehículos de principales marcas.....	59
<i>Figura 13.</i>	Evolución de estados financieros de Gildemeister del 2011 al 2013.....	62
<i>Figura 14.</i>	Matriz PEYEA del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú	80
<i>Figura 15.</i>	MBCG del Sector de Comercio Automotriz del Perú.....	85
<i>Figura 16.</i>	MIE para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	87
<i>Figura 17.</i>	MGE para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.....	88
<i>Figura 18.</i>	Estructura del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú	107
<i>Figura 19.</i>	Equipo de RRHH para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú	110
<i>Figura 20.</i>	Perspectivas de crecimiento económico mundial.....	117

<i>Figura 21.</i> Ventas globales del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú	121
<i>Figura 22.</i> Ventas de concesionarios – Perú.....	124
<i>Figura 23.</i> Motorshow: La más grande feria vehicular del Perú.....	125
<i>Figura A1.</i> Segmentación de vehículos según ARAPER.....	144
<i>Figura B1.</i> Repuestos GERMSA de diversos proveedores para marcas reconocidas.....	145
<i>Figura C1.</i> Productos AGEPSA para camiones.....	146
<i>Figura C2.</i> Productos AGEPSA para buses.....	146
<i>Figura D1.</i> Lista de repuestos GERMSA para marca Volvo.....	147
<i>Figura E1.</i> Portafolio de productos Van Llantas.....	148



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

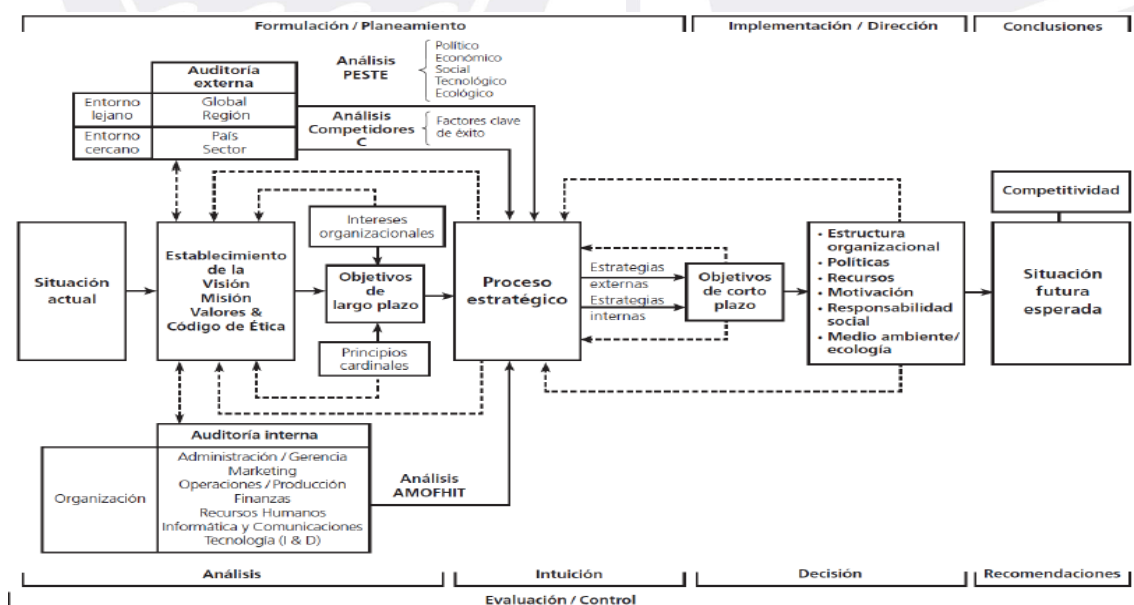


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

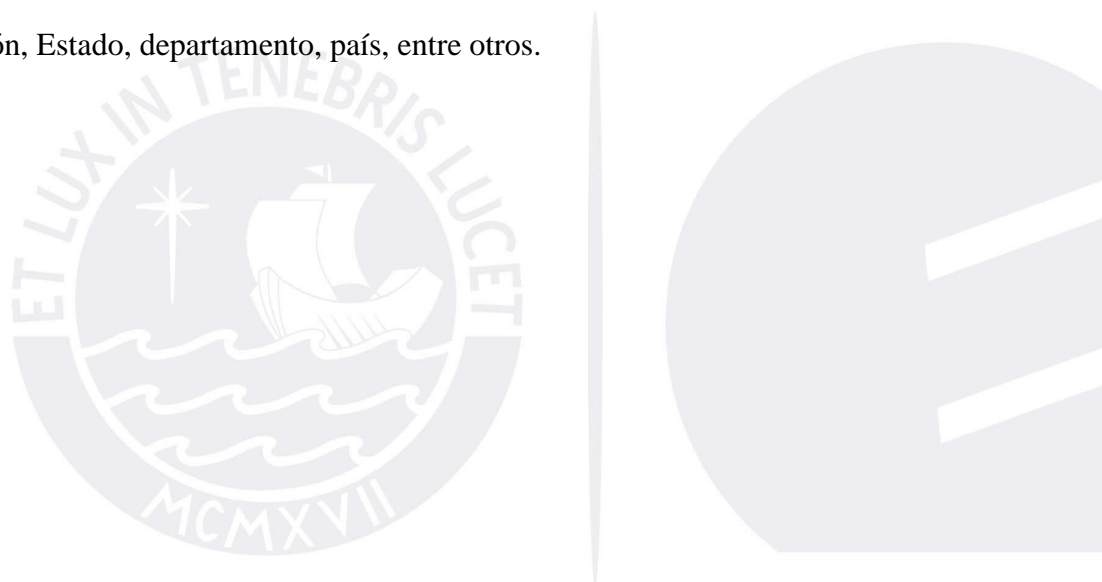
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Sector de Comercio Automotriz del Perú

1.1 Situación General

El sector automotriz en el mundo se desarrolló como parte de la evolución del carruaje autopropulsado entre los años 1885 y 1887. En ese periodo, Karl Benz y luego Gottlieb Daimler, en Europa, vendieron los primeros vehículos a nafta con un rendimiento aceptable. La diferencia entre ellos era que Karl Benz tenía intención de fabricar autos mientras que Gottlieb Daimler solo se interesaba por vender motores para poder, de esta manera, financiar sus desarrollos posteriores. Pero fue en Francia, a través de Peugeot, en 1891, que realiza la primera fabricación en serie. En el continente americano, esta industria se desarrolló a en la década de 1890 con Henry Ford (Blanco, 2005).

En América Latina, el impulso del sector automotriz se da en la década de los sesenta, cuando se decidió apoyar el inicio de una industria automotriz. Así que, progresivamente, se fueron instalando plantas ensambladoras de marcas, mediante políticas restrictivas de importación, a fin de promover la industrialización y el autoabastecimiento. Con el tiempo, estas plantas de ensamblaje se fueron cerrando, tal es el caso que, en la actualidad, solo cinco países de América del Sur cuentan con plantas de ensamblaje automotriz: Brasil, Argentina, Colombia, Venezuela y Ecuador (Hidalgo, 2014).

Según la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA), al cierre del año 2014, dos países latinoamericanos se encuentran entre los top 10 de países productores de vehículos en el mundo: México, en el séptimo lugar, y Brasil, en el octavo puesto (“España recupera tres puestos,” 2015). Sin embargo, se estima que, en los próximos años, México escale posiciones por su crecimiento económico y ubicación estratégica de comercialización con los Estados Unidos. Como se muestra en la Figura 1, entre los países productores de vehículos se encuentran China y Estados Unidos en el primer y segundo lugar respectivamente (“España recupera tres puestos,” 2015).











Clasif.	País	Vehículos (2014)	% Variac. 2013-2014
1º	 China	23.722.890	7,3
2º	 Estados Unidos	11.660.699	5,4
3º	 Japón	9.774.558	1,5
4º	 Alemania	5.907.548	3,3
5º	 Corea del Sur	4.524.932	0,1
6º	 India	3.840.160	-1,5
7º	 México	3.365.306	10,2
8º	 Brasil	3.146.118	-15,3
9º	 España	2.402.978	11,1
10º	 Canadá	2.393.890	0,6

Figura 1. Top 10 países productores de vehículos en el mundo. Tomado de “España recupera tres puestos y ya es el noveno fabricante de coches,” *El País*, 2015. http://economia.elpais.com/economia/2015/03/04/actualidad/1425466359_034852.html

Según Barandiarán, Calderón, Chávez y Coello (2012), el sector automotriz en el Perú se subdivide en dos grandes rubros: (a) comercialización de vehículos y (b) autopartes. El primero está conformado por las organizaciones proveedoras de vehículos nuevos y usados procedentes de la importación. 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. La Figura 2 muestra la clasificación antes descrita.

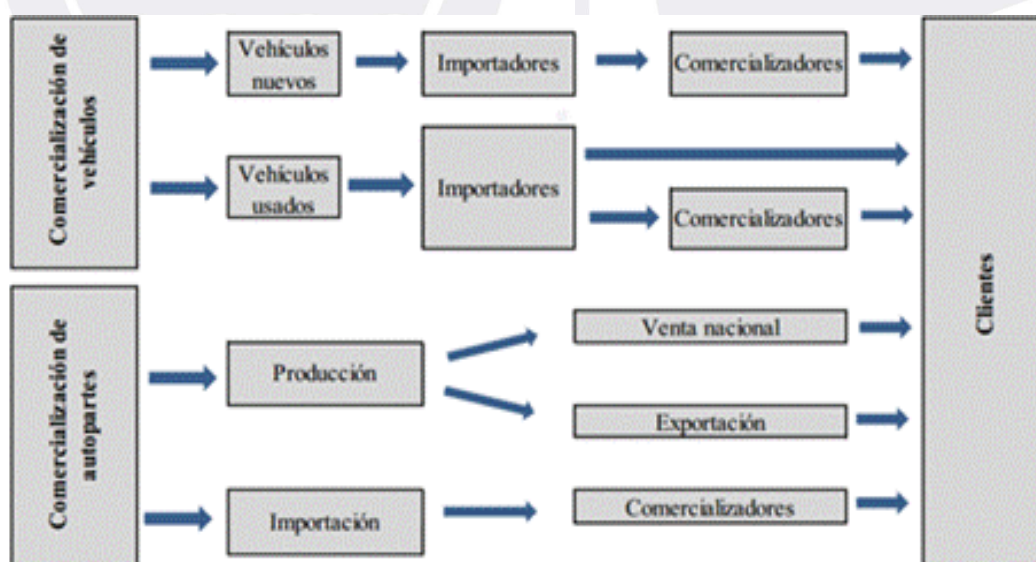


Figura 2. Esquema de la distribución del sector automotriz en el Perú. Tomado de *Plan estratégico del sector automotriz en el Perú – Vehículos ligeros y comerciales* (p. 20), por M. J. Barandiarán et al., 2012 (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.

En la actualidad, el sector automotriz en el Perú se desarrolla en el ámbito de la importación y venta de vehículos; asimismo, cuenta con una creciente industria de autopartes que busca posicionarse, principalmente, en el mercado nacional para proyectarse en la exportación a países productores de vehículos. El Perú, al no desarrollar actividades de investigación, diseño, desarrollo, fabricación y ensamblaje de vehículos, mantiene relaciones comerciales con países productores como Estados Unidos, Japón, Corea y varios países de la Unión Europea. La Figura 3 muestra los porcentajes de la producción de vehículos de los países mencionados para los años 2013 y 2014. Al respecto, los países asiáticos son quienes venden más en los mercados en desarrollo, como es el Perú.

En el Perú, la comercialización de vehículos, en relación con vehículos usados, se realiza a través de un *dealer* hasta el consumidor final. En lo correspondiente a la comercialización de vehículos nuevos, al no ser un país productor, importa vehículos de países como Corea del Sur en un 27%, China y Japón con 18%, de acuerdo a lo señalado por Edwin Derteano, presidente de la Asociación Automotriz del Perú (Hidalgo, 2014). El listado completo se muestra, más adelante, en la Figura 4.

Asimismo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el crecimiento económico del país durante el año 2013 fue de 5.02%, 2.35% para el 2014 y un posible 2.8% en el 2015 (“PBI creció en 2014,” 2015). En los últimos años, el país experimentó una desaceleración económica, sobre todo, por la baja de los precios de los *commodities*; significando, igualmente, una contracción del sector. Igualmente, Carlos Chiappori, gerente general de Maquinarias, representante de Nissan y Renault señaló que “lo primero que cae con la economía son las ventas de vehículos, pues estos pueden durar un poco más de tiempo y no significa que haya que cambiarlo inmediatamente” (“Recuperación del sector automotor,” 2014, párr. 3).

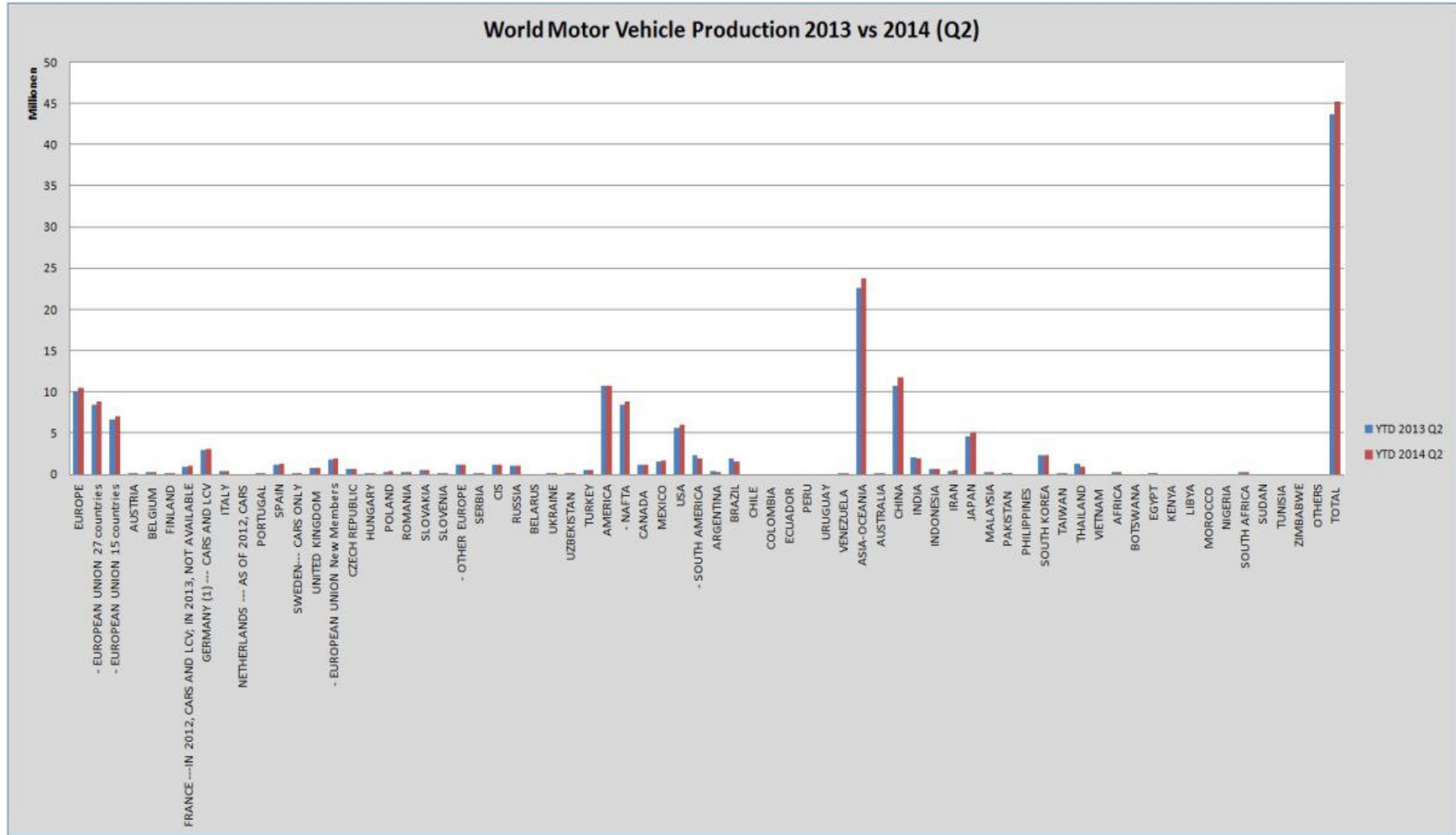


Figura 3. Producción mundial de vehículos 2013 y 2014. Tomado de “¡Por un próspero 2015!” [Mensaje en un blog], por C. Flández, 2014 (<https://ingenieriadeautomocion.wordpress.com/2014/12/31/por-un-prospero-2015/>).

1	Corea del Sur		27%
2	China		18%
3	Japón		18%
4	Tailandia		9%
5	México		7%
6	India		6%
7	Brasil		4%
8	EE.UU.		3%
9	Alemania		2%
10	Otros		6%

Figura 4. Importación de autos en el Perú. Adaptado de “Ensamblaje de autos en el Perú: Pasado, presente y ¿futuro?,” por G. Hidalgo, 2014, *Nitro.pe*.
<http://www.nitro.pe/mercado-motor/9655-ensamblaje-de-autos-en-el-peru-pasado-presente-y-futuro.html>

Las proyecciones para los siguientes cinco años estarán definidas, en especial, por (a) el crecimiento económico del país, (b) el crecimiento de las importaciones, (c) mayores ofertas de financiamiento para la adquisición de vehículos, (d) mejoramiento de la infraestructura, (e) ampliación de la red de concesionarios, (f) el perfeccionamiento del servicio en las ventas y posventa, (g) crecimiento en calidad de la industria de autopartes y repuestos. Este análisis va en concordancia con lo manifestado por José Sáenz, gerente general de Divemotor (Castro, 2015). Además, se espera que el nuevo Gobierno impulse y promueva la innovación tecnológica en el sector, para que exista así la posibilidad de que el Perú vuelva a ser un país productor, con plantas de ensamblaje que permitan abaratar los costos finales del producto y que, como resultado, ayuden a dinamizar la economía.

Según Vildoza (citado en Luz, 2014), existen dos fortalezas como factores generales de éxito en el sector. Estas son las que siguen: (a) el crecimiento impresionante que se ha tenido, ya que no hay duda que el Perú es bien visto por la industria automotriz, y (b) la competitividad global que tiene, pues prácticamente todas las marcas del mundo están representadas y eso se aplica en pocos países del planeta. Además Vildoza indicó:

La debilidad es la falta de crecimiento del sector financiero y las líneas de crédito para la industria automotriz, debido a que en Perú es pequeño comparado con el resto de la región como Chile que tiene el 70% de vehículos financiados, lo que en el caso de Perú son solamente 25%. (citado en Luz, 2014)

ARAPER es la Asociación de Representantes Automotrices del Perú. Esta reúne a los representantes autorizados de vehículos automotores nuevos, agremiados en una organización civil sin fines de lucro, a fin de impulsar el desarrollo del país y la sociedad, mediante la racionalización y mejora del sector automotor, así como de la seguridad y la protección del medio ambiente. A través de esta asociación, se reportan las ventas de vehículos nuevos de concesionarios autorizados en el Perú, en las categorías de ligeros, comerciales livianos, transporte de pasajeros y transporte de carga, que es el propósito de estudio del presente plan estratégico. En la Figura A1, se muestra gráficamente dicha segmentación.

En la Figura 5, se puede observar que las ventas en el año 2014 fueron menores en un 7% frente al año anterior, comportamiento contrario al que se presentaba desde el año 2009, creciendo sostenidamente hasta el 2013. Esta situación se puede atribuir a la desaceleración de la economía en el país, influenciada por la baja de los precios de los metales. Se debe mencionar que, en este sector, el Perú concentraba la mayor parte de sus exportaciones.

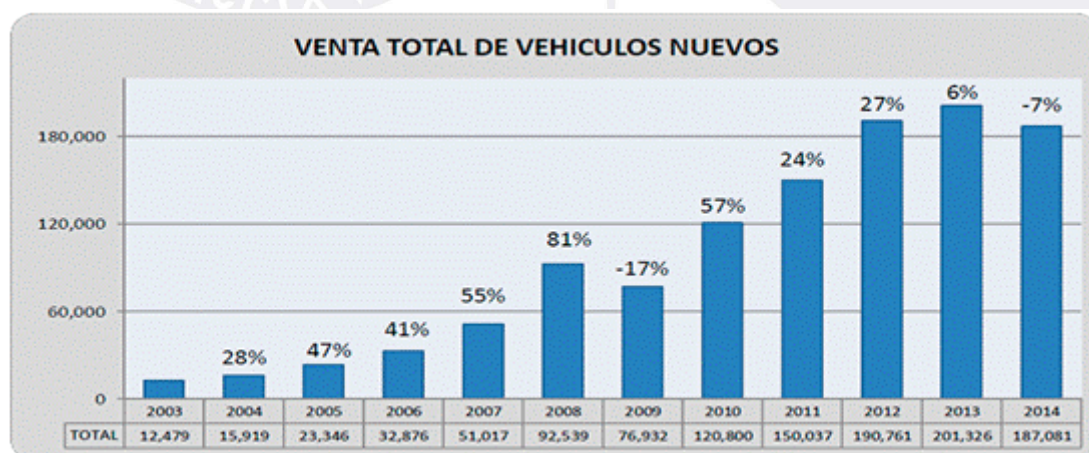


Figura 5. Venta total de vehículos nuevos. Tomado de *Resumen ejecutivo a diciembre 2014* (p. 3), por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2015c, Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, el incremento de importaciones y consecuente crecimiento de la venta de vehículos en los últimos años (2012- 2014) ha favorecido, también, la demanda de repuestos y autopartes. En ese sentido, la Asociación Automotriz del Perú señaló que la importación peruana de autopartes y suministros superaría los US\$1,500 millones en el 2013, ya que el 2012 fue de la orden de US\$1,494 millones; 14% más que en el 2011, que llegó a los US\$1,309 millones, existiendo empresas nacionales que producen y exportan con éxito productos tales como vidrios y empaquetaduras (“Importación de autopartes y suministros,” 2013).

El mercado de autopartes, además de fabricar partes y piezas usadas en el ensamblaje de vehículos, incluye el ensamblaje de todo tipo de automotores, fabricación de repuestos y vincula a otras actividades como la metalmecánica, petroquímica y textiles. Dicha industria hace esfuerzos en su desarrollo a través de sus agremiaciones. Estas son la Sociedad Nacional de Industria (SNI) y la Asociación Automotriz del Perú (AAP).

Con este fin llevan a cabo ferias para la exposición de sus productos como la Expomecánica & Autopartes, que es la principal plataforma de negocio del sector automotriz y se realiza anualmente en el Perú desde el 2012. Asimismo, es considerada la mayor feria internacional de autopartes e implementos mecánicos. Esta convoca a fabricantes, importadores, distribuidores, mayoristas, y representantes de repuestos, sistemas accesorios, *tuning*, lubricantes, insumos, herramientas, equipamiento y maquinaria automotriz para la reparación y mantenimiento de vehículos (Expomecánica & Autopartes, 2014).

El sector automotriz en el Perú ha presentado un crecimiento sostenido hasta el año 2013. Sin embargo, en el 2014, las ventas experimentaron una reducción del 7%. Con el objetivo de impulsar y dinamizar el comercio del sector automotriz se ha elaborado el presente trabajo. Este pretende establecer una hoja de ruta o guía necesaria para que dicho sector se desarrolle de una manera sostenible en el tiempo.

1.2 Conclusiones

- El Perú es un país que no ha desarrollado en la industria de sector automotriz el campo del estudio, investigación, diseño y producción de vehículos. No obstante, cuenta con una industria de autopartes y repuestos en crecimiento. Por ello, son dos principales actividades que realiza: (a) la comercialización de vehículos nuevos (concesionarios) y usados (*dealers*), de marcas procedentes, sobre todo, de los Estados Unidos, China, Japón, Corea y países de la Unión Europea; y (b) la comercialización de autopartes de producción nacional e importadas.
- Las ventas de vehículos (vehículos ligeros, comerciales livianos, transporte de pasajeros y transporte de carga) tuvieron un crecimiento sostenido desde los años 2009 al 2013. Asimismo, sufrieron una baja en ventas del orden de 7% en el 2014.
- El incremento de la comercialización de vehículos en el Perú ha generado una mayor demanda de autopartes y repuestos. La importación peruana de autopartes y suministros superaría los US\$ 1,500 millones en el 2013, ya que el 2012 fue de la orden de US\$ 1,494 millones; 14% más que en el 2011, año en que llegó a US\$ 1,309 millones. Se evidencia que existen empresas nacionales que producen y exportan con éxitos productos como vidrios y empaquetaduras.

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

2.1 Antecedentes

El marco del presente Plan Estratégico del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros en el Perú se realiza con el enfoque brindado por D'Alessio (2013) en su libro *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 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. Por último, se realiza la implementación y control de lo establecido previamente.

En la página web de la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (2015b), se aprecia como misión la siguiente:

Representar a sus asociados ante las diversas autoridades, organizaciones civiles y comunidad en general, en temas gremiales de interés y beneficio común. Prestar a sus asociados servicios de información y asesoría especializada en temas propios del sector automotor. Organizar actividades y eventos que permitan mostrar a la comunidad la oferta comercial y los aportes tecnológicos de nuestros asociados y, apoyar a las autoridades y organizaciones civiles en la solución de problemas que afecten a la comunidad y estén relacionados con nuestro sector. (“Misión,” párr. 1)

2.2 Visión

El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú presentará un crecimiento anual en sus ventas del 10% durante el periodo 2015 al 2025 mediante la distribución de vehículos eficientes, modernos y sostenibles en armonía con la conservación y preservación del medio ambiente, los mismos que contarán con un servicio de posventa eficiente. Con ello, el sector se verá fortalecido también con el incremento de la producción y exportación de autopartes.

2.3 Misión

El sector atiende a personas y empresas en la venta de vehículos y la producción de autopartes, con productos de alta calidad y tecnología; buscando el incremento de la rentabilidad del sector, de la mano con la satisfacción de los clientes y de la comunidad, teniendo en cuenta el gran potencial del sector para atender a todos los niveles de segmentos, bajo las prácticas de cuidados y preservación del medio ambiente.

2.4 Valores

Las actitudes y acciones que ejercerá el sector están sólidamente fundamentadas en valores, los cuales representan la filosofía del mismo. Estos son los siguientes:

- **Seriedad:** Siempre se cumple con lo que se ofrece a los clientes, considerando que todos ellos son igual de importantes y valiosos para el sector.
- **Eficiencia:** Se hacen las cosas bien al primer intento y antes del tiempo previsto. Si se presentan problemas, se corrigen inmediatamente hasta asegurarse de la subsanación de los mismos.
- **Trabajo:** El personal está siempre dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, buscando anticiparse a las necesidades del cliente.
- **Confianza:** Todo lo que se hace está orientado a ganar la confianza de los clientes, para así lograr fidelizarlos y ampliar la cartera de clientes a través de referencias directas.
- **Sostenibilidad:** Las actividades presentes son la base para el desarrollo del sector a futuro. Además, el planeamiento es dinámico y se ajusta a las tendencias y requerimientos del entorno.
- **Medio ambiente:** Todas las actividades del sector se desarrollan en concordancia con las necesidades de preservación del medio ambiente.

2.5 Código de Ética

El código de ética comprende los valores, creencias y reglas morales con las que se guiará la organización. En el presente trabajo, el código de ética estará dirigido a las personas involucradas con las empresas del Sector Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú, ya sean accionistas, colaboradores, clientes y proveedores. Así, se establece lo siguiente:

- Contribución al desarrollo de la economía del país, a través de un trabajo serio, eficiente, honesto, sostenible y en cumplimiento de la legislación para el sector.
- Respeto a las reglas de conducta de la comunidad y medio ambiente, a fin de contribuir al desarrollo sostenible del sector en el tiempo.
- Incremento de la rentabilidad del sector, en concordancia con los conceptos de calidad, modernidad, tecnología, eficiencia y sostenibilidad.

2.6 Conclusiones

- El sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros en el Perú requiere un plan estratégico que guíe su accionar hacia un incremento en la actividad comercial del mismo. Este debe vincularse a los valores y el código de ética establecidos como la filosofía del sector.
- La definición de la visión y misión se realiza a fin de marcar el rumbo o “norte” que debe seguir el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros para lograr un crecimiento en sus ventas, consolidarse en un servicio eficiente y responsable con el medio ambiente, en el periodo de 10 años.

Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo del presente capítulo es analizar el entorno del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú. Dicho análisis permitirá contar con las herramientas que permitan poner en perspectiva los factores externos que influyen en este sector. Para ello, se tomará como referencia la metodología del proceso estratégico descrita por D'Alessio (2013), en la cual se realizan el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del Perú y el análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico).

Una vez terminado el análisis anteriormente mencionado se preparará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con la cual es posible identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Asimismo, se realizará la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), con la que se lograrán identificar los factores claves del éxito y las estrategias necesarias para que el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú reúna las condiciones necesarias que le permitan tener éxito en el mercado peruano. Por otra parte, la Matriz de Perfil Referencial (MPR) servirá para evaluar el sector en estudio teniendo como referencia dicho sector en los países más desarrollados en este campo, para establecer un modelo a seguir.

Finalmente, en el presente capítulo, se describirá la situación actual del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú a manera de diagnóstico. Esto permitirá tener un punto de partida para la estrategia que debe desarrollarse. Se busca, en este sentido, que dicho sector sea competitivo y tenga éxito en el mercado peruano.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La teoría tridimensional de las naciones descrita por Hartmann plantea evaluar tres grandes dimensiones de las relaciones entre países. Estas corresponden a los siguientes aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los

principios cardinales (D'Alessio, 2013). En las siguientes líneas, se explicará cada una de estas dimensiones.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son lo que busca el Estado para protegerse frente a los demás países. Asimismo, se clasifican en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores y periféricos (D'Alessio, 2013).

Por otra parte, Ollanta Humala, presidente de la nación del periodo 2011-2016, presentó durante su candidatura la hoja de ruta de su partido político, el Partido Nacionalista Peruano. Dicho plan recoge los denominados *Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional*. Las siete propuestas de su gobierno fueron las siguientes:

1. Políticas sociales: Programa Juntos, Cunamás, Pensión 65, Beca 18 y becas de posgrado.
2. Política macroeconómica y crecimiento económico inclusivo: Estabilidad de precios y sostenibilidad fiscal; condiciones para expandir la inversión privada nacional, diversificación productiva y competitividad; desarrollo emprendedor y empresarial.
3. Política tributaria: Reducción de porcentajes de evasión de impuestos, tributación minera, independencia de SUNAT, entre otros.
4. Políticas de energía: Disminución del precio del gas, manejo sostenible de energía, impulso de la industria petroquímica.
5. Políticas de regulación: Defensa de libre competencia y derechos del consumidor, autonomía de organismos reguladores, constitución de organismos autónomo de regulación ambiental.

6. Políticas de empleo de calidad y derechos laborales: Consejo nacional de trabajo, fiscalización de respeto a derechos laborales, programas de incentivos a pymes, sistemas de capacitación.
7. Políticas por un Estado más eficiente, transparente y descentralizado: Reforma servicio civil, creación escuela nacional de administración pública, capacitaciones, fortalecer el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Es así que se pueden identificar como intereses nacionales principales el bienestar social, bienestar económico, energía y medio ambiente. Dichos intereses han sido graficados en la Tabla 1. En ella, se han considerado las relaciones con los países vecinos, ya que gran parte de lo que sucede en estos territorios puede afectar de manera positiva o negativa en el progreso del Perú.

Chile, uno de los países con mayor crecimiento económico en América Latina, ha desarrollado sus industrias con energías más limpias como el gas natural (Rudnick, Moreno, Tapia, & Torres, 2007). Sin embargo, desde hace algunos años, esta nación se encuentra desabastecida de este recurso. Por este motivo, Perú debe ser cauteloso con la venta del gas natural, a fin de evitar reducir sus ventajas competitivas en asuntos energéticos frente a Chile.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2013), el potencial nacional de un país está comprendido en siete dominios, los cuales ayudan a identificar las fortalezas y debilidades de la nación. Estos son demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo, y militar. A continuación, se explicará cada dominio.

Demográfico. Según datos de la Central Intelligence Agency (CIA, 2015), la

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Bienestar social			*Chile, *Brasil, *Ecuador, *Colombia, *Bolivia	
2 Bienestar económico		*Chile, *Brasil, *Ecuador, *Colombia, *Bolivia		
3 Energía		**Chile		
4 Medio ambiente			*Chile, *Brasil, *Colombia	

Nota. *Intereses comunes, **intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 90), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

población estimada del Perú para el año 2015 será de 30'444,999 habitantes, con una edad promedio bastante joven de 27 años; 1.05 hombres por cada mujer y una tasa de crecimiento estimada de 0.97%, que ubica al país en el puesto 120 del *ranking* mundial (de un total de 233 países). La tasa de nacimientos por cada 1,000 habitantes es de 18.28 y la tasa de mortandad es de 6.01 por cada 1,000 habitantes, estableciendo a Perú en el puesto 100 y 164 del *ranking*, respectivamente.

Adicionalmente, la población urbana está comprendida por el 78.6% de la población, siendo Lima el área más poblada, seguida de Arequipa. El gasto del PBI en educación es del 3.3% y en salud 5.3%, con una posición comparativa bastante baja en el *ranking*, puesto 145 y 140 respectivamente (Central Intelligence Agency, 2015).

- Fortaleza: Población joven y de crecimiento relativamente rápido.
- Debilidad: Población concentrada en la capital, con un alto índice de mortandad, y muy bajo gasto en salud y educación.

Geográfico. Desde el punto de vista geográfico mundial, el país se encuentra en el hemisferio sur, en el cual hay menor población, menor área territorial, y, en general, menor desarrollo que en el hemisferio norte. Según D'Alessio (2013), el 90% de la población mundial habita en este hemisferio, con una densidad poblacional del 50%, frente a solo el 11% de densidad en el sur, donde habita el 10% restante. Es así que como desventaja principal se puede mencionar el hecho de existir una concentración de desarrollo en el hemisferio norte, motivo por el cual al Perú le resultará más costoso el comercio internacional que a un país europeo o norteamericano, ya que es ahí donde las industrias están mejor posicionadas, haciendo a dichos países más competitivos por un factor de aglomeración.

En el hemisferio norte se encuentran los bloques económicos más desarrollados, los cuales corresponden al NAFTA (North American Free Trade Agreement), al EEC (European Economic Area) y al ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) (D'Alessio, 2013). Igualmente, esta concentración de las economías más desarrolladas permite al hemisferio norte contar con ventajas muy superiores al hemisferio sur en cuanto a desarrollo industrial.

El Perú cuenta con una extensión de 1'285,216 km², por lo que se ubica en el puesto 20 en el *ranking* mundial. Limita con Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador, y tiene una línea costera de 2,414 km y 200 millas de territorio marítimo (Central Intelligence Agency, 2015). Por consiguiente, cuenta con condiciones favorables para puertos marítimos que conecten transporte acuático con Norteamérica y Asia. Además, la corta distancia con respecto al Ecuador le otorga beneficios climáticos importantes que permiten una gran variedad de recursos naturales disponibles para su desarrollo. En ese sentido, se podría decir que pese a que el Perú se encuentra en el hemisferio sur, a diferencia de otros países, cuenta con grandes ventajas para explotárlas en el campo del comercio internacional, ya sea para exportaciones o importaciones.

- Fortalezas: Gran extensión territorial, buen acceso a puertos marítimos en el océano Pacífico, diversidad biológica y marina, y condiciones climáticas favorables a lo largo del año.
- Debilidad: Ubicación en el hemisferio sur con países limítrofes en similar estado de desarrollo.

Económico. El PBI del año 2014 fue de 572,945 millones de soles, con un crecimiento de 2.35% (Desarrollo Peruano, 2015). También, la tasa de inflación fue de 3.22%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI (“Inflación del 2014”, 2015). Se debe mencionar que Perú es uno de los pocos países que posee una gran cantidad de acuerdos comerciales con los mercados con los cuales comercializa. Al respecto, existen acuerdos con la Unión Europea, EFTA (European Free Trade Association: Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), Estados Unidos, México, Canadá, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Cuba, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón.

Asimismo, el Perú forma parte del APEC (Asia Pacific Economic Cooperation: compuesto por 21 economías), MERCOSUR (Mercado Común del Sur: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), CAN (Comunidad Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) y OMC (Organización Mundial de Comercio). Además, está por entrar en vigencia el acuerdo con Guatemala, la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú), Honduras y TPP (Acuerdo de Asociación Transpacífico: 12 economías pertenecientes al APEC). Finalmente, se encuentra en negociaciones con Turquía, El Salvador, TISA (Acuerdo de comercio de Servicios: 23 miembros de la OMC) y programa DOHA para el desarrollo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

- Fortalezas: Gran apertura comercial, PBI y crecimiento económico bien posicionado a nivel regional.
- Debilidades: Inflación y disminución del crecimiento económico en el último año.

Tecnológico/científico. De acuerdo con datos del Banco Mundial, actualizados hasta el año 2012, el Perú no registra datos significativos en temas de investigación y desarrollo. En contraparte, es importante resaltar el caso de Suecia y Finlandia, países que gastan más del 3% de su PBI en dicho rubro. Asimismo, según un informe del World Economic Forum, el Perú es el octavo país con la tasa más alta de innovación en la fase de economías con emprendimientos en el mundo (“World Economic Forum,” 2015). Por otra parte, en marzo de 2015, el Gobierno peruano promulgó la Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica (Ley 30309, 2015), que otorga beneficios tributarios de hasta el 175% de las inversiones que las empresas hagan en investigación y desarrollo.

- Fortalezas: Cultura emprendedora, e incentivos tributarios para la investigación y desarrollo.
- Debilidad: Poca inversión en investigación y desarrollo.

Histórico/psicológico/sociológico. El Perú es un país que ha tenido que sufrir errores políticos continuos de sus gobernantes, quienes lo han llevado a tener inestabilidad económica, muy poca identidad nacional, excesiva desigualdad social, resentimiento, informalidad y poca credibilidad en sus autoridades. Se trata de un país que, afortunadamente, ha avanzado impulsado por el crecimiento económico de las grandes economías de las cuales depende. También, las generaciones jóvenes tienen mayor acceso a la tecnología y a una gran cantidad de información, factores importantes en la mejora de la educación a futuro.

- Fortaleza: Población joven motivada por el mayor acceso a la tecnología e información.
- Debilidad: Alto rechazo a mandatarios y sus políticas.

Organizacional/administrativo. El Perú, como organización, es una nación con una eficiencia muy baja en cuanto a gestión pública y condiciones para el desarrollo de las empresas. Según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, el Perú se ubica en el puesto 65 de competitividad global, dentro de 144 países, liderados por Suiza, Singapur y Estados Unidos a la cabecera (Schwab, 2014). Entre los pilares que forman la competitividad de un país, se encuentran instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación secundaria y entrenamiento, eficiencia de mercado de bienes, eficiencia de mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño de mercado, sofisticación de los negocios e innovación.

Los indicadores más altos para el país se dan en el pilar de ambiente macroeconómico, en el cual el Perú ocupa el puesto 21 por su baja inflación anual, balance del gobierno y nivel de la deuda pública. Este indicador es bueno para las empresas que desean hacer negocios en el país a largo plazo, ya que por lo menos puede visualizarse un ambiente macroeconómico favorable. De igual forma, la eficiencia del mercado financiero ubica al Perú en el puesto 40 del *ranking*, por la confiabilidad y seriedad de la banca. Mientras tanto, en todos los demás pilares, excepto en “tamaño de mercado” (puesto 43), Perú está ubicado más allá del puesto 51 e incluso más allá del puesto 100 en indicadores como instituciones e innovación.

- Fortalezas: Buen ambiente macroeconómico y sólido mercado financiero.
- Debilidades: Deficiente infraestructura, innovación, educación, salud, tecnología, mercado laboral, tamaño de mercado y sofisticación de los negocios.

Militar. Actualmente, el país está libre de conflictos mayores con otras naciones, salvo el diferendo marítimo con Chile, que fue resuelto en la Corte de la Haya en el año 2014, y que aún genera debate. Sin embargo, ambas naciones decidieron acatar las decisiones

imparciales de la Corte para solucionar sus controversias. Con respecto a preparación militar, el Perú cuenta con Fuerzas Aéreas, Marina de Guerra del Perú y el Ejército del Perú. Es conocido por todos los peruanos que su país no destaca por ser una nación equipada desde el punto de vista militar. De igual manera, el Ministerio de Defensa no se percibe por parte de la población como una institución sólida, sino más bien debilitada y vulnerable.

- Fortaleza: Sin conflictos actuales.
- Debilidad: Poca solidez del sector de defensa.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2013), existen cuatro principios cardinales que permiten conocer las oportunidades y amenazas a las cuales está expuesto un país. Los cuatro principios mencionados son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos. A continuación, se explica cada uno de estos.

Influencia de terceras partes. Desde el punto de vista comercial las exportaciones e importaciones del Perú dependen en gran medida de China, Estados Unidos y Europa. En cuanto al sector exportador, la mayor parte de nuestras exportaciones (minerales y otros *commodities* como la harina de pescado) van a China. Europa, específicamente Suiza, es también un destino importante, en especial para el oro, y Estados Unidos uno de los principales socios comerciales del Perú para el sector de la agroexportación, minero, químico y pesquero. Con respecto al sector de las importaciones, Perú depende, principalmente, de Estados Unidos y China, países que envían productos de consumo masivo e insumos con precios muy competitivos que limitan la producción nacional.

Desde el punto de vista de las ideologías compartidas por los países latinoamericanos, existe una fuerte prioridad a los programas sociales y el nacionalismo, como la que se viene dando en el Perú y en países como Brasil, Argentina, Bolivia, Venezuela y Ecuador.

Asimismo, existe la UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas), de la cual forman parte Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay y Venezuela. El fin de este organismo internacional es la integración de la región en el ámbito económico, cultural, social y político.

Lazos pasados y presentes. Como punto relevante de lazos pasados y presentes, se puede mencionar que el imperio incaico estuvo conformado por los países vecinos del Perú hace unos 500 años y que estos orígenes hacen que se encuentren muchas similitudes en las culturas e ideologías de los países sudamericanos. Es así que se comparte un idioma común y costumbres similares. Esto facilita las relaciones y comunicaciones.

Contrabalance de intereses. Tal y como se mencionó en el principio “Influencia de terceras partes”, existe una dependencia comercial con China, Estados Unidos y Europa. Con dichas naciones, las relaciones fluyen de manera normal y sencilla, ya que además se tiene tratados comerciales con cada uno de ellos. Los países con los cuales se presentan dificultades hoy en día son, principalmente, Ecuador y Chile.

En el caso de Ecuador, existe una problemática debido al proteccionismo de esta nación por su producción nacional, al punto de imponer salvaguardias a la importación de productos peruanos, pese a que ambos países forman parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Por otra parte, en el caso de Chile, las relaciones comerciales son bastante buenas; sin embargo, existen muchas disputas por la denominación de origen de productos, como el pisco. Asimismo, Chile, al tener una industria bastante desarrollada en la agroexportación, procesa gran parte de los insumos peruanos y los exporta como chilenos, lo cual es una desventaja para el posicionamiento de la imagen del Perú en el exterior.

En cuanto a temas relacionados con el turismo, al Perú le conviene que los países vecinos desarrollen dicho sector. El motivo es que beneficia la visita a su territorio por parte de extranjeros que viajan desde Europa y Asia para conocer Sudamérica.

Conservación de los enemigos. Pese a los problemas descritos en el principio anterior y los antecedentes de conflictos territoriales con Ecuador y Chile, Perú depende comercialmente de ambos países. De igual forma, tiene intereses comunes en cuanto al sector turístico, por lo que conviene llevar las relaciones con dichos países de manera amistosa. Precisamente con ambos países se tienen antecedentes importantes de conflictos territoriales.

Finalmente, se identificaron oportunidades y amenazas a raíz de los principios cardinales analizados. A continuación, se procederá a listar cada una de ellas a manera de resumen:

Oportunidades.

- Relaciones comerciales sólidas y tratados de libre comercio con Estados Unidos, Europa y China.
- La conformación de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) puede significar una fuerza común frente a países europeos y asiáticos si es que la unidad es correctamente llevada.
- Relaciones y comunicaciones fluidas con países vecinos que facilitan el comercio.
- El desarrollo de países vecinos impulsa el turismo en el Perú.

Amenazas.

- Alta dependencia de Estados Unidos, Europa y China por comercio de *commodities*.
- Dependencia de importaciones que dificultan la producción nacional de productos de consumo masivo.
- Problemática en relaciones comerciales con Ecuador.
- Desventaja en posicionamiento de productos peruanos por la transformación y cambio de procedencia que se les da en Chile.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos

Ligeros del Perú

En la actualidad, desde el punto de vista de los intereses nacionales del Perú, se cuenta con un Gobierno que tiene en su hoja de ruta temas de gran relevancia como el bienestar social y económico, energía y medio ambiente. Este último factor es de gran importancia para el Sector de Comercio Automotriz, ya que justamente, la Asociación de Representantes Automotrices del Perú tiene entre sus principales objetivos la promoción de la renovación de vehículos como una forma de contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Con respecto al potencial nacional, el Perú cuenta con una población joven de una edad promedio de 27 años, centralizada en Lima y Arequipa. Dicha situación es favorable, por el momento, para el sector. Sin embargo, como política de largo plazo, el sector debe considerar su expansión hacia otras ciudades importantes, no solo en la costa. En este sentido, el punto débil es que existen regiones de la sierra y selva donde el acceso por carretera es bastante complicado, problema que limita el crecimiento económico en esos lugares.

Por otra parte, el Perú tiene una gran ventaja por la franja costera de más de 2,000 metros de extensión y su ubicación geoestratégica frente a Asia. Asimismo, posee una conexión directa con la costa oeste de Estados Unidos, condiciones que le permiten aprovechar los tratados comerciales e incluso APEC y la integración Alianza Pacífico a punto de implementarse. Por ello, el Perú tiene la cercanía de cinco países que ensamblan vehículos como Brasil, Argentina, Ecuador, Colombia y Venezuela, con quienes se puede trabajar para tener mejor comercio en la importación de vehículos, así como la exportación de autopartes de calidad fabricadas en Perú a dichos países.

Con respecto al potencial organizacional, el Perú es un país atractivo para invertir por su crecimiento económico de los últimos años y la estabilidad del sistema financiero. Sin embargo, en temas de tipo de cambio, no existe una estabilidad y la fluctuación del dólar

juega en contra de las relaciones comerciales con otros países. Pese a esta situación, prevalecen las condiciones favorables para invertir e instalar empresas de capital nacional o extranjero en el país.

En cuanto a temas tecnológicos, el país se encuentra aún bastante atrasado. Esta situación representa un problema para el sector, ya que no existe la infraestructura para montar plantas de ensamblaje en parques industriales y tecnológicos. Existen ahora incentivos tributarios, que se espera que beneficien a este y otros sectores.

En cuanto a principios cardinales, el Perú depende fuertemente de Estados Unidos, Japón, China y Corea del Sur para el comercio de vehículos. Con estos países se tiene acuerdos comerciales y buenas relaciones políticas. Sin embargo, existe el potencial para aprovechar la producción de Brasil y México por la cercanía al Perú y la presencia de la carretera interoceánica en el caso de Brasil, para la cual se necesita aún promocionar el comercio transfronterizo.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

A fin de realizar el análisis de competitividad del país, se usó el modelo de Porter (2009). Este define los factores que determinan las ventajas competitivas de un país: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

En esta sección del PEA, se analiza si el país cuenta con los factores necesarios para la producción. En este caso, tratándose del sector automotriz, lo que se busca es contar con los factores requeridos para el comercio de vehículos. Estos factores, siguiendo a Porter (2009), son mano de obra o recursos humanos especializados, infraestructura, recursos naturales y capital. La conjunción de dichos factores es lo que necesita el país para ser competitivo en el sector en estudio.

Con respecto al factor de mano de obra o recurso humano, se tocó previamente el tema demográfico, según el cual el Perú cuenta con una población joven y creciente. Con un promedio de 27 años. Lo que se debe mejorar, en este sentido, es el sector educación primaria, secundaria y superior, el cual es bastante limitado en el país.

En cuanto a infraestructura, se puede mencionar que el factor más importante es el comercio internacional por vía marítima. Con respecto a ello, existe un cuello de botella en temas de puertos, ya que la mayoría de las mercancías ingresan al Perú por el puerto del Callao, generando una congestión. Esta situación se traduce en retrasos, poca fluidez y encarecimiento de costos logísticos, lo cual se refleja en el precio final del vehículo. Al no tener plantas de ensamblaje como en el caso de Brasil, el Perú depende al 100% de las importaciones de vehículos en el sector en mención. A esto se le suma, el tema de acceso a las regiones de la sierra y selva, que es difícil por la falta de carreteras completas que lleguen a las zonas más alejadas, donde se necesita un desarrollo económico que aporte al PBI nacional.

En cuanto a recursos naturales, no es un tema que afecte directamente al sector. Sin embargo, de no existir la franja costera, el acceso de importaciones y su costo sería un punto en contra para el sector. Por último, en cuanto a capital, se puede mencionar que el Perú está muy bien posicionado en temas de acceso a créditos y financiamiento. Lo que sí es desfavorable para el sector es la falta de inversión por parte del Gobierno en parques industriales para el desarrollo del sector automotriz y otros que impulsen la economía del país con un mayor comercio interno.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Durante los años 2013 a 2014, el Perú sufrió una desaceleración de la economía. Esto generó un menor consumo de bienes de alto valor económico, tales como los autos, principalmente los comerciales y de carga; ya que, al existir menor inversión, el consumo de

bienes de capital se reduce. En general, la reducción del PBI es directamente proporcional a la reducción del gasto privado, motivo por el cual los ciudadanos evitan el consumo en bienes que no son de primera necesidad. Si además se considera que los principales sectores que consumen bienes de capital son la minería y el sector construcción, la situación es aún más crítica, porque justamente esos son los sectores causantes de la disminución de las inversiones y la consiguiente desaceleración de la economía.

Como es conocido, el sector de la minería se desarrolla fuertemente en regiones de la sierra del país. Por ello, el consumo de vehículos en dicha zona disminuye también. Por último, la moneda local se devaluó frente al dólar, lo cual encarece los bienes importados como los vehículos (BBVA Research, 2014).

Según reporte del BBVA Research (2014), la única categoría de autos que mantuvo y mejoró las ventas del año 2013 fue la de los autos de lujo, cuyo crecimiento promedio fue del 15% con respecto al año anterior. Al respecto, puede esperarse que dicho sector continúe creciendo los próximos años, ya que se trata de un nicho con potencial que acaba de ser descubierto, como se puede observar en la Figura 6.

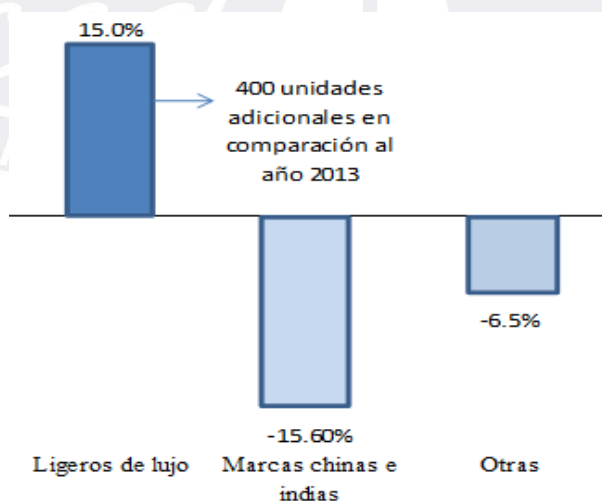


Figura 6. Ventas de autos nuevos en el periodo enero-noviembre 2014 (Var. %). Tomado de “Evolución reciente del mercado automotor,” en *Situación automotriz Perú 2014* (Presentación en Power Point, diapositiva 17), por BBVA Research, 2014, Lima, Perú: Autor.

Adicionalmente a los sectores de vehículos comerciales, de carga y de lujo, existe un segmento de vehículos familiares y de uso personal que se estancó durante el año 2014. Según Macroconsult, el consumo de bienes como electrodomésticos o autos se redujo en 2.3% durante el año 2014 y se prevé que no haya una recuperación del consumo en el primer trimestre del año 2015. Las familias prefieren postergar sus inversiones y realizar consumos a corto plazo por la percepción que existe en la actualidad sobre el estancamiento de la economía (“Macroconsult: Familias toman estrategias,” 2015).

Para el 2015, el BBVA Research proyectó que las ventas de autos nuevos se ubicarían alrededor de las 173,000 unidades, lo cual significa una caída de 7% con respecto a las registradas el año anterior. Asimismo, se estima que las ventas de autos nuevos registrarán en Perú una contracción del 3% en 2016 con 167,000 unidades vendidas. Sin embargo, se espera una recuperación en línea con la mejora prevista de la actividad económica (BBVA, 2016).

En el año 2014, la producción de vehículos de Colombia y Ecuador ascendió a 197,169 vehículos en total entre ambas naciones (Comunidad Andina, 2015). Brasil, en cambio, tuvo una producción de 3.15 millones de vehículos en el 2014 (“Producción de autos,” 2015). Este tipo de industrias, para que sean eficientes, deben contar con autopartes de calidad, con precios que puedan competir con los grandes productores de Asia, Europa y Estados Unidos.

Para el caso del Perú, se espera que con el apoyo del Gobierno peruano y el sector privado se puedan promover iniciativas. Estas deberán fomentar los emprendimientos asociados con la producción de autopartes mediante la especialización en determinados rubros. La finalidad es que estos puedan ser competitivos para el país.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas son, por una parte, las condiciones del país para la creación, organización y gestión de las empresas. De la misma

manera, constituyen la competencia o condiciones que ofrece el país en cuanto a legislación, fomento de la inversión mejora continua, competencia fuerte, entre otros (D'Alessio, 2013).

En cuanto a las condiciones que ofrece el país para el sector, tal y como se mencionó en la sección denominada Potencial nacional, el Perú tiene como fortalezas un buen ambiente macroeconómico y un sólido mercado financiero. Estas son condiciones favorables para la constitución de empresas y para el desarrollo del sector de comercio automotriz. No obstante, en cuanto a competencia, el país cuenta con varias debilidades en los siguientes aspectos: (a) infraestructura vial, (b) muy poca innovación, (c) educación pobre, y (d) bajo nivel tecnológico para la fabricación o ensamblaje de vehículos, con un mercado con gran potencial de expansión.

Finalmente, la rivalidad entre empresas del sector es aún moderada. La razón es que el mercado es grande y ha tenido crecimiento continuo en los últimos años. Básicamente, se necesita que la economía del país recupere su tasa de crecimiento o se estabilice a fin de conseguir las siguientes ventajas: (a) un poder adquisitivo estable, (b) continuar el engrosamiento de la clase media, (c) reducir poco a poco la pobreza y (d) generar mayores hábitos de consumo que vayan de la mano con políticas de Gobierno adecuadas para tener una infraestructura vial aceptable.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En este factor, se indica la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país. Las ventajas se dan cuando existen a nivel local industrias competitivas y relacionadas que, a su vez, son internacionalmente competitivas. Esto se debe a que, de esa manera, se generan beneficios para el sector como eficiencia, rapidez, menores costos, entre otros factores (D'Alessio, 2013).

Para el caso del sector de comercio automotriz, los proveedores de autopartes son actores claves para su desarrollo. En ese sentido, el Perú cuenta aún con un deficiente

desarrollo manufacturero y la mayor parte de las autopartes que se usan para mantenimiento y reparación de vehículos son importadas. Igualmente, el país necesita desarrollar una industria de autopartes con el apoyo del Gobierno y la inversión privada para desarrollar tecnologías que posicionen al Perú internacionalmente en este sector.

Asimismo, los talleres autorizados de servicio técnico o concesionarios que brindan tal servicio son de vital importancia para la sostenibilidad del sector. Actualmente, no se cuenta con estadística sobre la red de talleres de servicio técnico autorizados, pues la gran mayoría de ellos son informales. En cada distrito de la capital existe un lugar donde hay una concentración de talleres que operan informalmente, y son parte de la cultura del país. También, estos talleres y los concesionarios ofrecen servicio formal a precios que aún no pueden competir con los informales. Sin embargo, a raíz del crecimiento de las ventas de vehículos nuevos en los últimos años, hoy existe un mayor cuidado por los autos. Además, los propietarios de vehículos nuevos prefieren realizar los servicios de mantenimiento y reparación en concesionarios o talleres que brinden las garantías necesarias.

Por otra parte, la mano de obra en Perú para servicio técnico de autos, específicamente en Lima, es cada vez más cara. La causa es el propio crecimiento del PBI. Así, el elevado costo de los locales para ofrecer el servicio, la poca oferta de técnicos especializados, la creciente renovación del parque automotor, demanda de talleres que brinden mayores garantías, entre otros factores, hacen que la brecha entre los precios de los talleres informales y los formales se vuelva cada vez más estrecha.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

En base a los factores descritos anteriormente, se puede determinar cuál es la influencia del análisis competitivo del Perú en el Sector en estudio. En primer lugar, las condiciones de los factores indican que en cuanto a mano de obra, se cuenta con recurso

humano joven con potencial para desarrollarse en el campo automotriz, pero con carencia de educación técnica especializada. Con respecto a infraestructura, esta es bastante pobre para el desarrollo del sector y si no se obtiene inversión pública para mejorarla, será un cuello de botella para el crecimiento del sector. Por su parte, los recursos naturales juegan a favor en la costa por la salida al mar, pero en contra de sierra y selva, debido al difícil acceso y poca infraestructura vial.

En relación con condiciones de la demanda, la reciente desaceleración de la economía por la reducción de las inversiones en el país ha reducido la demanda de bienes de capital en los sectores más atractivos para el comercio automotriz, que son la minería y la construcción. Igualmente, los ciudadanos ahorran más por la recesión existente y prefieren direccionar su consumo a bienes de primera necesidad, ahorrando lo que no se necesita de manera inmediata. Únicamente el segmento de autos de lujo es el que ha mostrado crecimiento durante el año 2014 (Valdiviezo, 2015) y continuará con una evolución favorable si es que perdura el engrosamiento de la clase media en el país.

En cuanto a estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, el Perú ofrece buenas condiciones para la constitución de empresas, favorable ambiente macroeconómico y sólido mercado financiero. Sin embargo, con relación a competencia, el sector se enfrenta a una pobre infraestructura vial, falta de inversión por parte del Estado en innovación, bajo nivel educativo, baja tecnología para desarrollar ensamblaje y mercado aún no explotado para la comercialización de vehículos. También, la rivalidad entre empresas del sector es aún moderada, porque existe un gran potencial para continuar el crecimiento en las ventas.

Por parte de los sectores relacionados y de apoyo, los proveedores identificados para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros son las empresas productoras y comercializadoras de autopartes, así como los talleres autorizados de servicio técnico automotriz. Ambos rubros están aún poco desarrollados en el país. En el caso de autopartes,

proviene de las importaciones y aún no existe una industria nacional competitiva. Con respecto al servicio técnico, este debe formalizarse en el tiempo para que la industria de comercio automotriz gane competitividad.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Durante los últimos 15 años, se muestra al Perú como un país con estabilidad política. Fue este motivo que le permitió avanzar en los índices de competitividad (puesto 86 en el 2007 al 61 en el 2014), según los estudios del Banco Mundial (Instituto Peruano de Economía, 2014). Asimismo, esta situación se alcanzó debido al incremento de las inversiones nacionales y extranjeras que financiaron la construcción de grandes proyectos de infraestructura, explotación de recursos naturales, sobre todo minería. En suma, esto evidencia un crecimiento de un poco más del 200% del PBI en los últimos 15 años.

Por otro lado, existe voluntad política del Gobierno en intentar mejorar el parque automotor peruano, pues para el 2012 contaba con 16 años de antigüedad en promedio (Andina, 2013), lo cual se espera poder reducir a 12 años para el 2020 (“Habrán 4.5 millones,” 2013). Lamentablemente, si bien es cierto que existe voluntad política en renovar el parque automotor del Perú, los esfuerzos realizados son bastante pobres, ya que es normal observar en las calles vehículos maltratados de forma considerable por el mal uso, y que no cumplen con los requerimientos legales de tránsito. A pesar de esto, siguen circulando gracias a la corrupción instaurada en los muchos organismos del Estado, por ejemplo la Policía Nacional. Finalmente, las políticas arancelarias de importación de vehículos encarece el precio de los automóviles en el Perú a cerca del 50% del precio de vehículo.

El Estado peruano, con la finalidad de mejorar la calidad de las vías de transporte a nivel nacional, creó por Decreto Supremo N° 033-2002 (2002) el proyecto ProVías Nacional. Su finalidad es encargarse de la ejecución de proyectos de construcción, mejoramiento,

rehabilitación y mantenimiento de la Red Vial Nacional, con el fin de brindar a los usuarios un medio de transporte eficiente y seguro, que contribuya a la integración económica y social del país. Por otra parte, promulgó la ley que homologa la importación de autos usados hasta el año 2010 y culmina las actividades de reparación y reacondicionamiento de autos usados en Céticos y Zofratacna (Ley 29303, 2008).

Con respecto al comercio y producción de autopartes, la falta de aplicación de las leyes que regulan el comercio de este sector ha logrado que la informalidad sea la principal amenaza con la que tienen que lidiar los productores y comerciantes formales. Una clara muestra de ello se encuentra en el distrito de La Victoria en la ciudad de Lima, donde se ubica el mercado negro de San Jacinto. En este, la venta de autopartes robadas e importadas se mezclan para evadir a los controles policiales y de la SUNAT, logrando montos comercializados en el año 2012 de un millón de soles por semana (Toro, 2012). Sin embargo, es importante aclarar que se han hecho esfuerzos para combatir estos negocios ilícitos en el mercado de San Jacinto ya que para inicios del 2015 se habían cerrado 75 comercios informales, producto del trabajo coordinado de la Policía Nacional.

Por otro lado, en abril de 2015, en beneficio de la producción y comercio de autopartes en Perú, el Estado peruano promulgó mediante la Resolución Ministerial N° 116-2015-PRODUCE, el Reglamento para la autorización de la instalación y funcionamiento de plantas de fabricación y/o ensamblaje de vehículos terrestre y la asignación del código de identificación mundial de fabricante (WMI). Con ello, se empiezan a sentar las bases para que en unos años el Perú vuelva a tener plantas ensambladoras de autos tal como existe en Ecuador, Colombia, Venezuela y Brasil. De esta forma, se impulsa la producción de autopartes peruanas que soporten el ensamblaje de los vehículos, tal como lo afirmó Edwin Derteano, presidente de la Asociación Automotriz del Perú (Hidalgo, 2014). Adicionalmente, Derteano indicó lo siguiente:

El ensamblaje obliga al ensamblador a incorporar piezas locales para generar industria, no solo se trata de armar el auto, tiene que haber beneficios para las empresas peruanas. En otras palabras, tenemos que implementar partes peruanas (equipo, batería, tapices, entre otros) para poder generar ingresos. Un ejemplo, imagínese una batería de las grandes compañías internacionales comparada con la que existen acá o un tapiz hecho en China con uno peruano, es más barato el tapiz chino. Por eso, es mucha la diferencia, primero hay que mejorar nuestros productos para que nos vean con buenos ojos. (Hidalgo, 2014, párr. 7)

Otra iniciativa del Estado peruano en beneficio de la producción de autopartes en el Perú es el trabajo en conjunto de MINCETUR con Pro México. Este último se trata de un fideicomiso del Gobierno de México que promueve el comercio e inversión internacional, para que empresas peruanas logren ser proveedores de autopartes a las ensambladoras de autos en México, uno de los principales productores de autos. Según la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, el sector de autopartes en el país azteca representó, en el 2014, un valor de mercado de US\$ 81,500 millones (MINCETUR, 2015).

Oportunidades.

- La estabilidad política del país brinda las condiciones necesarias para el crecimiento y desarrollo del sector automotriz, a través de inversiones y ejecución de proyectos.
- La voluntad política del Estado en conjunto con los gremios de importadores de automóviles, que origina normas legales y condiciones que incentiven la renovación del parque automotor y promuevan la producción y exportación de autopartes de fabricación peruana.
- Creciente necesidad en el uso de vehículos particulares por la ineficiencia e inseguridad del transporte público.

- Existencia de ensambladoras de vehículos en Ecuador, Brasil, Venezuela y Colombia que requieren autopartes de calidad, hechas en la región para reducir sus costos y aumentar su eficiencia.

Amenazas.

- Ineficacia de las instituciones públicas para hacer cumplir las normas que regulan el sistema de transporte (revisiones técnicas vehiculares, infracciones, sanciones, etc.), así como el comercio y producción de autopartes en el país. Estas actividades, actualmente, se ven afectadas por la informalidad.
- Deficiente infraestructura vial y sistema de transporte frente al incremento del parque automotor.
- Existencia de una industria en vías de desarrollo en la producción de autopartes en países como Colombia, Venezuela, Argentina, Brasil y Ecuador.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Económicamente, Perú se ha fortalecido los últimos 15 años, producto de la estabilidad política y el crecimiento de las inversiones. Cabe resaltar que según Narda Sotomayor, jefe del Departamento de Análisis de Instituciones Microfinancieras de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) cerca del 94% de las empresas en el Perú son mypes (Saavedra, 2014), y son el motor y sustento de la mayoría de peruanos (Culque, 2011). Además, según The Economist (2014) en el Global Microscope 2014, Perú tiene el mejor entorno para las microfinanzas y sin embargo solo el 11 % de los créditos vehiculares los otorgan las financieras.

Sumado a ello los resultados de los indicadores que miden el riesgo país, medido por el Emerging Markets Bond Index-Global – EMBIG, que elabora el banco de inversión J.P. Morgan, publicada por el Banco Central de Reserva del Perú (2014), muestra la percepción que tienen los inversionistas sobre la capacidad del país de cumplir con sus obligaciones

financieras, lo que a su vez está influenciado por la situación macroeconómica. En términos regionales, el riesgo país peruano (162 puntos) es el menor después de Chile (143 puntos) y menos de la mitad del promedio de América Latina (407 puntos básicos anual 2014).

En el rubro automotriz, el crecimiento económico significó el incremento del parque automotor. También, propició su renovación. La mayor bancarización, el crecimiento de entidades microfinancieras que dan créditos vehiculares, el engrosamiento de la clase media y la entrada de marcas chinas de autos con bajos precios hacen que el poblador peruano promedio pueda pensar en adquirir un vehículo.

Por otro lado, el sistema bancario ofrece una gama de instrumentos financieros que permiten al sector de comercio automotriz reducir los riesgos de tipo de cambio. En ese sentido, entidades bancarias como BCP y BBVA ofrecen esta clase de productos derivados como *swap*, *forward* y opciones, entre otros. A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas encontradas en este punto.

Oportunidades.

- La situación económica actual del país y las proyecciones de crecimiento de su economía son condiciones favorables para la adquisición de vehículos nuevos.
- La estabilidad del sector microfinanciero en el país favorece el crecimiento del sector automotriz respecto al financiamiento en las adquisiciones de vehículos nuevos.
- El sistema bancario ofrece instrumentos financieros que permiten mitigar los efectos negativos de la fluctuación del tipo de cambio.

Amenazas.

- Alta dependencia de la economía del Perú respecto a la estabilidad de sus principales socios estratégicos China y Estados Unidos.

- Altas tasas de interés del sistema financiero para la adquisición de vehículos nuevos.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El crecimiento de la economía en el Perú ha hecho posible que se engrose la clase media peruana (principales demandantes de vehículos en el país). El Perú es un país con población joven en su mayoría, por lo que gran parte de esta población aún no cuenta con vehículos, pero sí con planes de adquisición de uno. Según la Asociación de Representantes Automotrices del Perú, hay una mayor participación de jóvenes entre 23 y 25 años que luego de conseguir su primer empleo tienen como prioridad la adquisición de un vehículo (Sánchez, 2013).

La población peruana, especialmente la capitalina, ven en el transporte público una muy mala alternativa para su movilización a sus centros de labores. Sin embargo, están conscientes de que el parque automotor ha crecido fuertemente; no sucede lo mismo con la infraestructura vial de la ciudad. Otro punto es que la cultura vehicular peruana aún sigue siendo bastante informal (conductores sin cumplimiento de las normas legales, policía y entidades reguladores del transporte implicadas en actos de corrupción), lo que dificulta tener un tráfico ordenado, y aumenta los índices de criminalidad y accidentes.

Oportunidades.

- El alto porcentaje de población joven en un país en desarrollo como el Perú, que no cuenta con un vehículo propio, representa un gran potencial para el incremento de las ventas del sector.
- La diversidad de la geografía peruana convierte al país en una plaza importante para diversas marcas y modelos de vehículos.
- El incremento de la participación de la mujer en la economía del país genera la necesidad de más de un vehículo por familia.

Amenazas.

- La desmotivación para la compra de vehículos nuevos por la creciente inseguridad ciudadana.
- La falta de educación vial y respeto a normas de tránsito desmotiva compra de vehículos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La mayor oferta de marcas de vehículos ha hecho posible la incorporación de factores tecnológicos como Bluetooth, GPS, cámaras posteriores, pantallas LED, entre otros, que muchas veces forma parte del criterio en la elección en la compra de un vehículo. Además, el mayor uso de los teléfonos móviles han hecho posible, a través de sus aplicaciones como Google Maps o Waze, que se identifique los puntos de más alto tránsito de un trayecto determinado. En consecuencia, se hace posible una mejor elección sobre qué ruta se debe tomar para llegar prontamente al destino deseado. La oportunidad y amenaza encontradas en este punto son las siguientes:

Oportunidad.

- Las nuevas tecnológicas aplicadas al sector automotriz hacen más atractiva su comercialización.

Amenaza.

- La falta de especialización de personal técnico en nuevas tecnologías dificultan la prestación de los servicios de posventa.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Una de las mayores preocupaciones que tiene la población peruana es el nivel de contaminación del medio ambiente, producto de gases tóxicos por parte del poco renovado parque vehicular. Es importante resaltar que a nivel mundial la tendencia de consumo de autos eléctricos o híbridos es creciente, lo cual indica que el Perú también demandará este

tipo de tecnologías en los autos ligeros. Se espera que para el año 2040, el porcentaje de vehículos eléctricos a nivel mundial pasará de 0.3% a 30% (Repsol, 2016).

La antigüedad promedio del parque automotor peruano para el año 2012 fue de 16 años en contraste con el país vecino Chile, que fue 8.5 años (Andina, 2013). Según cifras del Ministerio del Ambiente, en 2012, se le atribuyó el 70% de la contaminación en Lima Metropolitana al parque automotor (“Parque automotor ocasiona,” 2012); mientras que, en 2014, Isabel Calle, directora del programa de Política y Gestión Ambiental de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), afirmó que entre el 75 y 80 % de la polución del aire en Lima proviene del parque automotor (“Autos usados,” 2014).

Por otro lado, se han implementado medidas para que las refinerías produzcan combustible más limpio. En este sentido, el Perú está invirtiendo cerca de 3,500 millones de dólares en la mejora de la refinería de Talara. Se trata de la mayor refinería del Perú (Bardales, 2014a).

Existen Grupos empresariales como Wong, Romero, Gloria, entre otros, que actualmente están apostando por la producción de biocombustibles. Asimismo, gran parte del parque automotor en el país consume GNV y el GLP, que son combustibles menos tóxicos que el petróleo y la gasolina, el combustible de mayor uso en Perú. Por último, la nueva oferta de vehículos presenta como parte de sus características principales los certificados de emisiones reducidas de carbono y consumo reducido de combustible. Igualmente, la entrada de vehículos híbridos de las marcas Toyota, Honda y Ford es una clara muestra que en Perú, al igual que a nivel mundial, existe el interés en la adquisición de vehículos cuyo impacto al medio ambiente sea menor, además de ser más eficientes en cuanto a costos de consumo de energía.

Oportunidades.

- Mayor interés de la población por la adquisición de vehículos con menor emisión

de gases contaminantes.

- Desarrollo de vehículos con uso de combustibles ecoeficientes.

Amenaza.

- Tendencia creciente por el menor uso de vehículos no motorizados a fin de preservar y conservar el medio ambiente.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) tiene como finalidad identificar un conjunto de oportunidades, que podrían beneficiar el sector, y otro conjunto, de amenazas, las cuales deben evitarse. Se encontraron 12 oportunidades y ocho amenazas, así como su respectivo peso y valor asignado para el sector de comercio automotriz. En la Tabla 2, se puede observar lo mencionado.

3.5 El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar las fuerzas competidoras. Estas son las que siguen: (a) proveedores, (b) consumidores, (c) productos sustitutos, (d) nuevos aspirantes y (e) rivalidad entre competidores existentes (Porter, 2009). El presente análisis se enfoca en el subsector de vehículos ligeros, dado que representa la mayor proporción de ventas del sector.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector de vehículos para el Perú son los fabricantes de las diferentes marcas de vehículos en el mundo, y son dichos proveedores quienes poseen el poder de negociación sobre los concesionarios peruanos. Corea es el principal productor de vehículos para el mercado peruano, tal y como se muestra en la Figura 7, ya que provee dos de las principales marcas comercializadas actualmente. El poder de negociación es mayor cuando la marca es conocida en el mercado o posee una excelente trayectoria. En este

Tabla 2

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
1. Crecimiento y desarrollo del sector soportado por la estabilidad política del país.	0.10	3	0.30
2. Voluntad política del Estado para incentivar la renovación del parque automotor e impulsar la producción y exportación de autopartes.	0.08	2	0.16
3. Crecimiento en la adquisición de vehículos particulares por la inseguridad e ineficiencia en el transporte público.	0.04	2	0.08
4. Mejora en la coyuntura económica genera las condiciones necesarias para la adquisición de vehículos nuevos.	0.10	4	0.40
5. La estabilidad del sector microfinanciero favorece el crecimiento del sector mediante el otorgamiento de financiamiento vehicular.	0.08	3	0.24
6. Existencia de instrumentos financieros de cobertura de riesgo del tipo de cambio.	0.04	3	0.12
7. Población joven mayoritaria sin vehículo propio.	0.05	2	0.10
8. La diversidad geográfica impulsa la diversificación de marcas y modelos.	0.02	3	0.06
9. Incremento de la participación de la mujer en la economía genera la necesidad de más de un vehículo en el hogar.	0.04	3	0.12
10. Las nuevas tecnologías aplicadas al sector automotriz hacen más atractiva su comercialización.	0.02	3	0.06
11. Mayor interés de la población por la adquisición de vehículos con menor emisión de gases contaminantes.	0.02	2	0.04
12. Desarrollo de vehículos con uso de combustibles ecoeficientes.	0.02	1	0.02
Subtotal	0.61		1.70
Amenazas			
1. Ineficacia de las instituciones públicas para hacer cumplir las normas que regulan el sistema de transporte, así como el comercio y producción de autopartes en el país.	0.05	1	0.05
2. Deficiente desarrollo de infraestructura vial versus incremento del parque automotor.	0.08	1	0.10
3. Existencia de una industria competitiva en la producción de autopartes en países vecinos.	0.04	1	0.04
4. Dependencia económica del país respecto a la estabilidad económica de sus principales socios estratégicos.	0.07	2	0.14
5. Altas tasas de interés del sistema financiero para la adquisición de vehículos nuevos.	0.07	2	0.14
6. Desmotivación de la compra de vehículos nuevos por la creciente inseguridad ciudadana.	0.04	2	0.08
7. Falta de capacidad técnica en nuevas tecnologías dificulta la prestación de servicios de postventa.	0.02	2	0.04
8. Tendencia creciente por el uso de vehículos no motorizados a fin de conservar el medio ambiente.	0.02	2	0.04
Subtotal	0.39		0.64
Total	1.00		2.34

Nota. Valores: 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 115), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

sentido, las principales marcas de vehículos comercializados en el Perú son (a) Toyota, (b) Hyundai, (c) Kia y (d) Nissan, según ARAPER (“Araper: Venta de vehículos,” 2015). Por

tanto, son estas las marcas que permiten un mayor poder de negociación con los concesionarios.

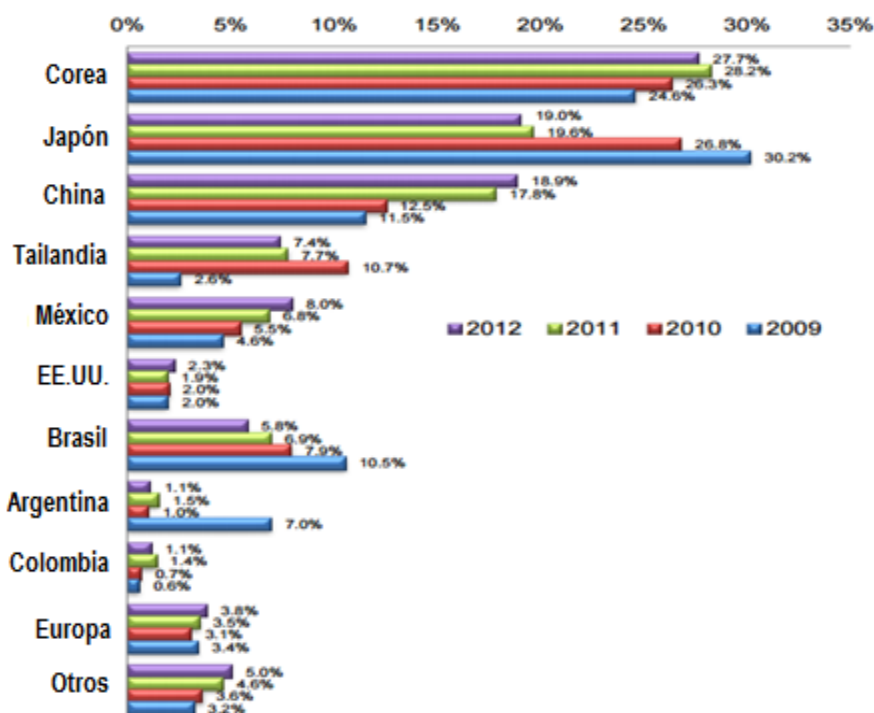


Figura 7. Porcentaje de venta por origen 2009/2012. Tomado de *Informe estadístico: Venta anual 2012* (p. 16), por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2013, Lima, Perú, Autor.

3.5.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el sector de comercio automotriz se ve reducido porque en el mercado peruano existen pocos compradores que puedan realizar compras de grandes volúmenes. La mayor parte de las ventas está determinada por el consumo de vehículos ligeros de uso particular; es por ello que las condiciones del intercambio comercial están definidas por el concesionario. El principal poder de negociación con el que cuenta el cliente peruano, para el caso de vehículos ligeros, es la oportunidad de elegir entre una gran variedad de marcas disponibles en el mercado.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Se han identificado dos principales sustitutos para el sector de comercio automotriz: las motocicletas y el transporte público. Según Maximixe, la venta de motocicletas presenta

en el 2014 estimaciones de crecimiento de 11% en el año (“Maximixe: Venta de motos,” 2013). En contraparte, la venta de vehículos ligeros tuvo un contracción del 1% en las ventas en el mismo año (ARAPER, 2015c).

El deficiente sistema de transporte público, sumado al menor valor de compra de una motocicleta, así como el bajo consumo de combustible que implica su uso, son factores determinantes para la adquisición de este tipo de transporte alternativo. Por otra parte, el transporte público representa un sustituto al sector de comercio automotriz, dado que implica un menor costo de uso para el cliente. Así, se satisface su necesidad de movilizarse con muy bajo presupuesto de inversión inicial, mantenimiento y recarga de combustible.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Según Porter (2009), la entrada de nuevos participantes puede obligar a bajar los precios en el sector, reduciéndose la rentabilidad si es que no existe una debida estrategia para contrarrestar dicha amenaza. Debido a que en el Perú no existen normas específicas que regulen la calidad de los vehículos que se importan, el sector de comercio automotriz de vehículos ligeros está amenazado por el posible ingreso de vehículos que no cumplan con las condiciones de calidad planteadas en la visión del presente plan estratégico. Esto implica la distribución de vehículos eficientes, modernos, sostenibles y que contemplan un servicio de posventa óptimo.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP, 2014), el año 2014, en el Perú, se registraron 1'448,409 vehículos.

Si bien esta cifra incluye el traspaso de propiedad de vehículos tanto usados como nuevos, es importante resaltar que en el mismo año únicamente se vendieron 187,081 vehículos nuevos tal como se indicó en la Figura 4. Estas cifras muestran que el comercio de vehículos usados es la principal competencia para la venta de vehículos nuevos.

3.6 El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú y sus Referentes

Dado que el presente Plan Estratégico está dirigido al sector de comercio automotriz, se decidió considerar como referentes de dicho sector a los países mejor posicionados en la producción y venta de vehículos a nivel regional y mundial.

Según OICA (2015b), durante el año 2014, en América del Sur y América Central se vendieron 5'572,294 de vehículos en total; de los cuales Brasil representa el 62.78% de las ventas, pues también es un país fabricante.

Argentina tiene un 11.02%, seguido por Chile con 6.34%; luego, se ubica Colombia con un 5.64% y, finalmente, está posicionado el Perú con 3.36%. De estos cinco países mejor posicionados en ventas en estas partes de América, los únicos que no ensamblan vehículos son Perú y Chile.

Es importante también indicar de manera referencial que las ventas totales mundiales son de 87'920,148 vehículos nuevos anuales. También, el primer lugar en ventas lo ocupa China con un valor de 23'499,001. Esto se debe a que es el país más poblado del mundo y además el mayor productor de vehículos, seguido por Japón con ventas de 5'562,888 (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers [OICA], 2015b).

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

Según D'Alessio (2013), la Matriz de Perfil Competitivo tiene como propósito señalar cómo está una organización respecto de sus competidores asociados al mismo sector. De esta manera, es posible plantear estrategias que se basen en el posicionamiento de los competidores en dicho sector. Asimismo, la MPC se enfoca en el subsector de vehículos ligeros, dado que representa la mayor proporción de ventas del sector. El competidor identificado para el sector de comercio automotriz es el comercio local de vehículos usados. Los sustitutos más representativos son (a) el comercio de motocicletas y (b) el transporte

público. Por último, se considera también en este análisis a los vehículos importados de bajo costo como competidores entrantes (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz Perfil Competitivo del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

Factores clave de éxito	Peso	Vehículos nuevos ¹		Vehículos usados ²		Motocicletas ³		Transporte público ⁴		Vehículos de bajo costo ⁵	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Costo del producto	0.30	1	0.30	3	0.90	3	0.90	4	1.20	3	0.90
2 Costo de financiamiento	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
3 Acceso a financiamiento	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
4 Servicio posventa	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08
5 Costo de mantenimiento y autopartes de reemplazo	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60	1	0.15
6 Garantía del producto	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
7 Seguridad para el usuario	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14
8 Confort para el usuario	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12
9 Diversidad de la oferta	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10
10 Ecoeficiente	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Total	1.00		2.78		2.29		2.27		2.92		2.01

Nota. 1=Vehículos nuevos ligeros; 2=Vehículos ligeros de segunda comercializados localmente; 3=Sustituto por costo y rapidez de transporte; 4=Sustituto por costo; 5=Vehículos provenientes de países asiáticos que no cuentan con prestigio reconocido internacional. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 136), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Los vehículos de uso personal son considerados como un bien de lujo. Por ello, para los usuarios, el costo del producto es el factor determinante para su adquisición. Es así que en la Matriz de Perfil Competitivo el transporte público resulta con un valor total mayor a los vehículos nuevos, usados, motocicletas y vehículos de bajo costo.

Se puede apreciar que los factores que le dan mayor competitividad a los vehículos nuevos son (a) seguridad, (b) confort, (c) acceso a financiamiento, (d) garantía y (e) diversidad de la oferta. Sin embargo, los costos del producto y su financiamiento representan sus mayores debilidades restando su competitividad. Estos factores deben abordarse en el desarrollo de las estrategias para el sector.

Por otra parte, la Matriz Perfil Referencial (MPR), en la cual se usan los mismos factores de éxito que en la Matriz Perfil Competitivo (MPC), presenta organizaciones de referencia de la misma industria, que no compiten con la organización en estudio, a fin de lograr un *benchmarking* D'Alessio (2013). Para el caso particular del sector de comercio automotriz en Perú, tal y como se puede apreciar en la Tabla 4, se tiene como referencia a dos naciones muy competitivas en comercio automotriz en Sudamérica. Igualmente, se consideran otras dos que son líderes en fabricación de autopartes en la región latinoamericana.

Tabla 4

Matriz Perfil Referencial del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Chile		Colombia		Brasil		México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Costo del producto	0.30	1	0.30	2	0.60	3	0.90	4	1.20	4	1.20
2 Costo de financiamiento	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
3 Acceso a financiamiento	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Servicio posventa	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5 Costo de mantenimiento y autopartes de reemplazo	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6 Garantía del producto	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7 Seguridad para el usuario	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
8 Confort para el usuario	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
9 Diversidad de la oferta	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
10 Ecoeficiente	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.24	4	0.20
Total	1.00		2.12		3.04		3.59		4.04		4.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 151), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Chile, a pesar de no poseer una industria de producción de automóviles, se encuentra posicionado a nivel Sudamérica entre los cinco países con mayores ventas totales en dicha región (OICA, 2015b).

Por su parte, Colombia reporta niveles menores de ventas que Chile, pero ha logrado desarrollar de manera exitosa la industria del ensamblaje de vehículos, así como la

producción de autopartes (Marca Colombia, 2013). A nivel Latinoamérica, Brasil y México son líderes en la producción de vehículos y autopartes. Asimismo, ambos países se encuentran entre los principales comercializadores a nivel mundial (OICA, 2015a).

Como resultado del análisis de la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se puede observar que Chile, Colombia, Brasil y México cuentan con factores claves de éxito con valores altos en casi todos los aspectos. Esto se debe a que son naciones que han desarrollado e impulsado la industria de comercio automotriz y de autopartes a través de facilidades para acceso a financiamiento, impuestos reducidos, gran variedad de marcas y modelos, entre otros. Dicha situación es consecuencia del trabajo conjunto entre el sector público y privado.

3.8 Conclusiones

- El análisis del potencial nacional indica como fortalezas los siguientes aspectos: (a) población joven y de crecimiento rápido, (b) gran extensión territorial, acceso a puestos y condiciones climatológicas favorables; (c) apertura comercial del país hacia el exterior, (d) PBI y crecimiento económico relativamente estable, (e) cultura emprendedora e incentivos tributarios recientes para la investigación desarrollo, (f) sólido mercado financiero, y (g) ausencia de conflictos o problemas militares.
- El mismo análisis señala las siguientes debilidades: (a) concentración de población y desarrollo en la capital del país, (b) alto índice de mortandad y bajo gasto en salud y educación, (c) ubicación del país en el hemisferio sur, que es el de menor desarrollo; (d) inflación y desaceleración del crecimiento económico, (e) poca inversión en investigación y desarrollo, (f) alta desconfianza a mandatarios y políticos, (g) deficiente infraestructura, educación, salud y tamaño de mercado pequeño; y (h) poca solidez de armamento militar.
- En cuanto a principios cardinales, el análisis indica que el Perú tiene como oportunidades las relaciones comerciales sólidas y tratados de libre comercio con

Estados Unidos, Europa y China. Asimismo, Perú forma parte de la UNASUR, lo cual puede significar una fuerza común frente a países europeos y asiáticos si es que la unidad es correctamente llevada. También, se cuenta con relaciones y comunicaciones fluidas con países vecinos que facilitan el comercio, y el desarrollo de países vecinos que impulsa el turismo en el Perú.

- Como amenazas derivadas de los principios cardinales, se identifica las siguientes:
 - (a) alta dependencia de Estados Unidos, Europa y China por el comercio de *commodities*; (b) dependencia de importaciones que dificultan la producción nacional de productos de consumo masivo; (c) problemática en relaciones comerciales con Ecuador, y (d) desventaja en posicionamiento de productos peruanos por la transformación y cambio de procedencia que se les da en Chile.
- Como resultado del análisis de la MEFE, se puede observar que el peso ponderado resultante es de 2.34. Esto indica que la respuesta del sector a las oportunidades y amenazas existentes no están siendo aprovechadas y enfrentadas respectivamente, ya que dicho valor se encuentra por debajo del promedio (2.5) (D'Alessio, 2013).
- Como resultado del análisis de la Matriz de Perfil Competitivo, se puede determinar que el principal factor en el que debe mejorarse la competitividad del sector es el precio de los vehículos. Sería interesante que el sector pueda apostar por una variedad de marcas de menor costo que impulsen las ventas; esto sin perder de vista los factores en los cuales residen las fortalezas del sector tales como la calidad, la garantía, el servicio posventa, entre otros. Por otra parte, el acceso a financiamiento aún es bajo en el país, y además los costos de financiamiento son altos, especialmente en el caso de vehículos que son comprados para negocios. Estos factores constituyen también debilidades en las cuales el sector debe trabajar en alianza con el sector financiero.

- Al evaluar la Matriz Perfil Referencial, se observa al igual que en la Matriz Perfil Competitivo, que el Perú cuenta con precios de vehículos elevados con respecto a los principales países comercializadores. Es por ello que es importante enfocarse en la estrategia mencionada en el punto anterior, a fin de que los clientes cuenten con una gama más amplia de posibilidades de adquisición, a precios menores. Asimismo, es importante desarrollar acciones gremiales que permitan un impulso al sector, tales como reducción de impuestos, reducción de tasas de interés, entre otros.



Capítulo IV: Evaluación Interna

A continuación, se presenta la evaluación interna del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú, mediante dos herramientas: (a) el análisis interno AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). De estas matrices se desea obtener las fortalezas y debilidades del sector y conocer el nivel de cada una de ellas para elaborar las estrategias adecuadas para construir ventajas competitivas. Según D'Alessio (2013), “construir ventajas competitivas involucra sacar ventajas de las competencias distintivas, tanto para diseñar las estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas” (p. 170).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT comprende el estudio de siete principales áreas del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú. El objetivo es identificar fortalezas y debilidades de mayor importancia, las cuales son requeridas para la MEFI. Entre las principales áreas por estudiar se encuentran las que siguen: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística-infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Para D'Alessio (2013), la gerencia se encarga del manejo de aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos. De igual forma, define el rumbo y estrategias de la empresa. Asimismo, el autor indicó que la gerencia “debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización” (pp. 173-174).

En el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú existen organismos como ARAPER, que es la Asociación de Representantes Automotrices del Perú. Se trata de una organización civil sin fines de lucro que reúne a los representantes autorizados de vehículos automotores nuevos, llamados también concesionarios. Su compromiso es fomentar el desarrollo del país y de la sociedad, mediante la racionalización y mejora del sector automotor, así como de la seguridad y la protección del medio ambiente (ARAPER, 2015b).

Entre sus principales funciones se encuentran prestar servicios de información y asesoría especializada en temas del sector automotor a sus socios. Adicionalmente, debe encargarse de organizar eventos y actividades que muestren a la comunidad la oferta comercial y los aportes tecnológicos de sus asociados. Por último, apoyará a las autoridades y organizaciones civiles en la solución de problemas que afecten a la comunidad y que se encuentren relacionados con el sector automotriz (ARAPER, 2015b).

Asimismo, se encuentra la Asociación Automotriz de Perú (AAP), cuyo propósito es el de velar por los intereses de sus asociados y desarrollar el sector transporte en el país. La AAP tiene por asociados a empresas de reconocido prestigio, entre ellos representantes de marca (vehículos ligeros, pesados y menores), concesionarios autorizados, talleres de servicio, comercializadoras de repuestos, así como entidades relacionadas al sector automotriz. Según la AAP (2015a), algunos de los beneficios que ofrece a sus asociados son:

- Representación corporativa de sus intereses empresariales.
- Asesoría legal y orientación para enfrentar problemas del sector automotriz.
- Reportes estadísticos de fuentes de ADUANAS y SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos).
- Reporte de importación de todo tipo de vehículos, que puede ser consultado en línea, inclusive.

- Participación en talleres, charlas, seminarios y conferencias técnicas relacionadas con la gestión empresarial, así como en actividades deportivas, artísticas y culturales.

Por otro lado, se encuentran los *dealers*, dedicados solo a la venta de autos nuevos, mas no del servicio técnico, a diferencia de los concesionarios. Además, existe un grupo de *dealers* encargados de la venta de vehículos usados, los cuales ofrecen a menores precios de acuerdo con la depreciación de los vehículos. Cabe mencionar que existen personas civiles que venden vehículos usados; sin embargo, debido a la complejidad de recaudar dicha información por su carácter informal, no se tomará en cuenta este último grupo.

Respecto al rubro autopartes, existen empresas asociadas en la Cámara de Comercio de Lima. La misión de dicha entidad es “promover el desarrollo de la libre empresa haciendo respetar sus legítimos derechos, facilitando oportunidades de negocio, brindándole asistencia y servicios e impulsando su competitividad” (Cámara de Comercio de Lima, 2016a, “Misión,” párr. 1). Además, tiene por visión “ser el gremio empresarial líder del país, respetado por la sociedad y referente de la opinión empresarial” (“Visión”, párr. 1).

Estas empresas se encuentran clasificadas en dos grupos: (a) el automotriz y (b) la industria plástica y de caucho. El primer grupo está conformado por las empresas Maquinarias S.A., GERMSA y AGEPSA. En el segundo grupo, se encuentran Vanguardia Automotriz S.A.C., Negosac, Ekonollantas, Atlas Llantas, Alfredo Pimentel Sevilla S.A., y Optihose del Perú S.A.C. (Cámara de Comercio de Lima, 2016b).

Maquinarias S.A. es una empresa peruana que cuenta con más de 50 años de experiencia en el rubro automotriz. Posee cuatro marcas de prestigio a nivel mundial: Nissan, Renault, Case y Nissan Forklift. Adicionalmente a la importación, distribución y financiamiento vehicular, la empresa se dedica a brindar servicio y mantenimiento como es la

comercialización de repuestos originales, de los cuales posee grandes cantidades de *stock* de sus respectivas marcas (Maquinarias, 2016).

GERMSA es un “distribuidor especializado en repuestos, accesorios y autopartes de autos europeos, americanos y asiáticos” (GERMSA, 2016b, “Quienes somos”, párr. 1). Ofrece una amplia gama de repuestos originales y alternativas, como se puede observar en la Figura B1. Automotriz General del Perú S.A. (AGEPSA) es una empresa peruana importadora de repuestos para camiones y buses de diversas marcas y modelos, como se muestra en las Figuras C1 y C2 (Automotriz General del Perú, 2016a, 2016b).

Asimismo, Vanguardia Automotriz S.A.C. es el distribuidor autorizado de Michelin y BF Goodrich. Negosac se dedica, desde el 2000, a la comercialización de neumáticos de diversos usos —transporte urbano y rural, carga, construcción, minería y agricultura (Negosac, 2016)—, modelos y marcas. Ekonollantas es una organización dedicada a la venta de neumáticos para autos y camionetas de gran variedad. Atlas Llantas es una importadora de neumáticos de las marcas MRF y MRL (India), Mastercraft (USA), Longmarh y Sunfull (China) (Ekonollantas, 2016). Alfredo Pimentel Sevilla S.A. es distribuidor autorizado de llantas Goodyear, y Optihose del Perú S.A.C. fabrica mangueras de caucho para uso industrial y automotriz. Muchas de estas empresas ofrecen servicios relacionados al mantenimiento de los vehículos, y a la venta de accesorios como aros metálicos.

Fortalezas.

- Organismos como ARAPER y la Asociación Automotriz del Perú dedicados a la mejora del sector de comercio automotriz de vehículos ligeros del Perú y al desarrollo de la sociedad.
- Se cuenta con información relevante y asesoría que contribuyen a la toma de decisiones de los asociados.

- Preocupación por el beneficio de la comunidad al organizar eventos y actividades que muestren la oferta comercial y los aportes tecnológicos de los asociados.
- Interés por el desarrollo de habilidades empresariales, charlas, seminarios, así como en el ámbito deportivo, artístico y cultural.
- Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- Existencia de empresas importadoras de autopartes asociadas en la Cámara de Comercio de Lima.

Debilidad.

- Limitada presencia de concesionarios y servicios posventa en diversas regiones y provincias del país, en referencia a las principales marcas comerciales (Toyota, Kia, Hyundai, Nissan).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2013) mencionó que en este segundo punto se busca la exploración de la gestión de la organización respecto a sus mercados, cómo vende y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. Asimismo, el autor indicó que el marketing es el responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación (promoción), distribución (plaza) y precio, las cuales son denominadas las 4P. A continuación, se presenta el análisis de las 4P del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.

Producto. El Sector de Comercio Automotriz del Perú ofrece distintos tipos de vehículos y gran variedad de marcas. Entre los tipos de vehículos se encuentran autos ligeros, comerciales livianos, transporte de pasajeros y transporte de carga. En la Figura 8, se muestra la distribución de las ventas del año 2014 de acuerdo con el tipo de vehículo. Estas alcanzaron a 187,081 unidades, donde destaca el mayor porcentaje de ventas a los autos ligeros, los cuales representan el 73.89% del total.

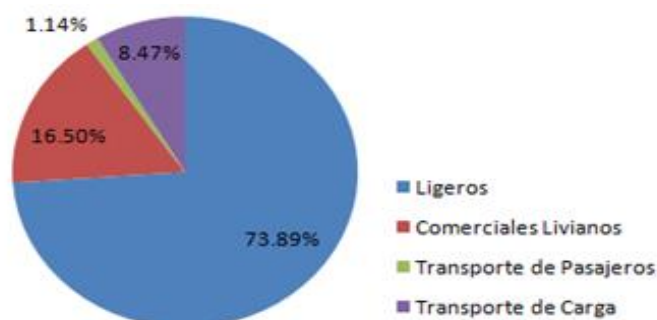


Figura 8. Distribución de ventas 2014 de vehículos nuevos según tipo. Adaptado de *Resumen ejecutivo a diciembre 2014* (p. 3), por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2015c. Lima, Perú: Autor.

Además, según la Asociación de Representantes Automotrices del Perú, en el primer mes del año 2015, la venta de vehículos nuevos se contrajo 3.5% respecto al mismo periodo del 2014. Así, al cierre de enero, se vendieron un total de 13,882 unidades frente a los 14,379 vehículos que se colocaron en enero del 2014, unos 497 vehículos menos (“Araper: Venta de vehículos,” 2015). Entre las marcas más demandadas en dicho periodo se encuentran Toyota, Hyundai, Kia, Nissan y Chevrolet (ver Figura 9). Como es conocido, los autos ligeros dominaron las ventas.

	Enero 2015	Enero 2014	Var. %
Toyota	2,250	2,095	7.4%
Hyundai	2,100	1,862	12.8%
Kia	1,551	1,730	-10.3%
Nissan	1,134	1,008	12.5%
Chevrolet	880	1,259	-30.1%
Suzuki	733	751	-2.4%
Mitsubishi	391	344	13.6%
Renault	386	336	14.9%
Mazda	307	333	-7.8%
Volkswagen	292	369	-20.9%

Figura 9. Venta de vehículos nuevos por principales marcas. Tomado de “Araper: Venta de vehículos nuevos disminuyó 3.5% en enero,” *Gestión*, 2015.

<http://gestion.pe/economia/araper-venta-vehiculos-nuevos-disminuyo-35-enero-2123367>

Si bien las ventas de vehículos ligeros para el año 2014 se redujeron en 1% respecto al 2013, se observa un alza del 7% en enero de 2015 (ver Figura 10). Sin embargo, dicha cifra sigue siendo menor al máximo alcanzado en enero de 2013. Esto se muestra más adelante en la Figura 11.

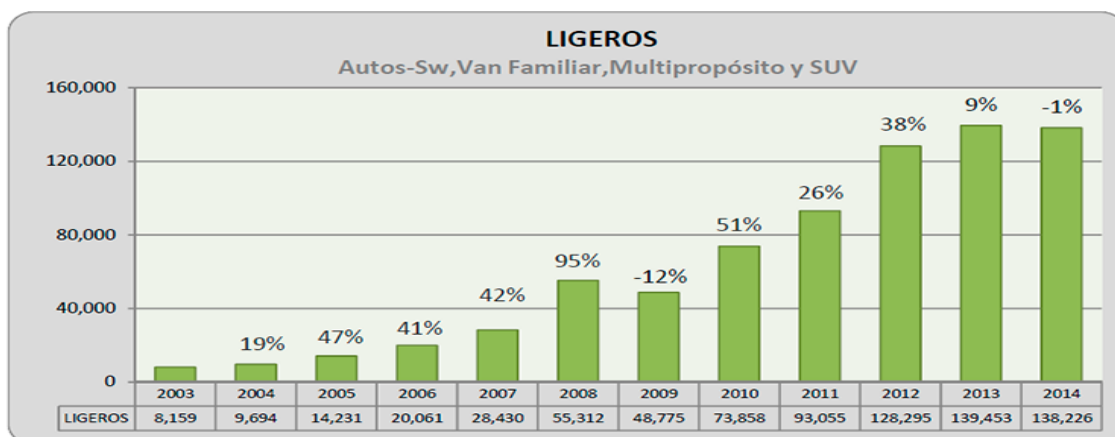


Figura 10. Ventas anuales de autos ligeros desde el 2003 al 2014. Tomado de *Resumen ejecutivo a diciembre 2014* (p. 3), por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2015c, Lima, Perú: Autor.

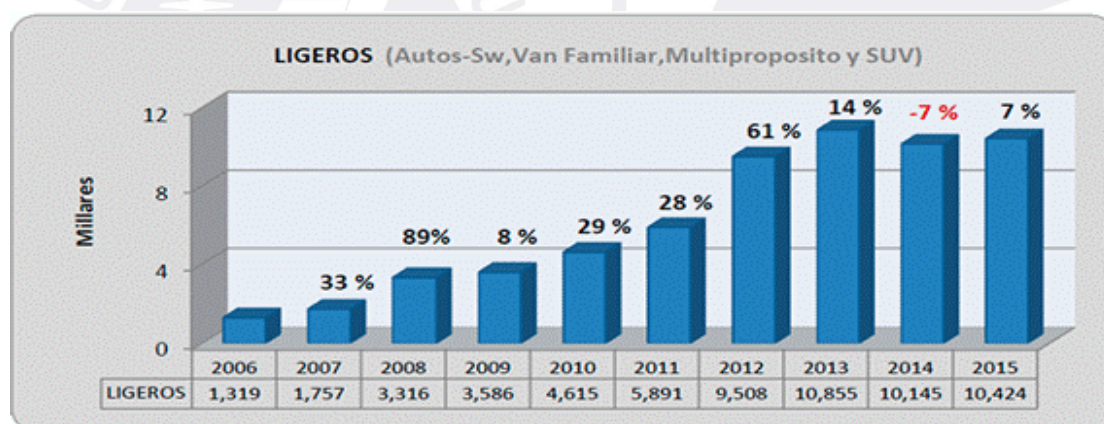


Figura 11. Variación en porcentaje de ventas del mes de enero desde el 2006 al 2015. Tomado de “Estadísticas: Ventas de vehículos ligeros” [Archivo de imagen], por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú, 2015a (<http://araper.pe/ckfinder/userfiles/images/araper/imagen/grafico/2015/enero2015/2.png>).

Por otro lado, respecto al consumo de autopartes de vehículos, algunas empresas peruanas exportadoras (por ejemplo, Derco Perú S.A.), ofrecen diversas variedades de autopartes, entre parachoques (paragolpes, defensas), cinturones de seguridad, techos (capotas), guardafangos, cubiertas de motor, flancos, puertas, amortiguadores, volantes, etc.

Otro tipo de autopartes son las cajas de cambio, tubos de escape, tambores, partes de bastidores de chasis, tableros de instrumentos (salpicaderos), guarniciones de frenos montadas, entre otras; las cuales son ofrecidas por la empresa peruana exportadora Volvo Perú S.A. (SIICEX, 2014).

También, se encuentran las empresas asociadas en la Cámara de Comercio de Lima, dedicadas a la importación de repuestos originales y alternativos, y a la comercialización de neumáticos y aros metálicos de diversas marcas y modelos para diferentes usos. Es el caso del transporte urbano y rural, carga, construcción, minería y agricultura. Entre estas empresas se encuentran Maquinarias S.A., GERMSA, AGEPSA, Vanguardia Automotriz S.A.C. (Van Llantas), Negosac, Ekonollantas, Atlas Llantas, Alfredo Pimentel Sevilla S.A., y Optihose del Perú S.A.C. En la Figura D1, se puede observar el listado de autopartes y accesorios según marca de vehículo que ofrece la empresa GERMSA; mientras que en la Figura E1 se muestra la gama de neumáticos, aros metálicos u otros productos que ofrece la empresa Vanguardia Automotriz.

En el año 2011, la importación peruana de autopartes alcanzó los US\$1,100 millones. De estos, casi el 40% provino de China. Asimismo, el principal rubro de importación peruana fue el de neumáticos, con US\$ 370 millones, le sigue el rubro de lubricantes, con US\$ 204 millones. En 2014, las importaciones de autopartes fueron US\$ 1,578 millones (AAP, 2016).

Al respecto, Edwin Darteano, presidente de la Asociación Automotriz del Perú, indicó que el transporte urbano consume mayor cantidad de combustibles, lubricantes, frenos y embragues a diferencia del transporte interprovincial (“Importación de autopartes,” 2012). Sostuvo, igualmente, que “la producción nacional de autopartes equivale al 30% de todo lo que se importa, es decir, unos 330 millones de dólares, y lo que más se produce son neumáticos, lubricantes y accesorios como vidrios simples y blindados” (“Importación de autopartes,” 2012, párr. 4). Por otro lado, Darteano mencionó que “algunas empresas

nacionales también están exportando con mucho éxito productos como vidrios y empaquetaduras” (“Importación de autopartes,” 2012, párr. 5).

Promoción. El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros se manifiesta mediante actividades de exposición programadas durante el año como Expo Motor, Motorshow, entre otras ferias. En tales eventos, se muestra la gran variedad de vehículos dirigidos a los consumidores. Además, se ofrecen precios especiales; incluso, con alianzas de instituciones financieras para la adquisición de los vehículos.

Respecto al rubro autopartes, en el año 2012 y 2013, se desarrollaron los eventos Automecani-k 2012 y Automecani-k 2013, organizadas por la Asociación Automotriz del Perú. Automecani-k es una feria especializada, donde participan las principales empresas de autopartes, equipamiento, tecnología, servicio automotriz y seguridad vial con el fin de mostrar sus productos y servicios principales. Los principales atractivos de esta feria son sus conferencias y charlas técnicas, así como exhibición de vehículos de competencia, automodelismo y lanzamientos de la industria (Asociación Automotriz del Perú, 2013a).

Plaza. Entre los canales de distribución de vehículos se encuentran los concesionarios, quienes pueden comercializar inclusive más de una marca de vehículos. En Perú, se encuentran grupos como Gildemeister, Derco, SK Berge. El grupo chileno Gildemeister maneja tres empresas, una especializada en su marca ancla Hyundai y otras dos: Manasa y Motormundo.

SK BERGE ha buscado separar más cada marca en cinco empresas. Algunas de ellas se han clasificado por adquisición: (a) Kia Import para su marca ancla Kia, (b) Italmotor para Fiat y Alfa Romeo, (c) South Pacific para MG, (d) MC Autos para Mitsubishi, y (e) Plaza Motors para Chery. Sin embargo, eventualmente, en los locales de estas empresas también se comercializan vehículos de las otras marcas (Vargas, 2014). DERCO, de origen chileno, “ha preferido colocar todas las marcas que representa bajo el mismo paraguas, logrando impulsar

tanto las ventas de su marca ancla, Suzuki, como las de Chevrolet (del cual es concesionario) y de otras marcas chinas que han traído al país” (Vargas, 2014, párr. 9).

Asimismo, existen otros grupos. Por ejemplo, está Toyota, quien aparte de tener un amplio abanico de automóviles comercializa Daihatsu y los vehículos de lujo Lexus, y el grupo Maquinarias, quienes representan a Nissan y Renault, firmas que tienen una alianza global. En cambio, hay algunas empresas que se concentran en nichos, como Diamante del Pacífico, que se encarga de cuatro marcas chinas; mientras que Euromotors, especializada en el segmento de alta gama, e Indumotora, dedicada a deportivos, en la actualidad, están ampliando su oferta con marcas chinas (Vargas, 2014).

En referencia al consumo de autopartes de vehículos, se encuentran algunas empresas peruanas exportadoras ubicadas en Lima, Callao, Tacna, entre otras ciudades. En Lima se encuentran (a) Derco Perú S.A., que exporta sus autopartes a los mercados de Chile y Bolivia; y (b) Volvo Perú S.A., que exporta a Bélgica Brasil, Estados Unidos y Chile. En Callao, está ubicada la empresa Autopartes Ferrosos S.R.L., la cual exporta el 100% de sus productos a Guatemala. En Tacna, se encuentran las empresas peruanas I.S.D. Fadby E.I.R.L. y Aftermarket Corporation Sociedad Anónima Cerrada, cuyo mercado de exportación es el chileno (SIICEX, 2014).

Precio. Los precios de vehículos livianos de las principales marcas se muestran en la Figura 12. Se ha considerado solo los precios de vehículos livianos debido a su mayor participación de ventas en el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros peruano. Se debe mencionar que las empresas del sector han desarrollado sistemas de financiamiento competitivos para la venta de sus productos, como Pandero, Opción Toyota, Maquisistemas, entre otros.

Fortalezas.

- Gran variedad de modelos y marcas de vehículos.



Figura 12. Precios de vehículos de principales marcas. Adaptado de “Catálogo de autos nuevos en Perú,” por TODOAutos, 2015 (<http://www.todoautos.com.pe/portal/autosnuevosperu>).

- Apoyo de campañas para la exhibición de nuevos modelos de vehículos.
- Grandes empresas concesionarias formales de vehículos nuevos.
- Existencia de empresas peruanas exportadoras de autopartes de vehículos.
- Diversidad de precios según modelo y marca de vehículo.
- Diversidad de oferta para el financiamiento de compra de vehículos a través de las mismas empresas del sector.

Debilidad.

- Variación del precio final: Los precios de los vehículos se comercializan en dólares que al ser cambiados a la moneda nacional pueden variar en un determinado momento.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En declaraciones al diario *Gestión*, Yuri Falla, gerente global de Compras y Cadena de Suministro de la empresa General Motors, mencionó que el costo logístico de movilizar los vehículos importados son los más altos de América Latina. Esto se debe al costo de transporte de automóviles, que representa entre el 60% y 80% del total de costo logístico que

tiene una empresa automotriz. Falla indicó que el alto costo es causado porque los sistemas en Perú no son multimodales; es decir, se utiliza el sistema de transporte “uno a uno”, con la que se trasladan los vehículos uno por uno desde el puerto hasta los puntos de venta, llamados también cigüeñas. En el mismo artículo, se menciona que existe un acuerdo entre General Motors y APM Terminals para implementar un sistema integrado de transporte vehicular (cigüeñas), con una inversión de US\$ 15 millones (Bardales, 2014b).

Por otro lado, para diciembre del 2014, Neptunia, la organización logística de Andino Investment Holding (AIH), habrá habilitado en su totalidad los 200,000 metros cuadrados de su nuevo centro logístico para automóviles, cuya inversión fue de US\$ 2.5 millones (“Neptunia invierte,” 2014). Asimismo, Michel Macara, gerente general de Neptunia, afirmó que el nuevo proyecto ubicado en el kilómetro 9 de la avenida Gambetta, en el Callao, “servirá para brindar servicios de estiba de vehículos, traslado al terminal de almacenamiento, preparación de los vehículos antes de ser despachados a los puntos de venta y traslado de los mismos al concesionario” (“Neptunia invierte,” 2014, párr. 2).

Fortaleza.

- Ejecución de proyectos de inversión de la empresa privada en la mejora de la logística en los puertos del país para distribución de los vehículos hacia los concesionarios; es el caso de Andino Investment Holding y General Motors -APM.

Debilidades.

- Limitado desarrollo de centros logísticos para automóviles en los principales puertos del país.
- Sistema deficiente de transporte de vehículos desde el puerto hasta las concesionarias.
- El alto costo del transporte de automóviles que representa respecto al costo logístico total en las empresas del sector automotriz (60% a 80%).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con lo declarado por el BBVA Research al diario *Gestión*, el sector automotriz en el Perú se recuperará en el 2015 (“BBVA Research: Sector automotriz,” 2014).

De igual forma, dicha institución sostuvo lo siguiente:

Entre los factores positivos que incidirán en esta recuperación, destacan el rebote de la actividad en general —aunque más moderado en el gasto privado— y la continua ampliación de la clase media. Por su parte, mencionan algunos riesgos que podrían afectar de manera negativa el crecimiento del mercado automotriz por el lado de los créditos vehiculares durante el 2015, como la debilidad de la moneda local, los mayores requerimientos regulatorios para préstamos en dólares y la tendencia al alza en tasas de interés. (párr. 4)

Sobre los ratios financieros para las principales concesionarias existentes en Perú, se cuenta con información de Gildemeister para el año 2013. Según estos datos, existe una tendencia a la reducción de ingresos por ventas, ganancias y rendimiento sobre las ventas (Euromoney Institutional Investor Company [EMIS], 2013). El detalle se muestra en la Figura 13.

Debilidad.

- Gran impacto en las finanzas del sector por la dependencia de sus operaciones en dólares americanos.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La Asociación Automotriz del Perú (2015b) cuenta con una escuela de capacitación. Esta tiene como objetivo “cubrir la brecha entre el perfil del egresado de la educación superior y las demandas de un mundo cambiante en donde las formas de trabajo y la tecnología evoluciona de manera acelerada” (“Nosotros,” párr. 1). Además, este centro educativo tiene por tarea “apoyar y contribuir a los esfuerzos que realizan las

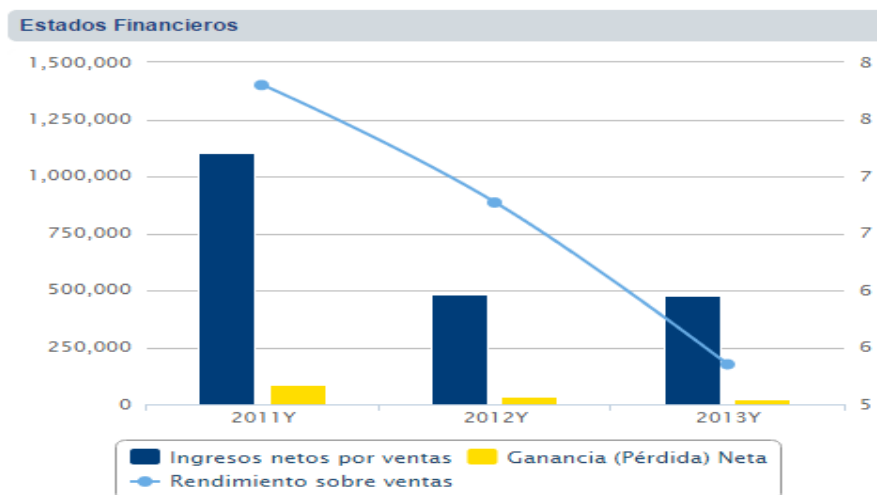


Figura 13. Evolución de estados financieros de Gildemeister del 2011 al 2013. Tomado de “Automotores Gildemeister Perú S.A.: Estados financieros,” por Euromoney Institutional Investor Company (EMIS), 2013 (http://www.securities.com/php/company-profile/PE/Automotores_Gildemeister_Peru_SA_es_2615522.html).

empresas del sector e instituciones públicas del país para fortalecer su administración e incrementar sus resultados a través de la formación, actualización y perfeccionamiento de los recursos humanos” (“Nosotros,” párr. 2).

Fortaleza.

- El apoyo y preocupación de instituciones como APP por la capacitación del personal y actualización a nuevas tecnologías para el fortalecimiento de la administración de las empresas del rubro.

Debilidad.

- Brecha actual entre el perfil del egresado de educación superior y las demandas de este nuevo mundo.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las empresas del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú cuentan con diversos sistemas de información. Estos permiten el monitoreo desde el aprovisionamiento de las partes de los vehículos hasta el servicio de posventa, tales como como el ERP (Enterprise Resource Planning), entre otros. Existen algunas empresas que han

implementado el sistema SAP, como Toyota del Perú, entre otras, que les brinda el soporte de información para sus distintas actividades y áreas de trabajo.

Por otro lado, la globalización y el acelerado avance de la tecnología, actualmente, permiten contar con diversos medios de comunicación eficientes, como Internet y redes de telefonía, acercando cada vez más a las empresas y sus clientes. En ese mismo enfoque, el desarrollo de redes sociales hace posible obtener una retroalimentación de los clientes de manera directa, inmediata y a bajo costo, acerca de los productos que brinda el sector. Según Indecopi (citado en Quispe, 2015), los reclamos por fallas técnicas o mal servicio en el sector automotriz crecieron 23% en el año 2014.

Fortalezas:

- La existencia de sistemas de información accesibles al sector que permite el monitoreo de los vehículos desde el aprovisionamiento hasta el servicio de posventa.
- Acceso a medios de comunicación con el cliente a través de redes sociales, páginas web, telefonía, entre otros, económicos y eficientes.

Debilidades:

- Altos costos de sistemas como SAP y la experiencia requerida para el uso de este tipo de sistemas.
- Uso deficiente de medios de comunicación, como páginas web, redes sociales entre otros, para un mayor relacionamiento con los clientes.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El comercio automotriz de vehículos ligeros en el país está limitado a la importación de vehículos. El motivo es que no se cuenta con la tecnología necesaria para su producción, lo que repercute directamente en los costos de los vehículos. Por su parte, la Asociación de Automotriz del Perú realiza investigaciones de carácter científico y tecnológico orientadas al

mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante el desarrollo responsable del transporte y tránsito terrestre en el Perú (Asociación de Automotriz del Perú, 2013b).

Fortaleza.

- Los esfuerzos realizados por entidades como la Asociación de Automotriz del Perú para contribuir con el desarrollo responsable del transporte y tránsito terrestre peruano.

Debilidad.

- El sector no cuenta con el desarrollo tecnológico necesario para la producción de vehículos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú cuenta con 14 factores determinantes de éxito: ocho fortalezas y seis debilidades. El resultado de dicho análisis es de 2.25, el cual indica que es un sector débil y que debe desarrollarse un plan estratégico eficaz para competir con mercados globales de mayor competitividad. Los puntajes obtenidos para cada punto se muestran en la Tabla 5, así como sus respectivos pesos, los cuales indican la importancia de cada uno de ellos en el estudio.

4.3 Conclusiones

- Existen organismos dedicados a la representación de empresas del sector de comercio automotriz que brindan servicios de información y asesoría a sus asociados. Esta actividad resulta beneficiosa para toda empresa del sector.
- Se realizan diversas ferias de exposiciones de vehículos donde las marcas pueden mostrar a los clientes los beneficios de los autos, precios especiales, así como el financiamiento de los mismos.
- Entre las marcas más demandadas en enero de 2015 se encuentran Toyota, Hyundai,

Tabla 5

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

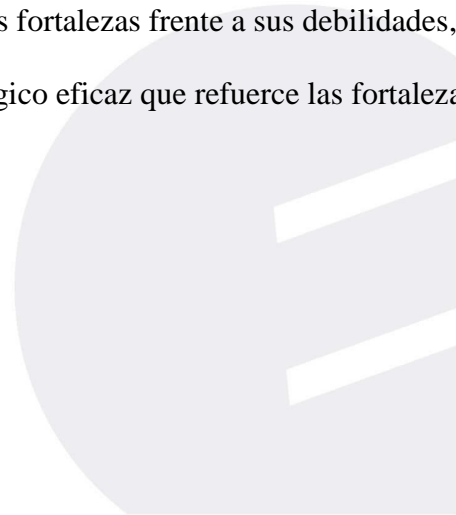
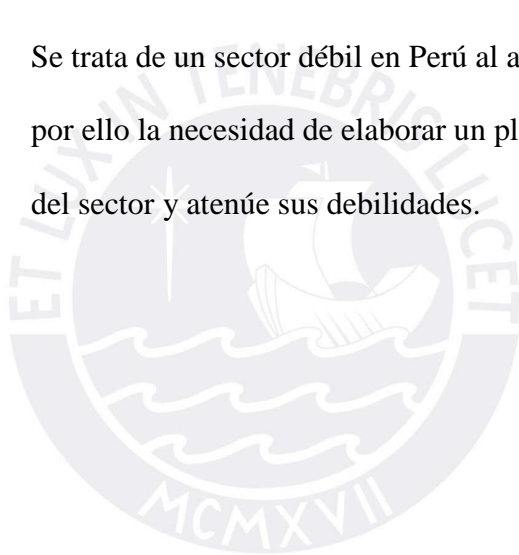
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Uso de sistemas de información de gestión y monitoreo en el sector.	0.05	3	0.15
2. Permanentes campañas de promoción (ferias, exhibiciones, entre otras).	0.07	4	0.28
3. Existencia de grandes empresas concesionarias formales de vehículos nuevos y empresas exportadoras de autopartes.	0.06	3	0.18
4. Variedad de modelos, precios y marcas por ofrecer.	0.07	3	0.21
5. Existencia de gremios comercializadores de vehículos nuevos, y asociaciones de importadores y productores de autopartes para el desarrollo del sector.	0.07	3	0.21
6. Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.	0.05	3	0.15
7. Proyectos de inversión privada en puertos para la mejora de la distribución de los vehículos hacia los concesionarios.	0.07	3	0.21
8. Diversidad de oferta para el financiamiento de vehículos.	0.06	4	0.24
Subtotal	0.50		1.63
Debilidades			
1. Deficiente uso de los medios de comunicación para la fidelización de los clientes.	0.05	2	0.10
2. Costos de distribución altos.	0.11	1	0.11
3. Limitado desarrollo de centros logísticos para vehículos en principales puertos.	0.10	1	0.10
4. Alta dependencia de la estabilidad del dólar americano en el sector.	0.11	1	0.11
5. Brecha entre el perfil del egresado profesional y tecnología empleada con las nuevas necesidades del mercado.	0.07	2	0.14
6. Limitada presencia de concesionarios y servicios posventa en diversas regiones del país (de principales marcas: Toyota, Kia, Hyundai, Nissan).	0.06	1	0.06
Subtotal	0.50		0.62
Total	1.00		2.25

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 189), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Kia, Nissan y Chevrolet. La venta de vehículos nuevos se contrajo 3.5% respecto al mismo periodo del 2014.

- Si bien las ventas de vehículos ligeros se encuentran en positivo en el primer mes del 2015, aún son menores a los valores picos del año 2013.
- Altos costos de transporte de automóviles importados que representa entre el 60% y 80% del total de costo logístico que tiene una empresa automotriz.

- Existen organismos de preparación hacia el perfeccionamiento de los recursos humanos.
- Generalmente, las empresas de este rubro cuentan con sistemas integrales para el manejo de su información.
- Es pobre la atención al desarrollo e investigación en el sector de comercio automotriz de vehículos ligeros de Perú.
- Existe una brecha entre el perfil del egresado profesional y la demanda del nuevo mercado.
- Se cuenta algunas empresas peruanas exportadoras de autopartes de vehículos que ofrecen diversos tipos de productos hacia diferentes mercados de la región.
- Se trata de un sector débil en Perú al analizar sus fortalezas frente a sus debilidades, por ello la necesidad de elaborar un plan estratégico eficaz que refuerce las fortalezas del sector y atenúe sus debilidades.



Capítulo V: Intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

El principal interés del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú, respecto a vehículos ligeros, comerciales livianos, transporte público y transporte de carga, es el incremento de las ventas y eficiencia del sector. Por ello, es importante la reducción de los costos de distribución, la diversificación de marcas y modelos de vehículos, y la mejora de la satisfacción del cliente a través de la calidad del producto, así como del servicio de venta y posventa.

Por otra parte, el sector comparte intereses con el Estado respecto a los siguientes aspectos: (a) incremento de la inversión para proyectos de infraestructura vial, (b) generación de políticas de renovación del parque automotor, (c) reducción de gases contaminantes provenientes de vehículos motorizados, y (d) reducción de los accidentes de tránsito causados por fallas técnicas vehiculares.

Estos intereses están alineados con la consolidación de una actividad rentable en el Perú, sostenible en el tiempo y con altos niveles y estándares de calidad para los usuarios; a fin de lograr un posicionamiento no solo local, sino también internacional, ya que en la medida en que se desarrolle el sector, será posible pensar en una industria de ensamblaje de vehículos establecida en el país, que permita a su vez acceder a mejores precios finales para los usuarios y también la exportación de los automóviles a otros mercados.

5.2 Potencial del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

Según D'Alessio (2013), el potencial organizacional debe determinar cuáles son los factores de fortaleza y debilidad distintivos para la organización. Para ello, es necesario analizar las siete áreas funcionales clásicas:

Administración y gerencia. Desde el punto de vista administrativo y gerencial, el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros se encuentra organizado en dos gremios: ARAPER y la Asociación Automotriz del Perú. Las empresas más importantes y representativas de autos y autopartes están agremiadas en estas instituciones. Es por ello que aquí se puede encontrar una fortaleza distintiva, ya que, a diferencia de la competencia (vehículos usados y motos), existe una administración que vela por los intereses del sector y que promueve estrategias que ayuden a mejorar su competitividad. Dichas organizaciones pueden mejorar consolidándose y atrayendo a más agremiados a fin de que se logren los siguientes objetivos: (a) que la fuerza de negociación del sector con el Gobierno sea suficiente para lograr políticas de desarrollo para el mismo, (b) que se logre una mayor especialización y modernización del sector que beneficie a todos los agremiados, y (c) que se puedan organizar eventos promocionales beneficiosos para el sector.

- **Fortaleza:** Gremio que representa de manera organizada a las principales empresas del sector.
- **Debilidad:** Gremios aún no han logrado coordinaciones efectivas con el Estado para el desarrollo de los intereses comunes.

Marketing y ventas e investigación de mercado. Desde el análisis de esta función, el sector debe aprovechar a los gremios a fin de lograr una correcta investigación de mercado en todo el ámbito nacional que permitan identificar cuáles son los segmentos de la población y sectores socioeconómicos más atractivos, así como investigar en qué lugares tanto de Lima como provincias hay un mayor potencial por explotar para la venta de automóviles nuevos. Si bien existe, según la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER, 2015c), una reducción en las ventas durante el año 2014, a excepción del segmento de autos de lujo el cual obtuvo un alza en su venta (Valdiviezo, 2015), todavía existen nichos importantes por explotar dentro del mercado.

Desde el punto de vista del marketing y ventas, es necesario usar las herramientas que otorga la investigación de mercado para promover determinados vehículos acordes con la segmentación en cada ciudad donde exista el potencial de ventas. Por otra parte, el gremio puede aprovechar su prestigio y recursos compartidos para promocionarse a sí mismo, incentivando a la renovación del parque automotor por la reducción de la contaminación que ello implica, así como la reducción de costos por eficiencia de motores nuevos y la garantía que otorga un vehículo salido de fábrica.

- **Fortaleza:** Posibilidad de realizar de manera corporativa investigación de mercado, campañas promocionales y actividades que promuevan las ventas.
- **Debilidad:** Los precios de los vehículos usados, principal competidor del sector, son más bajos y atractivos a pesar de que estos ofrecen garantía, prestigio y eficiencia.

Operaciones y logística e infraestructura. Tal y como se mencionó anteriormente, los costos logísticos en el Perú son altos en comparación con el resto de la región (Bardales, 2014b). Gran parte de la composición de dichos costos se debe a la pobre infraestructura con la cual se cuenta en el país para las operaciones de comercio internacional. Es por ello que, tanto el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros como otros sectores dedicados a la importación de mercancías, deben concentrar sus esfuerzos en trabajar de manera gremial y conjunta para lograr avances en el desarrollo de infraestructura que permita una logística eficiente en el país.

- **Fortaleza:** Potencial para promover como gremio mejoras en la infraestructura a fin de obtener costos más bajos en la cadena de comercialización.
- **Debilidad:** Deficiente infraestructura para el comercio internacional.

Finanzas y contabilidad. En temas financieros, se puede mencionar que el sector cuenta con el respaldo de un sistema financiero sólido en el país (Schwab, 2014), los créditos

vehiculares se encuentran en crecimiento y, además, se aprecia un crecimiento de créditos en soles, a fin de evitar la incertidumbre cambiaria en el país (BBVA Research, 2014).

Como sector, se debe señalar que el año 2014 no ha tenido un buen desempeño desde el punto de vista económico, ya que el crecimiento en las ventas registradas en los años anteriores se detuvo junto con la desaceleración de la economía del país, debido a que se vendieron menos unidades de automóviles para los sectores minero y construcción, piezas claves en las ventas.

- **Fortaleza:** Sólido sistema financiero que motiva la compra de vehículos con facilidades de crédito.
- **Debilidad:** Estancamiento de las ventas por desaceleración del crecimiento de la economía a nivel país.

Recursos humanos y cultura. En el Perú, existe un mercado laboral cuya especialización está en crecimiento. La industrialización y el comercio permiten que crezca la oferta laboral con experiencia y especialidad en ventas. Sin embargo, la pieza necesaria para poder dar servicio al sector y a una posible producción nacional de vehículos es la mano de obra técnica, la cual está poco desarrollada en el país. Por ello, en el Perú, el mantenimiento y la reparación de los vehículos es principalmente informal, siendo perjudicial para este sector.

- **Fortaleza:** Disponibilidad de recursos humanos con especialidad en ventas.
- **Debilidad:** Escasez de técnicos calificados para el servicio de reparación y mantenimiento de vehículos.

Sistemas de información y comunicaciones. Actualmente existe en el mercado la disponibilidad de herramientas como ERP (*Enterprise Resource Planning*) y CRM (*Customer Relationship Management*) que se desarrollan para ajustarse a distintos tipos de sectores u organizaciones. Las empresas líderes del sector cuentan con este tipo de sistemas que permiten hacer seguimiento constante de la comercialización, así como ofrecer un servicio

posventa de primera calidad. Por otra parte, los dispositivos GPS brindan seguridad para vehículos cuyo índice de robo en el país es alto.

- **Fortaleza:** Disponibilidad de sistemas ERP y CRM, así como dispositivos GPS para ser usados como herramientas competitivas en el sector de vehículos nuevos y de prestigio.
- **Debilidad:** Alto costo inicial de implementación.

Tecnología e investigación y desarrollo. El comercio automotriz de vehículos ligeros en Perú está limitado a la importación de vehículos ya que no se cuenta con la tecnología necesaria para su producción, lo que repercute directamente en los costos de los vehículos. Por otro lado, la Asociación Automotriz del Perú realiza investigaciones de carácter científico y tecnológico orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante el desarrollo responsable del transporte y tránsito terrestre (Asociación Automotriz del Perú, 2013b).

- **Fortaleza:** Los esfuerzos realizados por entidades como la Asociación Automotriz del Perú para contribuir con el desarrollo responsable del transporte y tránsito terrestre peruano.
- **Debilidad:** El sector no cuenta con el desarrollo tecnológico necesario para la producción de vehículos.

5.3 Principios Cardinales del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

Para Hartmann existen cuatro principios cardinales que permiten conocer las oportunidades y amenazas a las que está expuesta una organización. Los cuatro principios mencionados son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (competidores) (D'Alessio, 2013). A continuación se detalla cada uno de ellos.

Influencia de terceras partes. Desde el punto de vista comercial las importaciones de vehículos en el Perú dependen principalmente de China, Japón, Corea del Sur y Estados Unidos. La gran producción de vehículos en dichos mercados, permite acceder a una gran variedad de modelos y marcas de vehículos con precios accesibles. Por otra parte, la integración “Alianza Pacífico” constituye también una oportunidad para acceder, a futuro, a mejores precios y condiciones de comercialización de vehículos en el Perú, así como la posibilidad de ofrecer mejores condiciones para las inversiones extranjeras, principalmente de Estados Unidos y México.

Lazos pasados y presentes. El hecho de compartir una historia común con los países vecinos del Perú, permite que existan muchas similitudes en las culturas, usos y costumbres de las poblaciones sudamericanas, motivo por el cual Sudamérica constituye un bloque interesante de negociación para acuerdos comerciales con países desarrollados que beneficien al comercio automotriz de vehículos ligeros, siguiendo el modelo de negociación TLC Europa-Perú.

Contrabalance de intereses. Tal y como se mencionó en la sección “Influencia de terceras partes”, existe una dependencia comercial con China, Japón, Corea del Sur y Estados Unidos. Dichas naciones cuentan con lo que el Perú demanda en cuanto a abastecimiento de vehículos. Perú no produce vehículos, tal como lo hace Brasil, quien por su salida al Océano Atlántico puede comercializar fácilmente vehículos y autopartes con Europa, en tanto que Perú, quien tiene salida al océano Pacífico, puede aprovechar la ubicación estratégica frente a Asia para comercializar vehículos y autopartes.

Asimismo, el Perú requiere que el Gobierno replique el modelo de Brasil para establecer parques industriales y tecnológicos, en los cuales puedan ensamblarse vehículos. Esta posibilidad generaría oportunidades comerciales para Sudamérica, región que no destaca en la industria automotriz. Por otra parte, la carretera interoceánica es ahora una gran

oportunidad para la importación de vehículos brasileños; sin embargo, la poca difusión y uso de esta vía hace aún lento el comercio transfronterizo entre ambos países.

Conservación de los enemigos. Con respecto a los problemas mencionados anteriormente entre Perú y Chile o Perú y Ecuador, el Sector del Comercio automotriz de Vehículos Ligeros no tendría que verse afectado, ya que los tres países importan vehículos y no representan una competencia entre sí.

5.4 Matriz de Intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú (MIO)

De acuerdo con el análisis realizado, se han identificado los intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros y se ha elaborado la Matriz de Intereses Organizacionales, la cual se presenta en la Tabla 6.

A continuación se definen las razones de la caracterización de las entidades según su intensidad de interés:

- Estado: Presenta como interés vital el incremento en inversión de proyectos de infraestructura vial, dado que es esta entidad quien financia directa o indirectamente y ejecuta dichos proyectos. Asimismo, tiene como interés vital la generación de políticas de renovación del parque automotor con el fin de disminuir los años de antigüedad promedio de los vehículos circulantes. Por otro lado, el interés en el incremento de las ventas y eficiencia del sector es importante para el Estado porque su desarrollo contribuye con la dinamización de la economía del país. Finalmente, el interés en la reducción de los gases contaminantes producidos por vehículos motorizados y la reducción de los accidentes de tránsito causados por fallas técnicas son de importancia para el Estado, dado que buscan generar el bienestar de la comunidad y del medio ambiente.

Tabla 6

Matriz de Intereses del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Mejorar las ventas y la eficiencia del sector.		(Empresas de comercialización de vehículos usados y motos), Estado, Comunidad.	
Inversión en proyectos de infraestructura vial que permitan incrementar la demanda de vehículos nuevos.	Estado, Comunidad, Empresas de comercialización de vehículos usados, motos y transporte público.		
Generación de políticas de renovación del parque automotor, producción y exportación de autopartes.	Estado (Empresas de comercialización de vehículos usados).		Comunidad
Reducción de gases contaminantes provenientes de vehículos motorizados.		Estado, Comunidad (Empresas de comercialización de vehículos usados).	
Reducción de accidentes de tránsito causados por fallas técnicas vehiculares de vehículos antiguos.		Estado, Comunidad, Cía. Seguros.	(Empresas de comercialización de vehículos usados).

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 224), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- **Comunidad:** La infraestructura vial es un interés vital para la población, ya que se requieren vías de tránsito que permitan un flujo eficiente de vehículos. Además, el incremento de las ventas, eficiencia del sector, generación de políticas de renovación del parque automotor, reducción de gases contaminantes y de accidentes de tránsito causados por fallas técnicas resultan ser intereses de importancia porque son factores que contribuyen a la mejora de la calidad de vida de la población.

- **Competidores:** Los proyectos de inversión en infraestructura vial, implican un interés (vital) para los competidores dado que motivarían la adquisición de vehículos, ya sean nuevos o usados. Por otra parte, las políticas de renovación del parque automotor implican un interés vital opuesto para los comercializadores de vehículos usados ya que los potenciales clientes tendrán mayores facilidades para adquirir un vehículo nuevo. Finalmente, los intereses opuestos de importancia para los competidores están referidos al incremento de las ventas y la eficiencia en el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros (autos nuevos), así como las políticas de reducción de gases contaminantes. El incremento en las ventas y la eficiencia del sector aumentaría la demanda de vehículos nuevos, disminuyendo así la de vehículos usados. Por su parte, las políticas de reducción de gases contaminantes podrían afectar al comercio de vehículos usados en la medida que se implementen mayores exigencias para su circulación.
- **Sustitutos:** El incremento de inversión en proyectos de infraestructura vial es un interés vital tanto para el sector como para sus sustitutos, dado que mejora las condiciones del tránsito vehicular, incrementando así la demanda de todo tipo de vehículos. Asimismo, la demanda de vehículos sustitutos disminuye cuando incrementan las ventas y eficiencia del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros (autos nuevos).
- **Compañías de seguros:** La reducción de accidentes de tránsito son de interés importante para las compañías de seguro ya que disminuye el índice de siniestralidad de vehículos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos del sector y representan los resultados que se quieren alcanzar una vez implementadas las estrategias

externas específicas escogidas, las cuales llevan al sector hacia la visión establecida. La visión resulta de la sumatoria de los OLP, los cuales son alcanzados a su vez por la sumatoria de sus respectivos objetivos de corto plazo (OCP) (D'Alessio, 2013).

Para el caso del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú, se definieron cinco OLP, cuya sumatoria resultan en la visión presentada para el sector. Estos son los siguientes:

- OLP 1: Para el año 2025, las ventas de vehículos ligeros nuevos se incrementarán en un 10% anual, lo cual implica pasar de 187,081 unidades en el año 2014 a 533,763 unidades anuales.
- OLP 2: En el año 2025, los costos de transporte de los vehículos al punto de venta pasarán a representar del 70% (2014) al 50% de los costos logísticos.
- OLP 3: Para el año 2025, el crecimiento anual de los reclamos por fallas técnicas y mal servicio de posventa se reducirá de 23% en el 2014 a 15%.
- OLP 4: Para el año 2025, la participación del parque automotor en la contaminación ambiental en Lima se reducirá de 80% a 50%.
- OLP 5: Para el año 2025, la producción de autopartes se incrementará en 15% anual, lo cual implica pasar de US\$473 millones en el 2014 a US\$ 1,535 millones.

El incremento de la venta de vehículos ligeros nuevos, contribuirá con la renovación del parque automotor, la reducción de las unidades de vehículos deteriorados que pueden causar accidentes por fallas técnicas, reducción de los niveles de contaminación producidos por emisiones de gases nocivos y a ejercer presión sobre el Gobierno para la mejora de la infraestructura vial, ya que se estarían triplicando las ventas de vehículos nuevos, lo cual requiere de una disponibilidad de vías adecuadas para el tránsito de los mismos.

La reducción de los costos de transporte influye directamente en la rentabilidad del sector, reduciendo el precio final de los vehículos para impulsar las ventas. Actualmente el transporte de los vehículos desde el puerto de llegada hasta el punto de venta, suele llevarse a cabo de manera individual y no multimodal como es el caso de otros países (Bardales, 2014b).

Siendo parte de la visión del presente plan estratégico la mejora de la calidad de atención, esta puede medirse a través de la reducción de reclamos por fallas técnicas y servicio posventa, situación que posicionará al sector en un nivel competitivo.

La producción y exportación de autopartes peruanas tiene potencial para crecer de la mano de la comercialización de vehículos nuevos, así como el abastecimiento a otros mercados demandantes de piezas para la producción y reparación de vehículos en la región.

5.6 Conclusiones

- El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros comparte intereses de intensidad vital con el Estado, la comunidad, los competidores y los sustitutos; por ello es necesario identificar las estrategias a trabajar de manera conjunta con dichos actores.
- Los cinco objetivos de largo plazo identificados se encuentran alineados con la visión e intereses del sector, los cuales contemplan aspectos relacionados con el incremento de ventas, reducción de costos de transporte, reducción de reclamos por productos y servicios, reducción de gases contaminantes del medio ambiente producidos por vehículos, y el incremento de la producción y exportación de autopartes.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2013), la MFODA es una herramienta de análisis situacional. Está compuesta por cuatro cuadrantes en los cuales se generan estrategias para la organización: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) fortalezas y amenazas (FA), (c) debilidades y oportunidades (DO), y (d) debilidades y amenazas (DA). En ese sentido, los insumos necesarios para construir la MFODA son las matrices EFE y EFI. Lo que resulta son estrategias externas e internas que surgen de *explotar*, *confrontar*, *buscar* y *evitar* cuando se cruzan o combinan los factores críticos de éxito. Las estrategias derivadas del análisis descrito para el sector se muestran en la Tabla 7.

Las estrategias FO-Explotar de la Tabla 7 muestran las posibilidades que tiene la organización de sacar provecho de factores de éxito interno y externos ya presentes para el sector. En dicho cuadrante se recomienda aprovechar la posición gremial, el trabajo promocional colectivo y la oportunidad de especialización.

Las estrategias FA-Confrontar generan estrategias que usan las fortalezas existentes en la organización que pueden afrontar las amenazas del entorno. Los resultados de la Tabla 7 muestran que la fuerza gremial es clave para poder impulsar políticas y propuestas que mejoren la competitividad del sector en un entorno con dificultades para el desarrollo del sector de transporte.

Las estrategias DO-Buscar ayudan a generar estrategias mejorando las debilidades internas de la organización para obtener el máximo provecho de las oportunidades externas. En el caso del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros se debe trabajar arduamente para mejorar las condiciones financieras, de comercialización descentralizada, diversificación de la oferta, capacitación e innovación.

Tabla 7

MFODA del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Uso de sistemas de información de gestión y monitoreo en el sector	D1	Deficiente uso de los medios de comunicación para la fidelización de los clientes
		F2	Permanentes campañas de promoción (ferias, exhibiciones, entre otras)	D2	Costos de distribución altos
		F3	Existencia de grandes empresas concesionarias formales de vehículos nuevos y productores de autopartes	D3	Limitado desarrollo de centros logísticos para vehículos en principales puertos
		F4	Variedad de modelos, precios y marcas a ofrecer	D4	Alta dependencia de la estabilidad del dólar americano en el sector
		F5	Existencia de asociaciones y gremios de comercializadores de vehículos y productores de autopartes para el desarrollo del sector	D5	Brecha entre el perfil del egresado profesional y tecnología empleada con las nuevas necesidades del mercado
		F6	Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social	D6	Limitada presencia de concesionarios y servicios posventa en diversas regiones del país (de principales marcas: Toyota, Kia, Hyundai, Nissan)
		F7	Proyectos de inversión privada en puertos para la mejora de la distribución de los vehículos hacia los concesionarios		
		F8	Diversidad de oferta para el financiamiento de vehículos		
Oportunidades		FO: Explote		DO: Busque	
O1	Crecimiento y desarrollo del sector soportado por la estabilidad política del país.	FO1	Promover mediante alianzas la inversión privada en infraestructura en puertos para reducir los costos logísticos del sector (F3, F5, F7, O1, y O2)	DO1	Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes (D1, O1, y O4)
O2	Voluntad política del Estado para incentivar renovación del parque automotor e impulsar la producción y exportación de autopartes	FO2	Promover los beneficios en seguridad y comodidad que otorgan al usuario los vehículos nuevos (F2, F3, F4, F5, F8, O3, y O4)	DO2	Trabajar de manera conjunta con el gobierno para incentivar el desarrollo de proyectos que reduzcan los costos de distribución de los vehículos a los puntos de venta (D2, D3, O1, O2 y O4)
O3	Crecimiento en la adquisición de vehículos particulares por la inseguridad e ineficiencia en el transporte público.	FO3	Coordinar con el Estado alianzas entre el Perú y países productores de vehículos para impulsar la industria nacional de autopartes, a través del abastecimiento a dichos mercados (F3, F5, y O2)	DO3	Buscar financiamiento del estado y agremiaciones hacia programas de producción de autopartes con calidad de exportación para proveer a países productores de vehículos (D5, O1, y O2)
O4	Mejora en la coyuntura económica genera las condiciones necesarias para la adquisición de vehículos nuevos.	FO4	Establecer alianzas con entidades financieras y lograr financiamientos accesibles y de costos atractivos para los usuarios (F8, O5, y O6)	DO4	Hacer uso de los instrumentos financieros disponibles para cobertura de tipo de cambio (D4, y O6)
O5	La estabilidad del sector micro-financiero favorece el crecimiento del sector mediante el otorgamiento de financiamiento vehicular.	FO5	Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado (F2, F4, F8, y O7).	DO5	Promover el reclutamiento de pasantías de alumnos de pre-grado de institutos técnicos en las principales empresas del sector (D5, y O10)
O6	Existencia de instrumentos financieros de cobertura de riesgo del tipo de cambio	FO6	Apoyar Gob. Regionales y MINCETUR en campañas de turismo interno a fin de posicionar las marcas y modelos más versátiles para la diversidad geográfica del país (F2, F4, y O8)	DO6	Invertir en la apertura de sucursales regionales en el interior del país (D6, O4, y O8)
O7	Población joven mayoritaria sin vehículo propio.	FO7	Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras (F2, F4, F6, y O9)		
O8	La diversidad geográfica impulsa la diversificación de marcas y modelos	FO8	Promover beneficios de vehículos con dispositivos tecnológicos que son atractivos para la población joven y de clase media y alta (F2, F4, y O10)		
O9	Incremento de la participación de la mujer en la economía genera la necesidad de más de un vehículo en el hogar.	FO9	Promover venta de vehículos con emisiones reducidas de gases contaminantes y energías renovables (F2, F4, O11, y O12)		
O10	Las nuevas tecnologías aplicadas al sector automotriz hacen más atractiva su comercialización				
O11	Mayor interés de la población por la adquisición de vehículos con menor emisión de gases contaminantes.				
O12	Desarrollo de vehículos con uso de combustibles eco-eficientes.				
Amenazas		FA: Confronte		DA: Evite	
A1	Ineficacia de las instituciones públicas para hacer cumplir las normas que regulan el sistema de transporte así como el comercio y producción de autopartes en el país.	FA1	Ejercer presión de manera agremiada sobre las autoridades para hacer cumplir las normas que regulan el sistema de transporte y combatir la informalidad en el comercio de autopartes (F3, F5, F6, A1, y A6)	DA1	Establecer los requisitos mínimos de calificación del personal para los puestos de marketing y ventas. (D1, D5 y A7)
A2	Deficiente desarrollo de infraestructura vial versus incremento del parque automotor	FA2	Establecer sinergias con el Estado para apoyar la identificación de proyectos de infraestructura vial indispensables para el desarrollo del sector y del país (F3, F5, y A2)	DA2	Fortalecer la representatividad del sector a través de los gremios para lograr la intervención del Estado en las mejoras en logística e infraestructura vial (D2, D3, y A2)
A3	Existencia de una industria competitiva en la producción de autopartes en países vecinos.	FA3	Incentivar las ofertas de financiamiento alternativas que ofrece el sector para brindar al usuario mayores oportunidades de adquisición de vehículos (Sistema de fondos colectivos). (F2, F3, F8, y A5)	DA3	Contratar seguros que cubran el riesgo del tipo de cambio (D4, y A4)
A4	Dependencia económica del país respecto a la estabilidad económica de sus principales socios estratégicos.	FA4	Difundir el uso de sistemas GPS para el rastreo de vehículos (F1, y A6)	DA4	Identificar y hacer seguimiento a los proyectos de mejora de infraestructura vial en las regiones, potenciales nichos de mercado para el sector (D6 y A2)
A5	Altas tasas de interés del sistema financiero para la adquisición de vehículos nuevos.	FA5	Suscribir convenios con institutos tecnológicos para promover la capacitación técnica especializada (F3, F5, F6, A3, y A7)		
A6	Desmotivación de la compra de vehículos nuevos por la creciente inseguridad ciudadana.	FA6	Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables (F3, F5, F6, y A8)		
A7	Falta de capacidad técnica en nuevas tecnologías dificulta la prestación de servicios de posventa.				
A8	Tendencia creciente por el uso de vehículos no motorizados a fin de conservar el medio ambiente.				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 276), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Las estrategias DA-Evitar ayudan a generar estrategias defensivas para reducir las debilidades internas a fin de evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno. En la Tabla 7 se sugiere una urgente segmentación de mercado y eliminación de trabas burocráticas, ya que se cuenta con un entorno de estancamiento de la economía y pocas facilidades o políticas por parte del Gobierno para afrontarlo.

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

Según D'Alessio (2013), la MPEYEA cuenta con dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). El resultado del uso de esta herramienta es la postura estratégica más adecuada que debe tomar la organización: conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. En la Figura 14 se muestra la MPEYEA para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros, la cual ha sido elaborada teniendo en cuenta los factores que constituyen las variables de los ejes de dicha matriz, descritos en la Tabla 8. Estos factores cuentan con una plantilla de calificación elaborada por Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (D'Alessio, 2013).

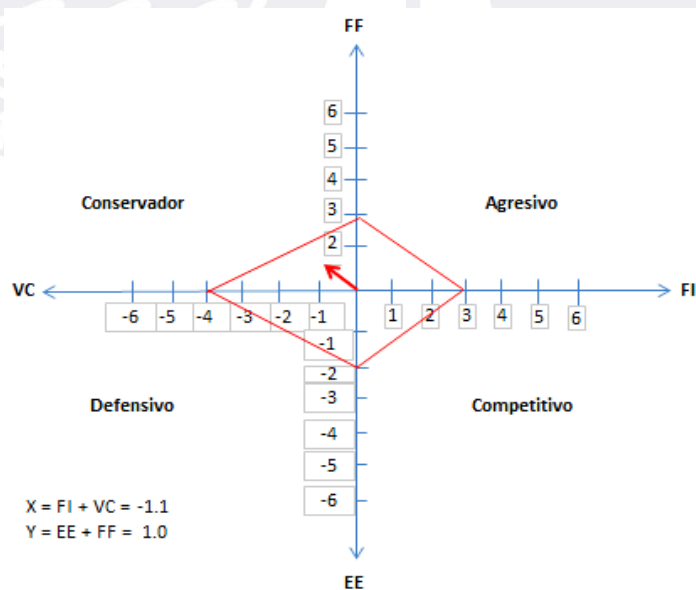


Figura 14. Matriz PEYEA del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 306), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 8

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la MPEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor
1 Cambios tecnológicos	4	1 Retorno de la inversión	3
2 Tasa de inflación	4	2 Apalancamiento	3
3 Variabilidad de la demanda	4	3 Liquidez	4
4 Rango de precios de los productos competitivos	4	4 Capital requerido vs. capital disponible	3
5 Barreras de entrada al mercado	4	5 Flujo de caja	2
6 Rivalidad/ Presión competitiva	5	6 Facilidad de salida del mercado	3
7 Elasticidad de precios de la demanda	4	7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8 Presión de los productos sustitutos	4	8 Rotación de inventarios	2
		9 Uso economías de escala y de experiencia	2
Promedio = 4.1 - 6	-1.9	Promedio =	2.9
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
1 Potencial de crecimiento	4	1 Participación de mercado	1
2 Potencial de utilidades	4	2 Calidad del producto	5
3 Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	4
4 Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto	2
5 Utilización de recursos	1	5 Lealtad del consumidor	2
6 Intensidad de capital	4	6 Utilización de la capacidad de los competidores	1
7 Facilidad de entrada al mercado	2	7 Conocimiento tecnológico	1
8 Productividad / Utilización de la capacidad	2	8 Integración vertical	1
9 Poder de negociación de los productores	4	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	2.9	Promedio = 2.0 - 6	-4.0

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 312), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Dada la baja ventaja competitiva del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros y el estancamiento en el cual se ha visto la economía del país en los últimos meses, el análisis ubica a dicho sector en el cuadrante conservador. Si bien existen las condiciones necesarias para el desarrollo del sector, las industrias han disminuido en gran medida sus gastos en personal y activos a raíz de la influencia de las grandes economías como Europa y Asia sobre el Perú. En consecuencia, no solo las empresas han dejado de comprar vehículos nuevos, sino también la población, dado que se trata de un bien de lujo del cual se puede prescindir.

Asimismo, existe actualmente una oferta importante de autos usados, los cuales son productos alternativos de precios muy competitivos y que contribuyen a la disminución de las

ventas de los vehículos nuevos principalmente en épocas de desaceleración económica. Sin embargo, el país cuenta con un gran potencial para continuar su desarrollo en los próximos años. Existe todavía una baja participación del mercado en este sector, por lo cual es importante ejecutar una estrategia conservadora que dé mayor fuerza a los productos más competitivos del sector, disminuyendo por un tiempo la oferta de vehículos de baja rotación.

En base a ello, se sugieren las siguientes estrategias:

- Enfocarse en alcanzar estabilidad financiera. Para ello, es importante reducir los pasivos de la empresa a fin de poder afrontar la baja demanda. Una forma de lograrlo es evaluar diversas herramientas financieras que permitan obtener las menores tasas posibles de crédito, así como soluciones creativas como los fondos colectivos que brinden un flujo de caja mayor a las empresas del sector.
- Como mencionó D'Alessio (2013), el factor crítico de este cuadrante es la competitividad de productos. Es así que el sector debe enfocarse en el segmento de vehículos que realmente crece. Actualmente, dicho segmento corresponde a los autos ligeros. El segmento de vehículos de carga pesada para el sector construcción y minero se ha visto muy afectado en la coyuntura actual en la cual ambos sectores productivos han disminuido sus operaciones, lo cual debe ser tomado en cuenta para una reducción de importaciones de este tipo de unidades hasta que dichos sectores vuelvan a retomar su ritmo regular.
- Desde el punto de vista de la promoción y ventas, es importante ampliar la presencia del sector en provincias y apoyar las campañas turísticas que realizan los gobiernos central y locales para lograr un posicionamiento en distintas localidades del país. Asimismo, es necesario reforzar las campañas de financiamiento a fin de que los productos sean más atractivos para los potenciales clientes.

- El cuadrante conservador indica que el sector puede hacer algunas cosas mejor que la competencia, lo cual puede confirmarse por la alta calidad de productos que puede ofrecer a comparación del sector de autos usados. Por eso, es importante capturar el segmento de la población que tiene mayor interés en los productos diferenciados de alta calidad. Es necesario realizar un análisis detallado y enfocar la oferta hacia segmentos muy específicos con mayor poder adquisitivo.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la MBCG se puede encontrar cuatro cuadrantes relacionados con una etapa específica del ciclo de la vida de los productos de la organización. Se construye a partir de dos ejes: el eje de participación de mercado relativa en la industria y el eje del crecimiento de las ventas en la industria (D'Alessio, 2013).

Para el presente análisis se considera la competitividad de los productos o líneas de productos de la industria, en este caso vehículos ligeros, vehículos comerciales livianos, transporte de pasajeros y transporte de carga, tal y como se puede visualizar en la Tabla 9.

Tabla 9

Participación y Variación de las Ventas por Unidades de Negocio en el Sector de Comercio Automotriz del Perú

Unidad de negocio	Ventas 2010 (unidades)	Ventas 2014 (unidades)	Participación mercado %	Tasa de crecimiento promedio anual %
Vehículos ligeros	73,858	138,226	73.89	17.92
Comerciales livianos	29,530	30,881	16.51	2.20
Transporte pasajeros	2,625	2,137	1.14	-4.10
Transporte carga	14,787	15,837	8.47	3.55
Total	120,800	187,081	100.00	12.45

Nota. Adaptado de *Resumen ejecutivo a diciembre 2014* (p. 3), por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2015c, Lima, Perú: Autor.

Luego del análisis realizado según el crecimiento en las ventas y participación de cada una de las unidades de negocio del Sector de Comercio Automotriz del Perú, se puede apreciar en la Figura 15 la Matriz Boston Consulting Group resultante. Esta matriz presenta

dos ejes: El eje “x”, correspondiente a la participación relativa del producto en el mercado en porcentaje; y el eje “y”, correspondiente a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje.

En la Figura 15, se puede apreciar que una vez ubicados dichos valores en cada uno de los cuatro cuadrantes correspondientes, el segmento de vehículos ligeros se encuentra posicionado como producto estrella, lo cual implica que constituye la mejor oportunidad para crecimiento a largo plazo y rentabilidad (D’Alessio, 2013).

Por su parte, los vehículos comerciales livianos y de transporte de carga se ubican en el cuadrante del signo de interrogación dado que tienen una baja participación de mercado, pero mantienen una tasa de crecimiento positiva en la industria. Este segmento genera bajos ingresos para el sector debido a que la economía se desaceleró en el país afectada por el bajo movimiento en los sectores de minería y construcción debido a la crisis internacional.

Finalmente, se tiene al segmento de transporte de pasajeros en el cuadrante “perro”. En este segmento se han dado cambios coyunturales muy importantes en los últimos años, tales como la incorporación de sistemas de transporte nuevos en Lima y el consecuente retiro de líneas de transporte.

Ahora bien, para el cuadrante estrella o segmento de vehículos ligeros se sugieren estrategias intensivas de penetración en el mercado, buscando desarrollar el crecimiento de las ventas en provincias y enfocar también la venta a los segmentos de público joven y mujeres con poder adquisitivo. Se debe tener en cuenta, además, el subsegmento de vehículos de lujo, que es el que ha presentado un mayor crecimiento.

De lo expuesto, resulta importante también ahondar en las estrategias de integración, llevando a cabo alianzas con la banca y financieras para ofrecer un importante abanico de posibilidades que permitan el financiamiento de la compra de vehículos de uso particular. Todo ello, sin dejar de lado el trabajo conjunto con el Gobierno para mejorar la

infraestructura vial y procurar la reducción de costos logísticos que encarecen el valor de los vehículos.

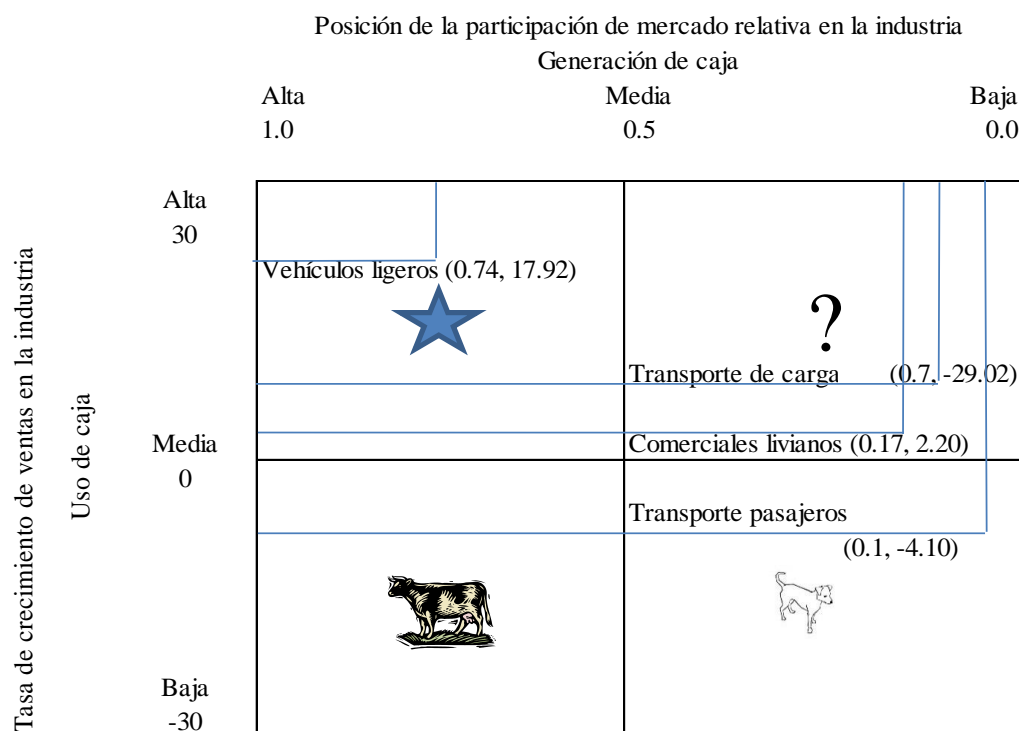


Figura 15. MBCG del Sector de Comercio Automotriz del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 332), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Por otro lado, en el caso de la unidad de negocio de vehículos comerciales livianos y transporte de carga, ubicados en el cuadrante de “signo de interrogación”, si bien no se trata de productos en la primera etapa de crecimiento, se comportan como tales debido a la coyuntura económica del país. Este tipo de vehículos atiende principalmente al sector de la industria de construcción, minería y los que se encuentran ligados a ellos. Dado que este sector se halla en una etapa muy conservadora, es necesario ofrecer unidades de vehículos más económicos y con mayores posibilidades de financiamiento a largo plazo.

Tratándose de sectores que son muy dependientes de la coyuntura económica, es importante trabajar estrategias conjuntas con el Gobierno para atraer inversiones al país y mejorar las condiciones de operación de estas industrias.

Según D'Alessio (2013), para el caso de los productos del cuadrante “perro” la estrategia debe ser la de liquidación, reducción o desinversión. Estas son medidas radicales para el segmento de vehículos de transporte de pasajeros, por lo que se considera que la mejor de ellas sería la reducción temporal de la oferta de los mismos, trabajando paralelamente y de la mano del Gobierno, estrategias para incentivar el sector turismo, el cual presenta un crecimiento importante en los últimos años y tiene un gran potencial a largo plazo. En el caso de los vehículos para transporte urbano, se debe considerar el trabajo conjunto con municipalidades o gobiernos locales para promover la renovación de unidades de transporte que ayuden a reducir los niveles de contaminación del medio ambiente, así como mejorar la calidad del transporte urbano, el cual ofrece actualmente un servicio deficiente.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 16 se aprecian los resultados obtenidos de la intersección de los puntajes ponderados de la matriz EFE (2.37) y de la matriz EFI (2.25), que colocan al sector en la región dos dentro del cuadrante V (ver Tabla 10); por lo que se sugiere utilizar estrategias de:

- Penetración en el mercado: Cuya finalidad es incrementar la participación de mercado con los productos actuales (bienes y servicios) en los mercados actuales.
- Desarrollo de productos: Se busca aumentar las ventas en los mercados actuales, a través de la mejora o desarrollo de nuevos productos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Debido a que las ventas han presentado una tendencia a la reducción, el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros presenta un lento crecimiento del mercado; asimismo se considera que el sector se encuentra en una posición competitiva fuerte frente a sus competidores y sustitutos (vehículos usados y motocicletas), como se indicó en el análisis

de la matriz de Perfil Competitivo (MPC); por lo que se ubica en el cuadrante IV de la matriz GE como se muestra en la Figura 17.

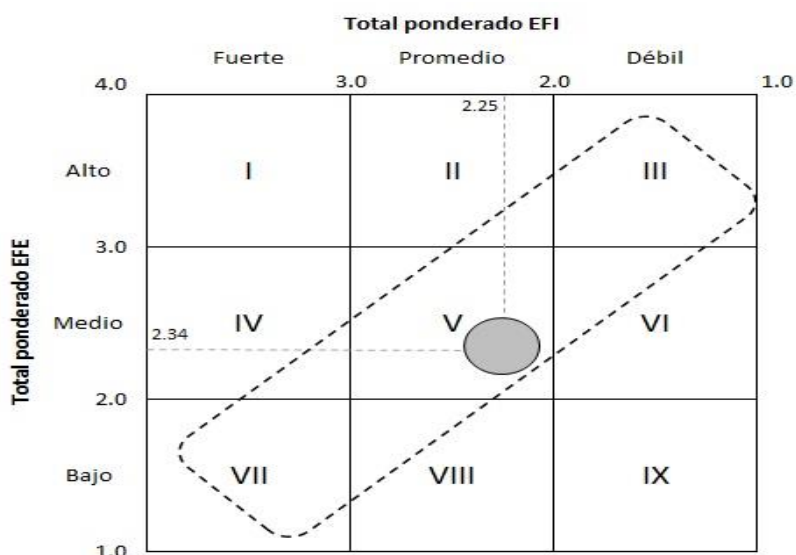


Figura 16. MIE para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 339), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 10

Estrategias según Regiones y Celdas para la Matriz EFI

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crece y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 338), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Por tanto, se sugiere seguir las siguientes estrategias:

- Diversificación concéntrica: Incorporación de nuevos productos relacionados al sector.

- Diversificación horizontal: Incorporación de nuevos productos no relacionados al producto principal dirigidos a los clientes actuales.



Figura 17. MGE para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 345), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- Diversificación conglomerada: Incorporación de productos no relacionados dirigidos a clientes futuros (clientes potenciales).
- Aventura conjunta: Dos o más organizaciones forman una nueva organización para fines específicos cooperativos.

6.6 Matriz de Decisión (MDE)

En esta matriz se exponen las estrategias de las cinco matrices revisadas durante el proceso estratégico (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), seleccionándose las que se presenten en un mayor número de las matrices.

Como resultado, se seleccionaron aquellas que cumplieron con el criterio de estar presentes en tres o más matrices, como se muestra en la Tabla 11, resultando ser 14 estrategias a considerar.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico evalúa cómo afectan los factores de éxito de la MEFE y la MEFI al cumplimiento de las estrategias que fueron retenidas en la Matriz de Decisión Estratégica (D'Alessio, 2013), de las cuales de 27 estrategias inicialmente planteadas, resultaron ocho de ellas con mayores coincidencias y, por ende, de mayor relevancia.

El criterio para la elección de las estrategias se determinó en función de los valores mayores a cinco puntos, basados en la ponderación de los factores por cada estrategia, tomándose en cuenta una estrategia cuyo puntaje fue de 4.97 por acercarse al criterio, tal como se observa más adelante en la Tabla 12.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se evaluarán en base a los cuatro criterios planteados por Rumelt. Estos criterios son los siguientes: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2013). 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 13 se aprecia la Matriz de Rumelt, en la cual se muestra que no se aceptaría la estrategia de buscar, a través del Estado, alianzas entre el Perú y países productores de vehículos para impulsar la industria nacional de autopartes, por la incertidumbre que generaría su factibilidad dadas las condiciones políticas y de gestión con las instituciones gubernamentales, considerándose además el factor de desconfianza en los gobernantes identificados en la sección 3.3.3 del presente documento, que trata sobre la poca credibilidad en los gobernantes debido a los propalados casos de corrupción y poca efectividad de gestión, por lo que dicha estrategia no se considera factible.

Tabla 11

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

		Estrategias específicas	Estrategias externas alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	1	Promover mediante alianzas la inversión privada en infraestructura en puertos para reducir los costos logísticos del sector.	Integración: Integración vertical hacia atrás.	X	X				2
FO2	2	Promover los beneficios en seguridad y comodidad que otorgan al usuario los vehículos nuevos.	Intensiva: Penetración en el mercado.	X		X	X		3
FO3	3	Coordinar con el Estado alianzas entre el Perú y países productores de vehículos para impulsar la industria nacional de autopartes, a través del abastecimiento a dichos mercados.	Intensiva: Desarrollo de mercados y desarrollo de productos/Diversificación concéntrica.	X			X	X	3
FO4	4	Establecer alianzas con entidades financieras y lograr financiamientos accesibles y de costos atractivos para los usuarios.	Intensiva: Desarrollo de productos.	X			X		2
FO5	5	Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado	Penetración en el mercado/Segmentación de los mercados.	X	X	X	X		4
FO6	6	Apoyar a Gobiernos Regionales y al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en campañas de turismo interno a fin de posicionar las marcas y modelos más versátiles para la diversidad geográfica del país.	Intensiva: Desarrollo de mercados/Segmentación de los mercados.	X	X				2
FO7	7	Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras	Penetración en el mercado / Segmentación de los mercados.	X	X	X	X		4
FO8	8	Promover beneficios de vehículos con dispositivos tecnológicos que son atractivos para la población joven y de clase media y alta.	Penetración en el mercado/ Diversificación concéntrica/Segmentación de los mercados.	X	X	X	X	X	5
FO9	9	Promover venta de vehículos con emisiones reducidas de gases contaminantes y energías renovables.	Intensivas: Penetración en el mercado y desarrollo de productos.	X		X	X		3
DO1	10	Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes.	Intensiva: Penetración en el mercado.	X		X	X		3
DO2	11	Trabajar de manera conjunta con el Gobierno para incentivar el desarrollo de proyectos que reduzcan los costos de distribución de los vehículos a los puntos de venta.	Integración: Integración vertical hacia adelante.	X		X			2
DO3	12	Buscar financiamiento del Estado y agremiaciones hacia programas de producción de autopartes con calidad de exportación para proveer a países productores de vehículos.	Intensivas: Desarrollo de mercados y desarrollo de productos/Diversificación concéntrica.	X			X	X	3
DO4	13	Hacer uso de los instrumentos financieros disponibles para cobertura de tipo de cambio.		X					1
DO5	14	Promover el reclutamiento de pasantías de alumnos de pre-grado de institutos técnicos en las principales empresas del sector.	Integración: Integración horizontal	X		X			2
DO6	15	Invertir en la apertura de sucursales regionales en el interior del país.	Intensiva: Desarrollo de mercados/Segmentación de los mercados.	X	X				2
FA1	16	Ejercer presión de manera agremiada sobre las autoridades para hacer cumplir las normas que regulan el sistema de transporte y combatir la informalidad en el comercio de autopartes.	Integración: Integración horizontal	X		X			2
FA2	17	Establecer sinergias con el Estado para apoyar a la identificación de proyectos de infraestructura vial indispensables para el desarrollo del sector y del país.	Integración: Integración horizontal	X		X			2
FA3	18	Incentivar las ofertas de financiamiento alternativas que ofrece el sector para brindar al usuario mayores oportunidades de adquisición de vehículos (Sistema de fondos colectivos).	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X		X		3
FA4	19	Difundir el uso de sistemas GPS para el rastreo de vehículos.	Intensiva: Penetración en el mercado.	X		X	X		3
FA5	20	Suscribir convenios con institutos tecnológicos para promover la capacitación técnica especializada.	Intensiva: Desarrollo de productos.	X			X		2
FA6	21	Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables.	Integración Horizontal/ Diversificación concéntrica.	X		X		X	3
DA1	22	Establecer los requisitos mínimos de calificación del personal para los puestos de marketing y ventas.	Intensiva: Penetración en el mercado.	X		X	X		3
DA2	23	Fortalecer la representatividad del sector a través de los gremios para lograr la intervención del Estado en las mejoras en logística e infraestructura vial.	Integración: Integración horizontal.	X		X			2
DA3	24	Contratar seguros que cubran el riesgo del tipo de cambio.		X					1
DA4	25	Identificar y hacer seguimiento a los proyectos de mejora de infraestructura vial en las regiones, potenciales nichos de mercado para el sector.	Integración horizontal/Intensiva: Desarrollo de mercados/Segmentación de los mercados.	X	X	X			3
BCG	26	Liquidación, reducción o desinversión del tipo de vehículo: transporte de carga y comerciales livianos.	Liquidación/Desinversión			X			1
BCG	27	Diversificación hacia otros segmentos como transporte de turistas en el tipo de vehículo de transporte de pasajeros.	Segmentación de los mercados/Desarrollo de mercados/Diversificación conglomerada		X	X		X	3

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 352), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 12

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores claves	Peso	2. Promover los beneficios en seguridad y comodidad de los vehículos		3. Coordinar con el Estado alianzas entre el Perú y países productores de vehículos		5. Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado		7. Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras		8. Promover beneficios de vehículos con dispositivos tecnológicos atractivos para población joven		9. Promover venta de vehículos con emisiones reducidas de gases contaminantes y energías renovables		10. Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes		12. Buscar financiamiento del Estado y gremios hacia programas de producción de autopartes para exportación a países productores		18. Incentivar ofertas de financiamiento alternativas (Sistema de fondos colectivos)		19. Difundir el uso de sistemas GPS para el rastreo de vehículos		21. Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables		22. Establecer los requisitos mínimos de calificación del personal de marketing y ventas		25. Identificar y seguimiento a proyectos de mejora de infraestructura vial en regiones potenciales		27. Diversificación hacia otros segmentos como transporte de turistas				
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																																
1	Crecimiento y desarrollo del sector por la estabilidad política del país	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
2	Voluntad política del Estado para incentivar renovación del parque automotor e impulsar la producción y exportación de autopartes	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
3	Crecimiento en la adquisición de vehículos particulares por la inseguridad e ineficiencia en el transporte público	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16
4	Mejora en la coyuntura económica	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
5	La estabilidad del sector micro-financiero	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6	Existencia de instrumentos financieros de cobertura de riesgo tipo de cambio	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
7	Población joven mayoritaria sin vehículo propio	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
8	La diversidad geográfica impulsa la diversificación de marcas y modelos	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	4	0.08	2	0.04	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08
9	Incremento de la participación de la mujer en la economía	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04
10	Las nuevas tecnologías aplicadas al sector automotriz	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	2	0.04	3	0.06	2	0.04	4	0.08	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
11	Mayor interés de la población por vehículos con menor emisión de gases contaminantes	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	1	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02
12	Desarrollo de vehículos de combustibles eco-eficientes.	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	4	0.08	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02
Amenazas																																
1	Ineficacia de las instituciones públicas que regulan el sistema de transporte así como el comercio y producción de autopartes en el país	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
2	Deficiente desarrollo de infraestructura vial versus incremento del parque automotor	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
3	Existencia de una industria competitiva en la producción de autopartes en países vecinos	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04
4	Dependencia económica del país respecto a la estabilidad económica de sus principales socios	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5	Altas tasas de interés para la adquisición de vehículos nuevos	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6	Desmotivación de la compra de vehículos nuevos por la creciente inseguridad ciudadana	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
7	Falta de capacidad técnica en nuevas tecnologías dificulta la prestación de servicios de posventa	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08	2	0.04	1	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06	2	0.04	2	0.04
8	Tendencia creciente por el uso de vehículos no motorizados a fin de conservar el medio ambiente	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	4	0.08	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	4	0.08	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02
Fortalezas																																
1	Uso de sistemas de información de gestión y monitoreo en el sector.	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
2	Permanentes campañas de promoción (ferias, exhibiciones, entre otras)	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
3	Grandes concesionarias de vehículos nuevos y productores de autopartes	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24
4	Variedad de modelos, precios y marcas a ofrecer	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28
5	Asociaciones y gremios de comercio de vehículos y productores de autopartes	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6	Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
7	Proyectos de inversión privada en puertos para la mejora de la distribución de los vehículos	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
8	Diversidad de oferta de financiamiento vehicular	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Debilidades																																
1	Deficiente uso de los medios de comunicación para la fidelización de clientes	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
2	Costos de distribución altos	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	1	0.11	1	0.11
3	Limitado desarrollo de centros logísticos para vehículos en principales puertos	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
4	Alta dependencia de la estabilidad del dólar americano en el sector	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11
5	Brecha entre el perfil del egresado profesional y tecnología empleada con las nuevas necesidades	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07
6	Limitada presencia de concesionarios y servicios posventa en regiones	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Totales		2.00	3.01	5.13	5.01	5.63	4.62	4.36	5.42	5.05	5.84	3.21	4.97	3.98	5.77	4.56																

Nota: El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales o mayores a 5.00, sin embargo se está considerando la puntuación de 4.97 por acercarse al criterio. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 371), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética verifica las estrategias aprobadas por la Matriz de Rumelt, en aspectos relacionados a los derechos, la justicia y 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, 2013). Las estrategias retenidas en la Matriz de Rumelt, 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 14. En el presente caso, todas aquellas retenidas en la Matriz de Rumelt, siete estrategias, se mantienen para su implementación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas y de contingencia, que se muestran más adelante en la Tabla 15, serán utilizadas si alguna de las estrategias retenidas en las matrices anteriores no son eficaces en el logro de los objetivos de largo plazo, de modo que deberá descartarse. La clasificación de las estrategias ya sean retenidas o de contingencia se deben a la calificación previa que tuvo cada una de la estrategias planteadas para el sector, esta calificación está en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2013), se deben considerar las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización, de ser necesario. La Matriz de Decisión Estratégica retiene aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no alcanzaron ese valor constituyen el tercer grupo de contingencia. En la Tabla 16 se muestra el análisis de las estrategias versus los objetivos de largo plazo para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros.

Tabla 13

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias específicas	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
3. Coordinar con el Estado alianzas entre el Perú y países productores de vehículos para impulsar la industria nacional de autopartes, a través del abastecimiento a dichos mercados.	Sí	Sí	No	Sí	No
5. Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10. Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12. Buscar financiamiento del Estado y agremiaciones hacia programas de producción de autopartes con calidad de exportación para proveer a países productores de vehículos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
18. Incentivar las ofertas de financiamiento alternativas que ofrece el sector para brindar al usuario mayores oportunidades de adquisición de vehículos (Sistema de fondos colectivos).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
21. Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
25. Identificar y hacer seguimiento a los proyectos de mejora de infraestructura vial en las regiones, potenciales nichos de mercado para el sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 412), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 14

Matriz de Ética (ME)

	5. Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado	7. Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras	10. Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes	12. Buscar financiamiento del Estado y gremios hacia programas de producción de autopartes para exportación	18. Incentivar ofertas de financiamiento alternativas (Sistema de fondos colectivos)	21. Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables	25. Identificar y dar seguimiento a proyectos de mejora de infraestructura vial en regiones potenciales
Derechos							
Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
Justicia							
Impacto a la distribución	Justo	Justo	Neutral	Justo	Justo	Justo	Justo
Impacto en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Neutral	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 423), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El objetivo de la Matriz de Posibilidades de los Competidores es enfrentar las estrategias retenidas y las posibles acciones que podrían ejecutar los competidores del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros para intentar neutralizarlas (ver Tabla 17).

6.13 Conclusiones

De acuerdo a lo obtenido en la MFODA, el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros requiere (a) fuerza gremial para impulsar políticas que ayuden a mejorar el transporte en el Perú, (b) campañas promocionales colectivas que incentiven la renovación de vehículos, (c) promover el cuidado del medio ambiente como estrategia para mejorar las ventas, (d) incentivar la especialización, capacitación y la innovación en nuevas tecnologías; (e) mejorar las condiciones de acceso a financiamientos para que los usuarios puedan renovar sus autos, y (f) realizar estudios de mercado para segmentarlo y hacer frente al estancamiento de la economía peruana.

- Del análisis de la MPEYEA, se puede concluir que la postura estratégica del sector debe ser conservadora y que las acciones a tomar deben ser las siguientes: (a) segmentación de mercado, (b) desarrollo de campañas promocionales de acuerdo a la segmentación realizada, y (c) explotar las zonas geográficas descentralizadas más atractivas del país.
- El análisis de la MBCG muestra a los vehículos ligeros ubicados en el cuadrante “estrella” con el mayor potencial para seguir con una tasa de crecimiento positiva en el Perú. Mientras tanto, los vehículos comerciales livianos y de carga se ubican en el cuadrante “signo de interrogación” y es necesario realizar estrategias intensivas y de integración para evitar una disminución en las ventas de este segmento. Para el caso de los vehículos de transporte de pasajeros es necesario enfocarse en el segmento turístico y lograr estrategias conjuntas para renovación del transporte urbano.

Tabla 15

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO5	Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado
FO7	Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras
DO1	Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes.
DO3	Buscar financiamiento del Estado y agremiaciones hacia programas de producción de autopartes con calidad de exportación para proveer a países productores de vehículos.
FA3	Incentivar las ofertas de financiamiento alternativas que ofrece el sector para brindar al usuario mayores oportunidades de adquisición de vehículos (Sistema de fondos colectivos).
FA6	Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables
DA4	Identificar y hacer seguimiento a los proyectos de mejora de infraestructura vial en las regiones, potenciales nichos de mercado para el sector.
Estrategias de contingencia	
FO1	Promover mediante alianzas la inversión privada en infraestructura en puertos para reducir los costos logísticos del sector.
FO2	Promover los beneficios en seguridad y comodidad que otorgan al usuario los vehículos nuevos.
FO3	Coordinar con el Estado alianzas entre el Perú y países productores de vehículos para impulsar la industria nacional de autopartes, a través del abastecimiento a dichos mercados.
FO4	Establecer alianzas con entidades financieras y lograr financiamientos accesibles y de costos atractivos para los usuarios.
FO6	Apoyar a Gobiernos Regionales y al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en campañas de turismo interno a fin de posicionar las marcas y modelos más versátiles para la diversidad geográfica del país.
FO8	Promover beneficios de vehículos con dispositivos tecnológicos que son atractivos para la población joven y de clase media y alta.
FO9	Promover venta de vehículos con emisiones reducidas de gases contaminantes y energías renovables.
DO2	Trabajar de manera conjunta con el Gobierno para incentivar el desarrollo de proyectos que reduzcan los costos de distribución de los vehículos a los puntos de venta.
DO4	Hacer uso de los instrumentos financieros disponibles para cobertura de tipo de cambio.
DO5	Promover el reclutamiento de pasantías de alumnos de pregrado de institutos técnicos en las principales empresas del sector.
DO6	Invertir en la apertura de sucursales regionales en el interior del país.
FA1	Ejercer presión de manera agremiada sobre las autoridades para hacer cumplir las normas que regulan el sistema de transporte y combatir la informalidad en el comercio de autopartes.
FA2	Establecer sinergias con el Estado para apoyar a la identificación de proyectos de infraestructura vial indispensables para el desarrollo del sector y del país.
FA4	Difundir el uso de sistemas GPS para el rastreo de vehículos.
FA5	Suscribir convenios con institutos tecnológicos para promover la capacitación técnica especializada.
DA1	Establecer los requisitos mínimos de calificación del personal para los puestos de marketing y ventas.
DA2	Fortalecer la representatividad del sector a través de los gremios para lograr la intervención del Estado en las mejoras en logística e infraestructura vial.
DA3	Contratar seguros que cubran el riesgo del tipo de cambio.
BCG	Liquidación, reducción o desinversión del tipo de vehículo: transporte de carga y comerciales livianos.
BCG	Diversificación hacia otros segmentos como transporte de turistas en el tipo de vehículo de transporte de pasajeros.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 427), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 16

Matriz de Estrategias vs. OLP

		Visión				
El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú presentará un crecimiento anual en sus ventas del 10% durante el periodo 2015 al 2025 mediante la distribución de vehículos eficientes, modernos y sostenibles en armonía con la conservación y preservación del medio ambiente, los mismos que contarán con un servicio de posventa eficiente. Con ello, el sector se verá fortalecido también con el incremento de la producción y exportación de autopartes.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Renovación del parque automotor					
2	Mejorar y desarrollar infraestructura vial					
3	Reducir los índices de accidentes de tránsito					
4	Reducir los niveles de contaminación					
5	Incrementar la oferta automotriz	Para el año 2025, las ventas de vehículos ligeros nuevos se incrementarán en un 10% anual	En el año 2025, los costos de transporte de los vehículos al punto de venta representarán de 70% (2014) a 50% de los costos logísticos	Para el año 2025, el crecimiento anual de los reclamos por fallas técnicas y mal servicio de posventa se reducirá de 23% en el 2014 a 15%	Para el año 2025, la participación del parque automotor en la contaminación ambiental en Lima se reducirá de 80% a 50%.	Para el año 2025, la producción de autopartes se incrementará en 15% anual, lo cual implica pasar de US\$ 473 millones en el 2014 a US\$ 1,535 millones.
Estrategias						
FO5	Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado.	X			X	
FO7	Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras	X				
DO1	Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes.	X				
DO3	Buscar financiamiento del Estado y agremiaciones hacia programas de producción de autopartes con calidad de exportación para proveer a países productores de vehículos.	X		X		X
FA3	Incentivar las ofertas de financiamiento alternativas que ofrece el sector para brindar al usuario mayores oportunidades de adquisición de vehículos (Sistema de fondos colectivos).	X			X	
FA6	Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables				X	
DA4	Identificar y hacer seguimiento a los proyectos de mejora de infraestructura vial en las regiones, potenciales nichos de mercado para el sector.		X			X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 428), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 17

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas		Chile	Brasil	Colombia	Ecuador
FO5	Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado	Estará a favor. Chile tiene participación importante en varios concesionarios vehiculares en Perú, por lo que contar con personal calificado será valorado	Estará a favor. Brasil puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.
FO7	Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras	Estará a favor. Chile tiene participación importante en varios concesionarios vehiculares en Perú, por lo que contar con personal calificado será valorado	Estará a favor. Brasil puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.
DO1	Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO3	Buscar financiamiento del Estado y agremiaciones hacia programas de producción de autopartes con calidad de exportación para proveer a países productores de vehículos.	Indiferente	Estará a favor. El mercado Brasileño es muy grande y mientras más proveedores mejor para el desarrollo de su industria automotriz	Estará en contra. Colombia tiene una industria en desarrollo de ensamblaje y autopartes	Estará en contra. Ecuador tiene una industria en desarrollo de ensamblaje y autopartes
FA3	Incentivar las ofertas de financiamiento alternativas que ofrece el sector para brindar al usuario mayores oportunidades de adquisición de vehículos (Sistema de fondos colectivos).	Estará a favor. Chile tiene participación importante en varios concesionarios vehiculares en Perú, por lo que contar con personal calificado será valorado	Estará a favor. Brasil puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.
FA6	Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables	Indiferente	Estará a favor. Brasil puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.
DA4	Identificar y hacer seguimiento a los proyectos de mejora de infraestructura vial en las regiones, potenciales nichos de mercado para el sector.	Estará a favor. Chile tiene participación importante en varios concesionarios vehiculares en Perú, por lo que contar con personal calificado será valorado	Estará a favor. Brasil puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.	Estará a favor. Colombia puede incrementar su cuota de vehículos importados a Perú.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 429), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- El análisis de la MIE sugiere al Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú realizar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos para retener y mantener el mercado.
- El análisis de la MGE sugiere adoptar estrategias que permitan la diversificación de los productos relacionados y no relacionados al sector, en clientes actuales y en clientes potenciales; por otro lado, propone la aventura conjunta con otras organizaciones para un beneficio común.
- De acuerdo a las cinco matrices expuestas anteriormente se lograron seleccionar nueve estrategias en el análisis de la MDE, donde se seleccionaron aquellas estrategias con presencia en tres matrices.
- En base a las estrategias retenidas de la evaluación de la MDE, resultaron nueve estrategias aplicadas a la MCPE, tres de ellas fueron descartadas por la calificación realizada– Puntaje de Atractividad (PA) a los factores de éxito de la MEFI y MEFÉ.
- Desarrollada la Matriz de Rumelt se determinó que no se aceptaría la estrategia de buscar alternativas de importación en centros de distribución de diversas regiones del país en coordinación con los gobiernos regionales, por la incertidumbre que generaría su factibilidad por las condiciones políticas y de regulación del país.
- En cuanto a la Matriz de Ética, todas las propuestas fueron consideradas éticas en su aplicación, motivo por el cual en esta etapa del plan estratégico son cinco estrategias retenidas.
- Todas las estrategias retenidas, de acuerdo a la Matriz de Estrategias versus OLP, apuntan a cumplir uno de los cuatro OLP. Sin embargo, el OLP 1 es el objetivo con mayor cantidad de estrategias.

- Los países vecinos, los cuales en su mayoría presentan una industria de ensamblaje y desarrollo de autopartes, se muestran a favor de la aplicación de las estrategias retenidas para el sector automotriz en el Perú.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2013), la implementación estratégica es la etapa en la cual los planes estratégicos se convierten en acciones y luego en resultados. Si se logran los objetivos estratégicos planteados, la implementación será exitosa. Existen cuatro elementos clave que se requieren para la implementación estratégica: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Asimismo, en esta etapa es importante considerar: (a) la responsabilidad social, (b) el medio ambiente, (c) la ecología, y (d) la gestión del proceso de cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos estratégicos o de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales esperados, los cuales se alcanzarán a través de los objetivos de corto plazo (OCP). Estos deben estar claramente definidos, ser verificables, medibles y permitir el uso de los recursos de manera eficiente y eficaz por parte de la administración (D'Alessio, 2013).

Los objetivos estratégicos del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros en el Perú fueron establecidos en el Capítulo V y son la base a partir de la cual se plantearán en el presente capítulo los objetivos de corto plazo. Los objetivos de largo plazo definidos para el sector son los siguientes:

- OLP 1: Para el año 2025, las ventas de vehículos nuevos se incrementarán en un 10% anual, lo cual implica pasar de 187,081 unidades en el año 2014 a 533,763 unidades anuales, a través del impulso de la venta del subsector de vehículos ligeros.
- OLP 2: En el año 2025, los costos de transporte de los vehículos al punto de venta pasarán a representar del 70% (2014) al 50% de los costos logísticos.
- OLP 3: Para el año 2025, el crecimiento anual de los reclamos por fallas técnicas y mal servicio de posventa se reducirán de 23% en el 2014 a 15%.

- OLP 4: Para el año 2025, la participación del parque automotor en la contaminación ambiental en Lima se reducirá de 80% a 50%.
- OLP 5: Para el año 2025, la producción de autopartes se incrementará en 15% anual, lo cual implica pasar de US\$473 millones en el 2014 a US\$ 1,535 millones.

El principal OLP del sector es el incremento de la venta de vehículos nuevos, lo cual contribuirá a (a) la renovación del parque automotor, (b) la disminución de reclamos y de unidades de vehículos deteriorados que pueden causar accidentes, (c) la reducción de los niveles de contaminación, y (d) ejercer presión sobre el Gobierno para la mejora de la infraestructura vial y la logística para reducir los costos de importación, ya que se estarían prácticamente triplicando las ventas actuales de vehículos nuevos.

Según D'Alessio (2013), los objetivos estratégicos o de largo plazo son aquellos que establecen los resultados finales, para lo cual deben ser apoyados y alcanzados a través de los objetivos de corto plazo. Los OCP son los hitos que deben alcanzarse a través de las estrategias, a fin de lograr como resultado los OLP.

En la Tabla 18 se describen los OCP necesarios para alcanzar los cinco OLP descritos anteriormente. Los OCP están expresados en períodos de tiempo anuales a fin de lograr resultados de corto plazo. Para ello se requiere coordinación constante con (a) la banca privada, para obtener posibilidades atractivas de financiamiento; (b) el Gobierno, a fin de promover políticas que fomenten la renovación del parque automotor; (c) el sector educativo, con el objetivo de otorgar a estudiantes posibilidades de capacitación de primer nivel; y (d) los concesionarios o gremios que componen el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú, para impulsar el esfuerzo común que permita alcanzar los objetivos anuales.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 19 se muestran los recursos que necesita el sector para llevar a cabo un proceso de implementación exitoso de su plan estratégico.

Tabla 18

OCP del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

Visión				
El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú presentará un crecimiento anual en sus ventas del 10% durante el periodo 2015 al 2025 mediante la distribución de vehículos eficientes, modernos y sostenibles en armonía con la conservación y preservación del medio ambiente, los mismos que contarán con un servicio de posventa eficiente. Con ello, el sector se verá fortalecido también con el incremento de la producción y exportación de autopartes.				
Objetivos de Largo Plazo				
OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
Para el año 2025, las ventas de vehículos ligeros nuevos se incrementarán en un 10% anual, lo cual implica pasar de 187,081 unidades en el año 2014 a 533,763 unidades anuales.	En el año 2025, los costos de transporte de los vehículos al punto de venta pasarán a representar del 70% (2014) al 50% de los costos logísticos.	Para el año 2025, el crecimiento anual de los reclamos por fallas técnicas y mal servicio de post-venta se reducirá de 23% en el 2014 a 15%.	Para el año 2025, la participación del parque automotor en la contaminación ambiental en Lima se reducirá de 80% a 50%.	OLP 5: Para el año 2025, la producción de autopartes se incrementará en 15% anual, lo cual implica pasar de US\$473 millones en el 2014 a US\$ 1,535 millones.
Objetivos de Corto Plazo				
OCP 1.1: Lograr un crecimiento promedio en la venta de vehículos nuevos del 10% anual entre el año 2015 a 2025. El crecimiento 2014/2013 fue de 15%.	OCP 2.1: Concretar inversión privada para la eficiencia en la distribución de los vehículos importados a través de cigüeñas que logren un reducción de 30% en el costo de traslado del puerto al punto de venta de los vehículos nuevos.	OCP 3.1: Lanzar al menos dos campañas anuales sectoriales o gremiales para fomentar la compra de vehículos nuevos con estándares de calidad mínimos que garanticen la seguridad del usuario.	OCP 4.1: Invertir en dos campañas anuales sectoriales para promover la venta de vehículos con emisión mínima de gases contaminantes y vehículos que usen energías renovables.	OCP 5.1: Lograr el apoyo del gobierno para promover el crecimiento de las exportaciones de autopartes en 5% anual en el marco de la integración Alianza del Pacífico, motivando así una oferta amplia de autopartes que abastezcan la demanda local e internacional
OCP 1.2: Promover alianzas con banca y financiamiento con fondos colectivos para lograr un crecimiento promedio de 20% anual de créditos vehiculares. En 2014 representó el 25% del total de las ventas de vehículos nuevos.	OCP 2.2: Concretar inversión pública y privada para la construcción de un centro logístico de acondicionamiento y distribución de vehículos nuevos en el puerto del Callao y otro en el puerto de Paita	OCP 3.2: Establecer convenios entre AAP y los tres centros educativos más prestigiosos del país a fin de promover pasantías en centros de mantenimiento, reparación y ensamblaje de vehículos a nivel nacional e internacional con el objetivo de lograr un servicio técnico de primer nivel en el país.	OCP 4.2: Creación de grupo de trabajo con el Ministerio del Interior para concientización y exigencia de las revisiones técnicas vehiculares anuales en los automóviles con más de cinco años de antigüedad.	OCP 5.2: Solicitar al Ministerio de la Producción la creación de un centro de investigación tecnológica CITE en Lima y otro en provincias orientados a la capacitación para la industria de autopartes

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 450), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 19

Asignación de Recursos para los OCP del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

Objetivos de corto plazo	Asignación de recursos			
	R. Financieros	R. Físicos	R. Humanos	R. Tecnológicos
OCP 1.1: Lograr un crecimiento promedio en la venta de vehículos nuevos del 10% anual entre el año 2015 a 2025. El crecimiento 2014/2013 fue de 15%.	Inversión privada	Almacenes, tiendas de distribución y centros de servicio técnico posventa	Mano de obra con capacidades desarrolladas en ventas e importaciones	Software especializado para manejo eficiente de recursos
OCP 1.2: Promover alianzas con banca y financiamiento con fondos colectivos para lograr un crecimiento promedio de 20% anual de créditos vehiculares. En 2014 representó el 25% del total de las ventas de vehículos nuevos.	Banca privada y fondos colectivos	Agencias bancarias y concesionarios en todo el país	Profesionales con capacidades en temas financieros y comerciales	Acceso a sistemas de información especializados para minimizar riesgos en préstamos personales y corporativos
OCP 2.1: Concretar inversión privada para la eficiencia en la distribución de los vehículos importados a través de cigüeñas que logren una reducción de 30% en el costo de traslado del puerto al punto de venta de los vehículos nuevos.	Inversión privada	Almacenes cerca a puertos	Especialistas en logísticas	Acceso a información sobre optimización de la logística de distribución en el país
OCP 2.2: Concretar inversión pública y privada para la construcción de un centro logístico de acondicionamiento y distribución de vehículos nuevos en el puerto del Callao y otro en el puerto de Paita	Inversión pública y privada	Terrenos para centros de distribución	Especialistas en logística	Sistema logístico para optimizar el acondicionamiento y almacenamiento de vehículos importados
OCP 3.1: Lanzar al menos dos campañas anuales sectoriales o gremiales para fomentar la compra de vehículos nuevos con estándares de calidad mínimos que garanticen la seguridad del usuario.	Inversión privada	Oficina especializada en marketing y servicio audiovisual	Especialistas en producción y publicidad	Medios digitales para difusión de las campañas.
OCP 3.2: Establecer convenios entre la Asociación Automotriz del Perú y los tres centros educativos más prestigiosos del país a fin de promover pasantías en centros de mantenimiento, reparación y ensamblaje de vehículos a nivel nacional e internacional con el objetivo de lograr un servicio técnico de primer nivel en el país.	Inversión privada y fondos del estado para estudios y pasantías	Centros de estudios, plantas de ensamblaje en el exterior e instalaciones donde puedan realizar servicio técnico a modo de prácticas.	Coordinador o consultor para convenios interinstitucionales	Maquinaria de alta tecnología para el aprendizaje en instalaciones de fabricantes y concesionarios.
OCP 4.1: Invertir en dos campañas anuales sectoriales para promover la venta de vehículos con emisión mínima de gases contaminantes y vehículos que usen energías renovables.	Inversión pública y privada	Concesionarios, oficinas para coordinación y elaboración de material audiovisual	Especialistas en producción y publicidad	Medios digitales para difusión de las campañas.
OCP 4.2: Creación de grupo de trabajo con el Ministerio del Interior para concientización y exigencia de las revisiones técnicas vehiculares anuales en los automóviles con más de cinco años de antigüedad.	Inversión pública y privada	Oficinas para coordinación	Profesionales para dar seguimiento a reuniones de trabajo y acuerdos	Herramientas necesarias para que la Policía nacional realice operativos de fiscalización
OCP 5.1: Lograr el apoyo del Gobierno para promover el crecimiento de las exportaciones de autopartes en 5% anual en el marco de la integración Alianza del Pacífico, motivando así una oferta amplia de autopartes que abastezcan la demanda local e internacional	Inversión pública y privada	Instalaciones de las industrias nacionales de autopartes	Especialistas en comercio, negociación y producción de autopartes	Tecnología para la producción de autopartes
OCP 5.2: Solicitar al Ministerio de la Producción la creación de un centro de investigación tecnológica CITE en Lima y otro en provincias orientados a la capacitación para la industria de autopartes.	Inversión pública y privada	Centro tecnológico para investigación	Especialistas en tecnología de producción de autopartes	Tecnología para la producción de autopartes

Es así que se debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que ayuden a la organización a alcanzar la visión establecida. Los recursos se asignarán considerando los OCP determinados en el punto anterior (D'Alessio, 2013).

Los recursos financieros identificados son principalmente inversión privada, inversión de la banca, inversión pública y de centros o sector educativo. Por otra parte, los recursos físicos necesarios van desde agencias bancarias hasta terrenos para la construcción de un centro logístico, centros de producción, entre otros. Asimismo, los recursos humanos que intervienen en la ejecución de los OCP son técnicos, estudiantes, profesionales del área de comercialización, ventas, consultores, entre otros. Finalmente, existen también recursos tecnológicos que interviene, tales como software especializados para desarrollar cartera de clientes, herramientas digitales para promoción, maquinaria de alta tecnología, entre otros.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial para la implementación de cada estrategia: directrices, reglas, métodos, prácticas y procedimientos para lograr alcanzar los objetivos de la organización (D'Alessio, 2013). Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización, descritos en el Capítulo II del presente trabajo. Las políticas definidas para cada estrategia están plasmadas en la Tabla 20.

A fin de lograr las estrategias retenidas, se requiere: (a) promover vehículos de fabricantes de prestigio mundial para disponer de una oferta con los estándares de calidad que el mercado requiere, (b) disponer de información actualizada y de valor para realizar campañas promocionales, procurando la capacitación constante de técnicos y ejecutivos comerciales a fin de darles las herramientas suficientes para intensificar la venta en el mercado al público joven y mujeres trabajadoras; (c) mantener buenas relaciones con la banca y financieras para lograr mejores alternativas de financiamiento, buscando reducir los costos de los mismos; y (d) trabajo conjunto con centros educativos para una capacitación

Tabla 20

Políticas de la Industria de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Políticas / Estrategias	Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado	Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras	Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes	Buscar financiamiento del Estado hacia programas de producción de autopartes con calidad de exportación para proveer a países productores de vehículos.	Incentivar las ofertas de financiamiento alternativas que ofrece el sector para brindar al usuario mayores oportunidades de adquisición de vehículos (Sistema de fondos colectivos).	Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables	Identificar y hacer seguimiento a los proyectos de mejora de infraestructura vial en las regiones, potenciales nichos de mercado para el sector.
1	Ofrecer vehículos producidos por fabricantes de prestigio mundial	x	x	x		x	x
2	Compartir información relevante de demanda con empresas del sector	x	x	x	x	x	x
3	Promover diseño periódico de capacitaciones para personal de empresas del sector	x	x	x	x		x
4	Mantener constante relación centros educativos que formen nuevos técnicos para el sector	x	x		x		x
5	Mantener constante relación con banca y financieras para asegurar tasas de crédito atractivas	x	x			x	x
6	Mantener unidad del gremio para invertir colectivamente en campañas, estudios de mercado, entre otros.	x	x	x		x	x

Nota. *Adaptado de* El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed., p. 470), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

constante. Todo ello, manteniendo la unidad del gremio o empresas del sector para incrementar la fuerza común de las mismas.

7.4 Estructura del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

Para que sea posible la implementación de las estrategias, se debe contar con una estructura organizacional adecuada, la cual representa el armazón de la organización e incluye la distribución, división, agrupación y relación de actividades (D'Alessio, 2013). En la Figura 18 se muestra la propuesta de estructura de la organización para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.

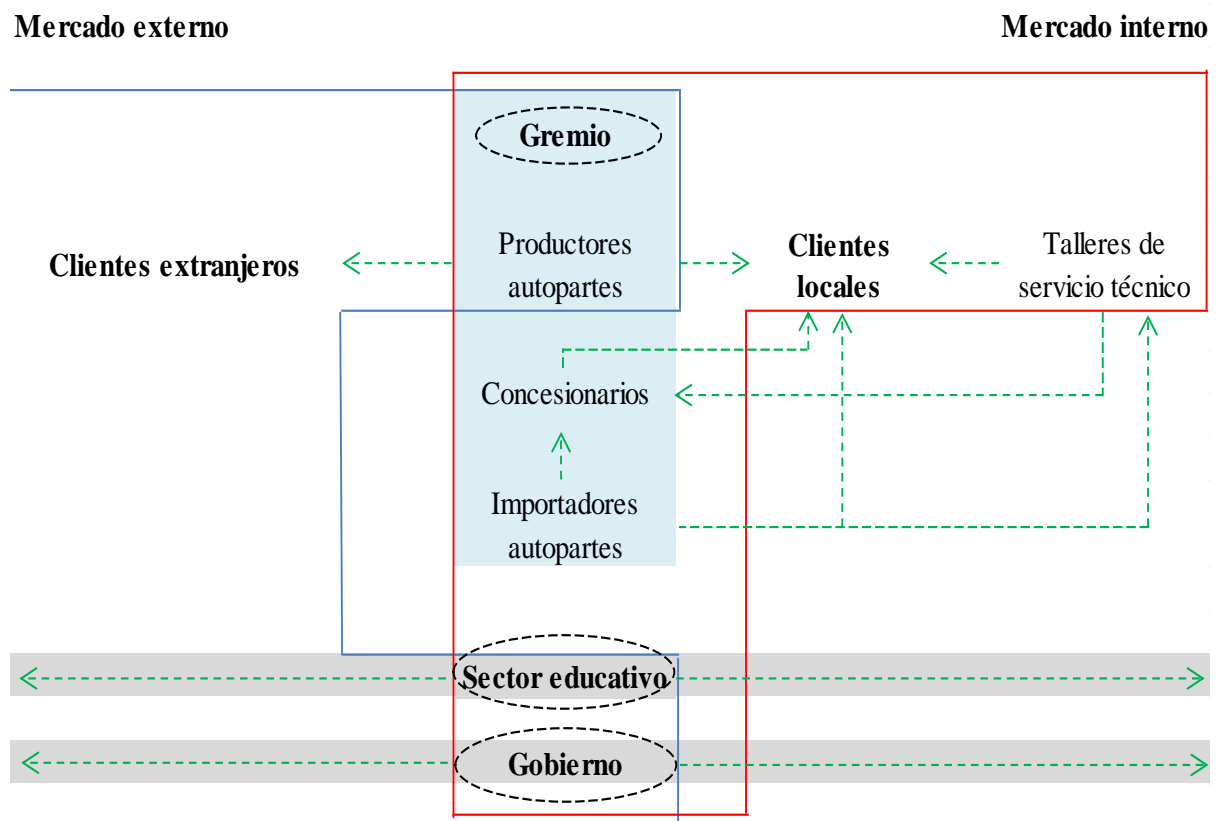


Figura 18. Estructura del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.

El sector estará conformado principalmente por concesionarios, importadores y productores de autopartes a quienes les es favorable estar agremiados a fin de establecer acciones conjuntas, organizarse y contar con herramientas útiles para mejorar la competitividad individual a través del desarrollo sectorial.

Los actores anteriormente descritos, desarrollan actividades que involucran a clientes de automóviles y autopartes locales y extranjeros. Paralelamente, los talleres de servicio técnico, atienden a estos clientes y concesionarios. A fin de que los talleres de servicio estén dotados de mano de obra capacitada, es necesario que exista un sector educativo que brinde formación especializada alineada con las últimas tendencias en el sector, para lo cual son necesarias las alianzas con el sector empresarial.

Finalmente, el Gobierno juega un rol primordial para apoyar al sector privado y conseguir así objetivos comunes que beneficien al país en su conjunto. Ejemplo de ello son el bienestar de la población y el desarrollo del país a través de una mejora en la calidad ambiental, vías de transporte y calidad del transporte.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Tal y como mencionó D'Alessio (2013), la responsabilidad social es la labor que debe cumplir una organización o una persona, en el corto y largo plazo, en favor del equilibrio económico, social y ambiental. En ese sentido, todos los participantes de la organización deben estar comprometidos con los stakeholders y ello va mucho más allá que la creación de un área de responsabilidad social.

Con respecto al cuidado del medio ambiente, a nivel mundial existe una preocupación manifestada en el portal web de la Organización de Fabricantes de Vehículos Motores (OICA) por el cambio climático y las emisiones de CO₂. Se especifica que el transporte terrestre es responsable del 16% de las emisiones de CO₂ con las que contribuye el ser humano. Esta organización menciona que la legislación enfocada en emisiones de CO₂ de nuevos vehículos no es suficiente, sino que se requiere una visión integrada que involucre a todos los stakeholders. De manera integral, debe considerarse lo siguiente: (a) tecnología de los vehículos para hacerlos más eficientes, (b) combustibles alternativos que incluyan la producción de fuentes sostenibles así como la infraestructura necesaria para su distribución,

(c) educación de los conductores para desarrollar técnicas que reduzcan el consumo de combustible y las emisiones de CO₂, (d) medidas de infraestructura para mejorar el tránsito fluido e impedir la congestión vehicular, y (e) incentivos tributarios de acuerdo a las emisiones de CO₂ de los autos que ya han sido adoptados en las normas de 15 países de la unión europea.

De la misma manera, resulta relevante que en el Perú se adopten este tipo de medidas, las cuales deben ser impulsadas por el sector a fin de hacer que la industria de comercio automotriz de vehículos ligeros se vuelva sostenible. Son importantes: (a) el manejo de desperdicios derivados de la industria por la renovación del parque automotor, (b) la educación a los propietarios de vehículos en eficiencia de consumo de combustible y emisiones de CO₂, (c) el énfasis en mejorar la infraestructura vial que permita la descongestión de las principales vías y avenidas en todo el país y, por qué no; (d) la adopción de incentivos tributarios a aquellos propietarios de vehículos que contribuyan con menores emisiones de CO₂ por el uso de sus autos, para que de esa manera, se cree una cultura de cuidado del medio ambiente que esté alineada con los intereses de los clientes desde el punto de vista económico-financiero. Los impactos se verán desde los vehículos particulares hasta las flotas que manejan las corporaciones.

7.6 Recursos Humanos

De acuerdo a la estructura planteada en la Figura 19, es de suma importancia definir qué recursos humanos son los requeridos para lograr una implementación exitosa en la organización. En primer lugar, es importante que el líder a la cabeza del gremio o sector de los representantes automotrices en el Perú sea una persona que cuente con aptitudes de liderazgo, que motive a todos los involucrados en el desarrollo del plan y que pueda asegurar una continuidad del mismo en el largo plazo.

Estas funciones las puede desarrollar un presidente o director ejecutivo de gremio, con el apoyo de un responsable de seguimiento, otro de comunicaciones, uno de responsabilidad social y medio ambiente, un encargado de relaciones con el Gobierno, una persona a cargo de marketing y publicidad y un responsable de información y estadística. El equipo descrito sería el mínimo necesario para llevar a cabo las estrategias y objetivos planteados por el sector.



Figura 19. Equipo de RRHH para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2013), la implementación genera cambios estructurales y a veces culturales, por lo que el cambio debe planearse adecuadamente. Si no se realiza una correcta gestión del cambio, lo más probable es que el plan estratégico quede únicamente impreso y no se llegue a ejecutar.

Tratándose de un sector, la gestión del cambio es aún más complicada, ya que debe de trabajarse de la mano con el Gobierno a fin de que se logre un cambio cultural en el país. Es por ello que lo recomendable sería crear una mesa o grupo de trabajo en el cual se discuta un plan de acción que facilite la transformación del sector. Es necesario conformar un equipo o responsable de gestión del cambio, crear una visión para el cambio, establecer una estrategia

de comunicación, plantear metas e indicadores de cambio positivo, reconocer los logros y comunicarlos para que haya una retroalimentación y producir más y mejores cambios constantemente.

D'Alessio (2013) definió 12 acciones necesarias para transformar la organización que incluyen: (a) planear la estrategia desarrollando un plan de acción, (b) establecer y comunicar el sentido de urgencia, (c) conformar un grupo director facultado, (d) crear una visión para el cambio y comunicarla, (e) dar facultades a otros para lograr la visión del cambio, (f) usar tecnologías de información y comunicación, (g) usar la referenciación constantemente, (h) tercerizar cuando sea posible, (i) planear resultados y crear éxitos tempranos, (j) consolidar mejoramientos y producir más cambios, y (k) institucionalizar nuevos enfoques.

7.8 Conclusiones

- Para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros peruano se establecieron nueve objetivos de corto plazo que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo descritos.
- En el caso del sector automotriz, los recursos necesarios para llevar a cabo los OCP son los siguientes: (a) inversión privada, (b) inversión pública, (c) almacenes, (d) tiendas de distribución, (e) terrenos, (f) agencias bancarias, (g) centros de servicio técnico, (h) mano de obra capacitada, (i) software y (j) maquinaria especializada para llevar a cabo cada uno de los OCP planteados.
- La organización debe establecer políticas basadas en las estrategias retenidas, que establezcan los límites, parámetros o directrices a los cuales va a ceñirse la organización para llevarlas a cabo. Las políticas encontradas fueron (a) ofrecer vehículos de prestigio, (b) información relevante compartida, (c) capacitaciones al personal, (d) alianzas para especialización, (e) trabajo coordinado con banca para

reducción de tasas de interés para préstamos vehiculares y (f) promoción de la renovación de vehículos.

- El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros tiene una estructura organizacional conformada por concesionarios, importadores y productores de autopartes, clientes, talleres de servicio técnicos, exportadores, sector educativo y Gobierno.
- Se estableció que el plan estratégico planteado requiere de una estructura con responsables en campos como marketing, responsabilidad social, relaciones públicas, entre otros, que conformen el sector y que aseguren la ejecución del plan.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

De acuerdo a D'Alessio (2013), la tercera etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control, el cual es un proceso permanente e interactivo debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno del sector. Asimismo, el autor indicó que esta etapa debe realizarse de forma integral para que las acciones de un área no perjudiquen a otras. Sin embargo, debido a la complejidad de áreas dentro del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros en Perú u otras organizaciones a estudiar, se considera revisar cuatro perspectivas de control, las cuales, a su vez, serán detalladas posteriormente en el Tablero de Control Integrado.

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Aprendizaje interno

El objetivo de esta perspectiva se orienta hacia la formación de personal técnico especializado en reparación y ensamblaje de autopartes de vehículos mediante la alianza con institutos tecnológicos. De esta manera obtener mano de obra calificada para mejorar los procesos y servicios brindados a los clientes. Hoy en día se necesita mayor preparación del personal, debido al avance tecnológico en los productos del sector; por ello la importancia de contar con personal altamente calificado.

8.1.2 Procesos

Los objetivos de esta perspectiva constituyen: (a) el retiro anual de una parte de vehículos usados para ser reemplazados por nuevos, (b) establecer estándares de calidad de servicio de transporte público, así como la renovación de unidades con antigüedad, y (c) promover en conjunto con el Gobierno, la inversión en la construcción de nuevos parques industriales.

8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente contempla lo siguiente: (a) realizar alianzas con la banca

para incentivar los créditos vehiculares, (b) trabajar en conjunto con la banca a fin de promover créditos en moneda nacional (nuevos soles), de este modo evitar efectos negativos por fluctuaciones del tipo de cambio que afecten a los clientes; y (c) incentivar conjuntamente con el Gobierno la importación de vehículos híbridos a fin de mejorar la calidad del aire.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva está constituida por los objetivos de crecimiento de venta de autos de lujo, crecimiento de importación de autos nuevos, e incremento de ventas en provincias donde hay mayor atractividad del sector como La Libertad y Arequipa. Por otro lado, de acuerdo al objetivo de incremento de las ventas de autos nuevos se busca promover la inversión de planta de ensamblaje en el Perú.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado, llamado también Tablero de Control Integrado, es la herramienta por excelencia para el control estratégico que muchas veces ha sido erróneamente utilizada y/o denominada como una herramienta de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2013). Asimismo, el tablero de control inicia con la evaluación de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno, luego se continúa analizando a la perspectiva del cliente, para luego finalizar con la perspectiva financiera (D'Alessio, 2013).

Ahora bien, el formato presenta el orden descrito de abajo hacia arriba, como se puede observar en la Tabla 21, donde se detallan los indicadores de los objetivos de corto plazo según la perspectiva estudiada; adicionalmente se definen las unidades de medida de los indicadores, las acciones a realizar y los responsables de dichas acciones para el cumplimiento de los objetivos trazados.

8.3 Conclusiones

- Los indicadores desarrollados para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros de Perú ayudarán a dirigir el proceso de implementación y a conocer si los

Tabla 21

Tablero de Control Balanceado del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos	Indicadores	Unidades	Acciones	Responsables
Perspectiva Financiera							
Crecimiento anual en sus ventas del 10% durante el periodo 2015 al 2025.	Garantizar el incremento de la rentabilidad del sector.	Sostenibilidad. Incremento de la rentabilidad del sector. Honestidad.	OCP 1.1: Lograr un crecimiento promedio en la venta de vehículos nuevos del 10% anual entre el año 2015 a 2025. El crecimiento 2014/2013 fue de 15%. OCP 1.2: Promover alianzas con banca y financiamiento con fondos colectivos para lograr un crecimiento promedio de 20% anual de créditos vehiculares. En 2014 representó el 25% del total de las ventas de vehículos nuevos.	ventas de vehículos (año i) / ventas de vehículos (año i-1) vehículos vendidos mediante crédito (i) / vehículos vendidos totales (i)	Porcentaje Porcentaje	Establecer exhibiciones permanentes de una variedad de marcas de vehículos ligeros en centros comerciales. Usar modelo de Expo Motor del C.C. Plaza Norte en Lima. Promover campañas de uso de financiamiento con fondos colectivos. Negociar a nivel gremial con la banca privada el financiamiento de un volumen considerable de vehículos ligeros a tasas preferenciales.	Coordinación de Marketing y Publicitaria. Sub-coordinación de Comunicación e Imagen, Coordinación de Marketing y Publicitaria, Responsable de Información y Estadística.
Perspectiva del Cliente							
Ser reconocido como distribuidor de vehículos eficientes, modernos y sostenibles.	Atención a personas y empresas eficientemente en la venta de vehículos y producción de autopartes.	Seriedad. Confianza.	OCP 3.1: Lanzar al menos dos campañas anuales sectoriales o gremiales para fomentar la compra de vehículos nuevos con estándares de calidad mínimos que garanticen la seguridad del usuario. OCP 4.1: Invertir en dos campañas anuales sectoriales para promover la venta de vehículos con emisión mínima de gases contaminantes y vehículos que usen energías renovables.	N° de campañas anuales sectoriales o gremiales (i) vehículos eco-amigables vendidos (i) / vehículos vendidos totales (i)	Número Porcentaje	Creación de la defensoría gremial del consumidor para elevar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los vehículos adquiridos. Reunirse con Marketing y Operaciones para revisar el mensaje de las campañas a lanzar.	Coordinación de Marketing y Publicitaria, Sub-coordinación de Comunicación e Imagen. Coordinación de Marketing y Publicitaria, Sub-coordinación de RRPP.
	Satisfacción de los clientes.		OCP 5.1: Lograr el apoyo del gobierno para promover el crecimiento de las exportaciones de autopartes en 5% anual en el marco de la integración Alianza del Pacífico, motivando así una oferta amplia de autopartes que abastezcan la demanda local e internacional.	ventas por exportación de autopartes (año i) / ventas de vehículos (año i-1)	Porcentaje	Reunirse con instituciones gubernamentales para promover crecimiento de exportaciones de autopartes.	Coordinación General, Sub-coordinación de RRPP (Relaciones Públicas), Coordinación de Marketing y Publicitaria
	Perspectiva de los Procesos Internos						
Servicio de posventa eficiente.	Aprovechar el gran potencial del sector para atender a todos los niveles de segmentos.	Eficiencia. Trabajo. Calidad. Modernidad. Tecnología.	OCP 2.1: Concretar inversión privada para la eficiencia en la distribución de los vehículos importados a través de cigüeñas que logren un reducción de 30% en el costo de traslado del puerto al punto de venta de los vehículos nuevos.	Costo de traslado del puerto a punto de venta (i) / costo total logístico (i)	Porcentaje	Reunirse con entidades privadas para promover la inversión de cigüeñas para la distribución de vehículos importados.	Dirección Ejecutiva, Coordinador General, Director de Imagen Corporativa, entidades privadas, Responsable de Información y Estadística
Sector fortalecido con el incremento de la producción y exportación de autopartes.	Ofrecer productos de alta calidad y tecnología.		OCP 2.2: Concretar inversión pública y privada para la construcción de un centro logístico de acondicionamiento y distribución de vehículos nuevos en el puerto del Callao y otro en el puerto de Paita.	Metros cuadrados construidos (i)/ M ² totales destinados a construcción centro logístico en puerto del Callao (i). M ² construidos (i)/ M ² totales destinados a construcción centro logístico en puerto de Paita (i).	Porcentaje de avance	Reunirse con instituciones gubernamentales y privadas para discutir sobre proyecto de construcción de centros logísticos para vehículos en puertos de Callao y Paita.	Dirección Ejecutiva, Coordinador General, Instituciones gubernamentales, privadas y Banca relacionadas al sector
			OCP 5.2: Solicitar al Ministerio de la Producción la creación de un centro de investigación tecnológica CITE en Lima y otro en provincias orientados a la capacitación para la industria de autopartes.	Número de centros de investigación tecnológica CITE (en Lima y en Provincias)	Número	Preparar plan de desarrollo y presupuesto de los dos centros de investigación tecnológica. Reunirse con instituciones gubernamentales para discutir la inversión de dos centros de investigación tecnológica CITE.	Dirección Ejecutiva, Coordinación General, Ministerio de Producción, Responsable de Información y Estadística
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Interno							
Armonía con la conservación y preservación del medio ambiente.	Satisfacción de la comunidad. Prácticas de cuidado y preservación del medio ambiente.	Medio Ambiente. Respecto a reglas de conducta de la comunidad y medio ambiente.	OCP 3.2: Establecer convenios entre la Asociación Automotriz del Perú y los tres centros educativos más prestigiosos del país a fin de promover pasantías en centros de mantenimiento, reparación y ensamblaje de vehículos a nivel nacional e internacional con el objetivo de lograr un servicio técnico de primer nivel en el país. OCP 4.2: Creación de grupo de trabajo con el Ministerio del Interior para concientización y exigencia de las revisiones técnicas vehiculares anuales en los automóviles con más de cinco años de antigüedad.	Sumatoria de número de técnicos capacitados en reparación y ensamblaje de autopartes en institutos tecnológicos (año i) Vehículos con más cinco años de antigüedad con revisión técnica actualizada (i) / Vehículos totales en uso con más de cinco años de antigüedad (i)	Número de técnicos capacitados Porcentaje	Reunirse con directores de institutos tecnológicos y promover alianzas para cursos de reparación y ensamblaje. Seguimiento a técnicos capacitados del sector Reunirse con instituciones gubernamentales (Ministerio del Ambiente y Ministerio del Interior) para promover la exigencia de revisiones técnicas vehiculares. Incentivar renovación de unidades de transporte público.	Coordinación de Responsabilidad Social, Institutos tecnológicos relacionados al sector. Responsable de información y estadística. Dirección Ejecutiva, Coordinación de Responsabilidad Social, Ministerio del Ambiente y Ministerio del Interior.

Nota. Valores de i = 2016, 2017, 2018, 2019, 2020. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 532-533), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

objetivos se están alcanzando en el tiempo estimado.

- Mediante el uso del Tablero de Control Balanceado se logra verificar que el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico se encuentra alineado con la visión desarrollada en la etapa de planificación.
- Se va requerir del compromiso de las áreas internas involucradas (coordinadores, equipos de trabajo de las mismas y un representante de imagen corporativa), así como jugadores externos, como el Gobierno (instituciones gubernamentales relacionadas) y organizaciones privadas (banca o entidades bancarias, organizaciones relacionadas al sector, inversionistas extranjeros, proveedores de sistemas de información, institutos de tecnología, entre otros) para la ejecución de las distintas actividades que apoyen la consecución de los objetivos.
- El Tablero de Control Balanceado permitirá el seguimiento a los objetivos de corto plazo mediante la medición del desempeño de los objetivos, ya que este detalla el indicador, la unidad de medida, cifras a alcanzar, acciones a realizar y responsables de las mismas.
- La evaluación y control se llevarán a cabo de forma permanente a lo largo de todo el proceso de planeamiento estratégico, puesto que es un proceso dinámico producto de constantes cambios en el entorno del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú; asimismo, se podrá solicitar a un consultor externo en caso de no contar con un área de auditoría en el sector que desarrolle la evaluación y control.
- Mediante el empleo de los indicadores presentados en el Tablero de Control Balanceado, se podrán ajustar los objetivos de corto plazo en caso no se vayan alcanzando los resultados esperados.

Capítulo IX: Competitividad del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

En esta etapa del plan estratégico se identificará si el sector es o será productivo, competitivo y las opciones de incursionar en un clúster.

9.1 Análisis Competitivo del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

En la publicación de la revista *Estrategia & Negocios* (2015) se señaló que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), considera que la economía de Latinoamérica, en el año 2014, ha mostrado una seria debilidad, situación que ha exigido revisar las proyecciones que se tenían del crecimiento para el año 2015, rebajándolo en una décima, hasta el 1%. Asimismo se indicó que Centroamérica es la región que más crece, 4% y Sudamérica se queda en el 0%. Por otro lado, en el informe del World Bank (2015) se proyectó un crecimiento para Latinoamérica del promedio de 2,6% siendo los países centroamericanos los que tendrán mejor desempeño, contribuyendo en ello la mejora de la economía estadounidense, tal como se muestra en la Figura 20.

Growth is expected to gradually accelerate in all subregions except the Caribbean.

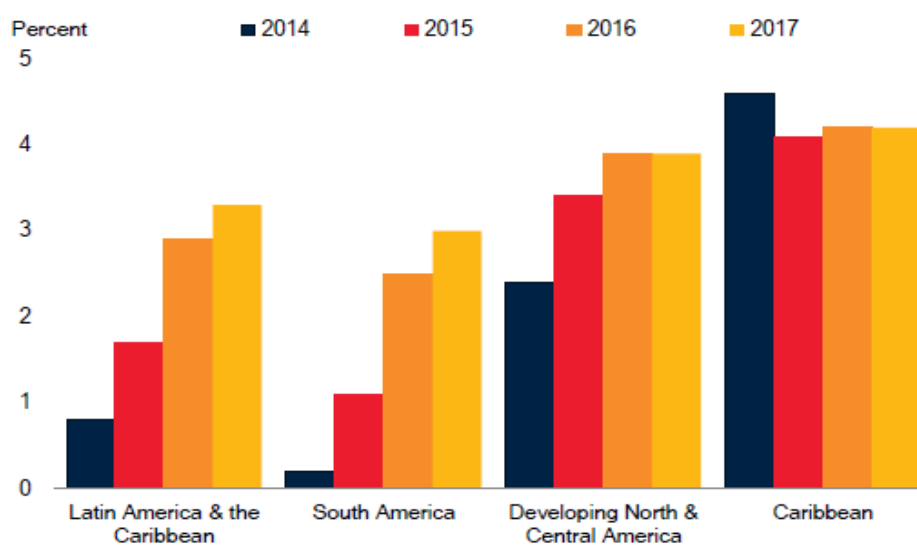


Figura 20. Perspectivas de crecimiento económico mundial. Tomado de *Global Economic Prospects* (Flagship report, p. 72), por World Bank, 2015, Washington DC. Autor.

Con comentarios de organizaciones referentes en el análisis económico (CEPAL y Banco Mundial) se puede decir que Latinoamérica y, especialmente, el Perú no muestran el mismo escenario de hace dos años. La brusca moderación sufrida en el año 2014 les llevó a rebajar de nuevo sus proyecciones. Ahora se habla de un crecimiento medio del 2,6% entre 2015 y 2017, que se apoyará en la solidez de Estados Unidos, el único motor de la economía global, pero que estará a la vez a expensas del rendimiento de China.

Durante el encuentro automotriz organizado por la Asociación Automotriz del Perú, versión 2014, se llevó a cabo la conferencia magistral dirigida por el gerente analista Guido Vildoza, quien en su análisis de riesgos macroeconómicos que afectan el crecimiento del sector automotriz, señaló el estancamiento de la economía china (ver Tabla 22), la recesión de la eurozona, la baja del precio del petróleo y el crecimiento lento de los Estados Unidos (Vildoza, 2014).

Tabla 22

Riesgos Macroeconómicos

Riesgo	Síntomas
China se estanca	<ul style="list-style-type: none"> · Sector bancario colapsa · Burbuja inmobiliaria · Estímulo fiscal gubernamental
Eurozona vuelve a recesión	<ul style="list-style-type: none"> · Problemas bancarios se intensifican · Grecia deja la unión · Contagio llega a Italia, Portugal o Francia
Shock en precio de petróleo	<ul style="list-style-type: none"> · Conflictos en Medio Oriente o África · Incremento repentino · Rusia
Estados Unidos deja de crecer	<ul style="list-style-type: none"> · Consumidor se pone conservador · Crecimiento salarial se estanca · Crisis inmobiliaria retorna

Nota. Tomado de *Perspectivas de la industria automotriz en el Perú* (p. 11), por G. Vildoza, 2014, Lima, Perú: IHS Automotive.

Al analizar la situación competitiva del sector automotriz en el Perú, no se puede dejar de mencionar la actual situación económica, social y política del país, la misma que determina en gran medida la competitividad del sector.

Al respecto, el Perú cuenta con una población joven y de crecimiento rápido, tiene apertura comercial hacia el exterior, un PBI y crecimiento económico relativamente estable con un sólido mercado financiero y ausencia de conflictos sociales o problemas militares, lo cual lo convierte en un país favorable para la inversión.

Por otro lado, el Perú concentra su mayor población en la capital del país (Lima), sin que las demás regiones despeguen en desarrollo por la falta de una adecuada descentralización política y económica. El Perú cuenta con bajos índices de desarrollo en salud, educación e infraestructura, poca inversión en investigación y desarrollo, y una alta desconfianza en mandatarios y políticos. A esto debe sumarse que el año 2016 es un año electoral sin resultados amenazantes para la continuidad de las políticas económicas, lo cual supone un año electoral mesurado. Lo mencionado anteriormente forma parte del análisis realizado en el Capítulo III, del presente documento.

Respecto al análisis competitivo del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú, se puede determinar que el sector cuenta con mano de obra joven con potencial para desarrollarse en el campo automotriz, pero con carencia de educación técnica especializada. Con respecto a infraestructura pública, entre ellas la vial, esta es bastante pobre para el desarrollo del sector, el mismo que significa un factor muy desfavorable para su crecimiento.

Por su lado, la desaceleración de la economía experimentada desde el año 2013, con una ligera recuperación en el primer trimestre del 2015, han reducido la demanda de vehículos para el sector de la minería y la construcción, quienes resultaban ser los más atractivos. Asimismo, la población ahorra y prefieren direccionar su consumo a bienes de

primera necesidad; sin embargo, el consumo de autos de lujo se incrementó para el año 2013 y 2014, estimándose que se mantendrá dicha tendencia si es que perdura el engrosamiento de la clase media en el país.

En este contexto, las ventas de autos nuevos retrocedieron, algo que no se observaba desde el 2009. Ello se dio principalmente en los segmentos comerciales y de carga, en línea con la contracción del gasto en capital. Geográficamente, la disminución en las ventas de autos nuevos se dio tanto en la capital como fuera de ella, en tanto que por marcas la mayoría retrocedió en número de unidades vendidas, con la excepción de las de lujo.

El financiamiento vehicular se ha desacelerado y la morosidad se ha incrementado en todo el sector financiero del país; sin embargo, el crédito vehicular continúa desdolarizándose en un entorno en el que las tasas de interés en moneda local son más atractivas que en moneda extranjera.

En ese clima aparentemente desfavorable para el sector automotriz, el BBVA Research (2014) previó que la venta de autos nuevos se estabilizaría en el 2015 y que incluso mostraría cierta recuperación, apoyada en el rebote de la actividad económica. Hacia adelante, hay espacio para una continua expansión del mercado automotor debido a que el producto avanzará en promedio algo por encima del 5% en los siguientes años, la clase media seguirá engrosándose y se desarrollará la infraestructura vial.

Vildoza (citado en Luz, 2014), en su estudio respecto a las perspectivas del Sector Automotriz en el mundo y Latinoamérica, calificó al Perú como “el segundo mercado de mayor crecimiento dentro de la región latinoamericana para los próximos cinco años, pasando al radar de la industria automotriz” (párr. 1). Además el analista indicó que el crecimiento económico del Perú, durante los últimos cinco años es muy expectante, pese a la desaceleración experimentada los dos últimos años. Esta es una condición muy beneficiosa para el sector automotriz, tal como se puede apreciar en la proyección de sus ventas en la

Figura 21. Asimismo, países como China y Estados Unidos son los que empujan a la industria automotriz, pero se espera que resto del mundo retome el crecimiento (Luz, 2014).



Figura 21. Ventas globales del Sector de Comercio Automotriz del Perú. Tomado de *Perspectivas de la industria automotriz en el Perú* (p. 15), por G. Vildoza, 2014, Lima, Perú: IHS Automotive.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

El Perú no es un país productor de vehículos, así como tampoco desarrolla la actividad de ensamblaje, por lo que el PEA orienta el análisis a las condiciones de negociación con los países proveedores y como estrategia establece que debe desarrollarse la industria de autopartes por su mayor demanda, conforme al crecimiento de venta de vehículos. Es decir, no solo para la comercialización a consumidores finales, sino ver como una alternativa de crecimiento del sector la exportación de autopartes a países productores como Colombia, Brasil y Chile, sentando las bases para el desarrollo de plantas de ensamble en el Perú.

Como resultado del análisis de los factores críticos de éxito se puede observar que China y Brasil productores y ensambladores son los mayores proveedores de vehículos en la región. El único factor en el cual Brasil es menos competitivo que Perú y Chile es en el acceso al financiamiento, ya que según el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial, Brasil se ubica en el puesto 85, mientras que Perú se ubica en el puesto 42, China en el 21 y Chile en el 20 (Schwab, 2014). Ahora bien, esto no constituye un factor de peso para reducir demasiado su competitividad, ya que la industria automotriz brasilera se encuentra entre las más importantes del mundo.

Según la International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA, 2015b), durante el año 2014 en América del Sur y Centroamérica se vendieron 5'572,294 vehículos en total, de los cuales Brasil representa el 62.78%, 11.02% Argentina, Chile con un 6.34%, seguido de Colombia con un 5.64% y en quinto lugar el Perú, con un 3.36%. De estos cinco países mejor posicionados en ventas en América Central y Sur, los únicos que no ensamblan vehículos son Perú y Chile. Las ventas totales mundiales son de 87'920,148 vehículos, siendo el primer lugar en ventas para China con un valor de 23'499,001 unidades debido a que es el país más poblado del mundo y, además, el mayor productor de vehículos seguido por Japón por ventas de 5'562,888 vehículos.

El Perú tiene como oportunidades las relaciones comerciales sólidas y Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, Europa y China. Asimismo, el Perú forma parte de la UNASUR, lo cual puede significar (a) una fuerza común frente a países europeos y asiáticos si es que la unidad es correctamente llevada, (b) relaciones y comunicaciones fluidas con países vecinos que facilitan el comercio, y (c) desarrollo de países vecinos impulsa el turismo en el Perú y por ende el crecimiento de la balanza comercial del país.

El Perú tiene acuerdos comerciales con los países de los cuales depende para el desarrollo del comercio automotriz de vehículos ligeros: Unión Europea, Estados Unidos,

México, China, Corea del Sur y Japón, países que significan mejores condiciones de negociación, sumándose a ello la ubicación geográfica del país con acceso a puertos marítimos en el océano Pacífico, estratégico para las importaciones de vehículos.

La competencia en el sector automotriz del Perú es moderada porque existe un gran potencial para continuar el crecimiento en las ventas como se observó en la Figura 21. Al igual que los rubros relacionados su crecimiento es lento; en el caso de las autopartes estas provienen de las importaciones en mayor medida y aún no existe una industria nacional competitiva. Con respecto al servicio técnico, este debe formalizarse en el tiempo para que la industria de comercio automotriz de vehículos ligeros gane competitividad. En el caso del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú, los competidores más cercanos son el comercio de vehículos usados, en tanto que los sustitutos más representativos son el uso de servicio público de pasajeros y el comercio de motocicletas.

Como resultado del análisis se puede apreciar que el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros (vehículos nuevos), tiene factores que le dan mayor competitividad frente a los vehículos usados y las motocicletas debido principalmente a una mayor participación de mercado, calidad de producto, acceso al financiamiento, diversidad de la oferta y concesionarios de las diversas marcas, inversión promocional, garantía de los vehículos, prestigio organizacional y gremial, personal debidamente capacitado y productos innovadores.

Asimismo, Vildoza (citado en Luz, 2014) señaló que la mayor ventaja de Perú en el sector automotriz es que es uno de los pocos países de Latinoamérica que cuenta con la mayor cantidad de marcas y concesionarios de vehículos autorizados, lo cual lo convierte en una plaza que cubre las necesidades de diversos sectores de la población, mostrando resultados de ventas por marcas, tal como se muestra en la Figura 22.

El sector cuenta con organismos de representación que brindan servicios de información y asesoría a sus asociados, lo cual resulta beneficioso para toda empresa del sector. Asimismo, son los promotores de diversas ferias de exposiciones de vehículos donde las marcas pueden mostrar a los clientes los beneficios de los autos, precios especiales, así como el financiamiento de los mismos. Entre las marcas más demandadas en enero de 2015 se encuentran las siguientes: Toyota, Hyundai, Kia, Nissan y Chevrolet donde la venta de vehículos nuevos se contrajo en un 3.5% respecto al mismo periodo del 2014.

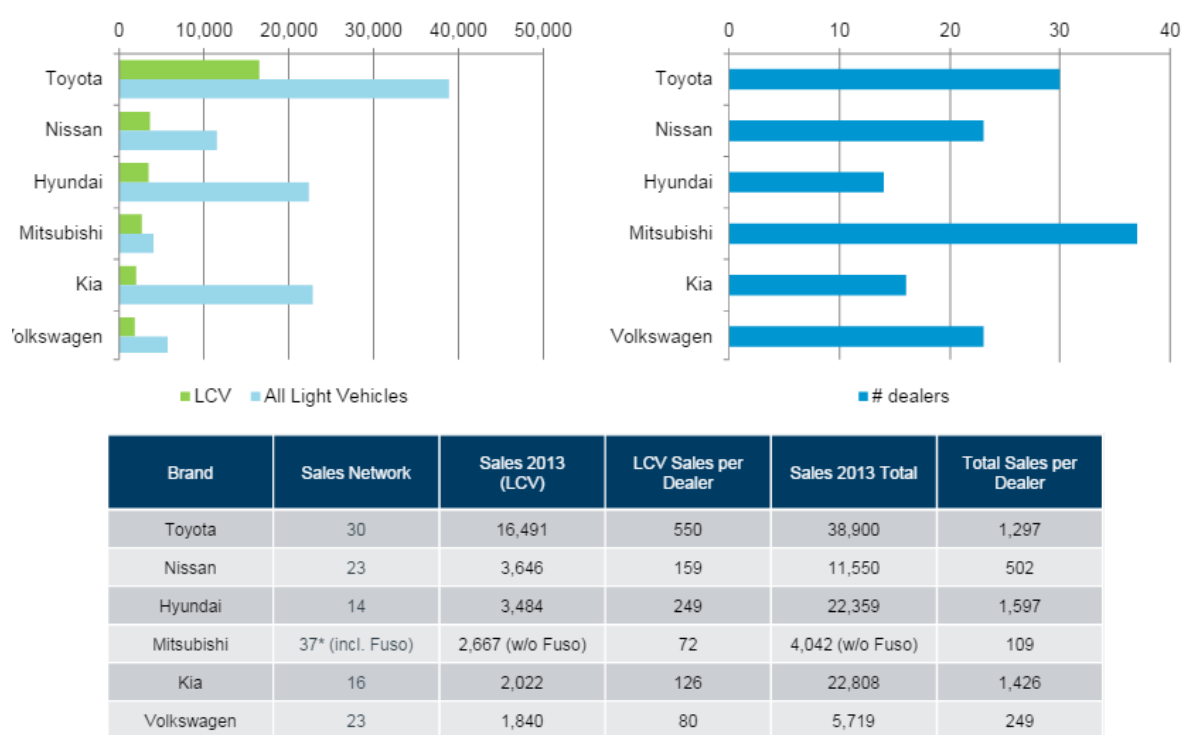


Figura 22. Ventas de concesionarios - Perú. Tomado de *Perspectivas de la industria automotriz en el Perú* (p. 23), por G. Vildoza, 2014, Lima, Perú: IHS Automotive.

El Perú tiene grandes oportunidades para desarrollar el Sector del Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros, especialmente en las regiones más alejadas. Sin embargo, se requiere infraestructura adecuada que no encarezca el precio final por los costos de traslado entre sierra y selva, mejores condiciones arancelarias para las importaciones e incentivos para la renovación de la flota vehicular del país.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Comercio

Automotriz del Perú

En el Perú no se ha desarrollado un clúster para el sector automotriz y como lo mencionaron Barandiarán et al. (2012), 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.

El desarrollo del Motorshow en el Perú es lo que se asemeja más a un clúster, sin embargo este no es de carácter permanente. Este evento ha institucionalizado su realización cada dos años, como se grafica en la Figura 23, donde se muestra sus 12 ediciones de feria desde los años 1994 hasta 2012.



Figura 23. Motorshow: La más grande feria vehicular del Perú. Tomado de “Motorshow Lima 2014,” por D. Alvarado, 2014, Nitro.pe.

<http://www.nitro.pe/el-urbano/31-motorshow-lima/11435-historia.html>

La versión del Motorshow 2014 cerró cifras récords en mayor número de marcas y modelos con 54 y más de 470 respectivamente; y el de mayor espacio en sus 13 ediciones con un total de 39,840 metros cuadrados, más de 131,000 visitantes, lo que deja atrás los 126,000 de la edición 2012 y supera ampliamente la meta de pasar de 100,000 personas. Esto demuestra el interés que aún genera el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros en el Perú, ya que las marcas también consiguieron grandes resultados, lo que se verá reflejado en las cifras de venta con las que cerrarán el año.

Respecto a la industria de autopartes, través de sus agremiaciones como la Sociedad Nacional de Industria (SNI) y la Asociación Automotriz del Perú, se lleva a cabo ferias para la exposición de sus productos como la Expomecánica & Autopartes, siendo esta la principal plataforma de negocio del sector automotriz que se realiza anualmente y es considerada como la mayor feria internacional de autopartes e implementos mecánicos que convoca a fabricantes, importadores, distribuidores, mayoristas y representantes de repuestos, sistemas accesorios, tuning, lubricantes, insumos, herramientas, equipamiento y maquinaria automotriz para la reparación y mantenimiento de vehículos (Expomecánica & Autopartes, 2014).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Porter (2009) definió diversas posibles causas del origen de nuevos clústeres, entre las que figuran (a) existencia de una reserva de factores como trabajadores especializados, expertos investigadores universitarios, ubicación física favorable o infraestructura adecuada; (b) consecuencia de una demanda local inusual, informada o exigente; (c) previa existencia de sectores proveedores afines o clústeres completos afines, (d) existencia de una o dos empresas innovadoras que motivan el crecimiento de otras; y (e) acontecimientos aleatorios, los cuales son acompañados de antecedentes de lugar, es decir, circunstancias locales preexistentes que reducen el sentido de suerte.

Si bien no existe garantía del desarrollo de un clúster, este depende de gran medida de la eficacia de las flechas de los circuitos de realimentaciones del rombo, como la capacidad de respuesta de instituciones locales, educativas, normativas, proveedores, entre otros.

Asimismo, la rivalidad saludable, el clima emprendedor y los mecanismos de organización y relación son necesarios pues de estas relaciones dependen las ventajas del clúster. Por otro lado, el desarrollo de los clústeres suele ser interesante en las intersecciones entre ellos, pues ahí se concentran los conocimientos, capacidades y tecnologías de los diferentes campos. Por ello, la diversidad de aprendizaje estimula la innovación, atrae a personas calificadas, a miembros de otras regiones e ingresan a la internacionalización, la cual si es originada por una búsqueda de oportunidades, el clúster ganará competitividad.

9.5 Conclusiones

- El Perú tiene un gran potencial para mejorar el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros por su franja costera en el océano Pacífico, la cual además le permite una relación comercial directa con Asia, Europa y la costa oeste de Estados Unidos. Estas condiciones son de gran importancia para el sector automotriz, pero deben trabajarse los acuerdos de integración tales como el de “Alianza Pacífico” para que el país cuente con ventajas competitivas en la comercialización de autos, a lo que debe sumarse también lo siguiente: (a) una mayor participación de mercado, (b) calidad del producto, (c) acceso al financiamiento, (d) diversidad de la oferta y concesionarios de las diversas marcas, (e) inversión promocional, (f) garantía de los vehículos, (g) prestigio organizacional y gremial, (h) personal debidamente capacitado, y (i) productos innovadores.
- Por otro lado, su crecimiento se ve afectado por la pobre infraestructura vial, falta de inversión por parte del Estado en innovación, bajo nivel educativo de la población, baja tecnología para desarrollar ensamblaje y mercado aún no explotado para la

comercialización de vehículos en zonas distintas a la capital del país, principalmente rurales.

- En el Perú no se ha desarrollado un clúster para el sector automotriz, siendo una tarea pendiente la promoción del Estado y la organización de esta por las instituciones de representación. Sin embargo, el desarrollo del Motorshow y *Expomecánica & Autopartes* en el Perú, son actividades que se asemejan más a un clúster que busca dinamizar la venta de autos nuevos de las diversas marcas y concesionarios, así como de autopartes en el Perú.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral del Sector de Comercio Automotriz de vehículos Ligeros del Perú muestra cómo los diferentes agentes económicos, políticos, sociales, tecnológicos, entre otros, generan oportunidades y amenazas para el sector automotriz. Si bien es cierto que dicha industria no ha tenido un buen desempeño el último año debido a la contracción en el crecimiento de la economía, las perspectivas que se tienen para el sector son bastante positivas. Por otra parte, para la elaboración del presente plan y luego de una evaluación rigurosa, se han desarrollado una serie de estrategias que permiten alcanzar los objetivos de corto plazo (OCP) y los objetivos de largo plazo (OLP). Además, el cumplimiento estricto de las estrategias planteadas para alcanzar los OCP serán monitoreadas a través del Tablero de Control Balanceado.

Finalmente, en la Tabla 23, se muestra una síntesis del Plan Estratégico Integral (D'Alessio, 2013). Para ello, se consideran los puntos resaltantes e importantes para el sector automotriz. Asimismo, el PEI incluye los siguientes puntos: (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

- A pesar de que el sector automotriz peruano ha sufrido una desaceleración en sus ventas este último año (7% menos que en el 2013), sus perspectivas en el largo plazo son de un crecimiento anual del 10% sostenido como consecuencia del desarrollo y fortalecimiento de la economía peruana. Sin embargo, la estrategia tomada para el sector es conservadora. Así, el foco se encuentra en la penetración y segmentación de mercado para los vehículos ligeros y la reducción de importaciones en el caso de los

Tabla 23

Plan Estratégico Integral

Visión								
Misión El sector atiende a personas y empresas en la venta de vehículos y la producción de autopartes, con productos de alta calidad y tecnología; buscando el incremento de la rentabilidad del sector, de la mano con la satisfacción de los clientes y de la comunidad, teniendo en cuenta el gran potencial del sector para atender a todos los niveles de segmentos, bajo las prácticas de cuidados y preservación del medio ambiente	El Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú presentará un crecimiento anual en sus ventas del 10% durante el periodo 2015 al 2025, mediante la distribución de vehículos eficientes, modernos y sostenibles en armonía con la conservación y preservación del medio ambiente, los mismos que contarán con un servicio de posventa eficiente. Con ello, el sector se verá fortalecido con el incremento de la producción y exportación de autopartes.						Valores	
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales	1. Seriedad: Siempre se cumple con lo que se ofrece.
	1. Mejorar las ventas y la eficiencia del sector.	Para el año 2025, las ventas de vehículos ligeros nuevos se incrementarán en un 10% anual.	En el año 2025, los costos de transporte de los vehículos al punto de venta representarán de 70% (2014) a 50% de los costos logísticos.	Para el año 2025, el crecimiento anual de los reclamos por fallas técnicas y mal servicio de posventa se reducirá de 23% en el 2014 a 15%.	Para el año 2025, la participación del parque automotor en la contaminación ambiental en Lima se reducirá de 80% a 50%.	Para el año 2025, la producción de autopartes se incrementará en 15% anual, lo cual implica pasar de US\$473 millones en el 2014 a US\$ 1,535 millones.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos.	2. Eficiencia: Se hacen las cosas bien a la primera.
	2. Inversión en proyectos de infraestructura vial que permitan incrementar la demanda de vehículos nuevos.							3. Trabajo: Siempre dispuesto a dar lo mejor de sí.
	3. Generación de políticas de renovación del parque automotor, producción y exportación de autopartes.							4. Confianza: Todo lo que se hace está orientado a ganar la confianza de los clientes
	4. Reducir los índices de accidentes de tránsito.							5. Sostenibilidad: Las actividades presentes son la base para el desarrollo del sector a futuro.
	5. Incrementar los niveles de inversión automotriz.							6. Medio Ambiente: Todas las actividades del sector se desarrollan en concordancia con las necesidades de preservación del medio ambiente
	Estrategias						Políticas	
	1. Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado.	X			X		P1, P2, P3, P4, P5, P6	
	2. Capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras.	X					P1, P2, P3, P4, P5, P6	
3. Invertir en el servicio de marketing digital para desarrollar la fidelización de clientes.	X					P1, P2, P3, P6		
4. Buscar financiamiento del Estado y agremiaciones hacia programas de producción de autopartes con calidad de exportación para proveer a países productores de vehículos.	X		X		X	P2, P3, P4		
5. Incentivar las ofertas de financiamiento alternativas que ofrece el sector para brindar al usuario mayores oportunidades de adquisición de vehículos (sistema de fondos colectivos).	X			X		P1, P2, P5, P6		
6. Gestionar a través de grupos de interés identificados el fomento en el uso de vehículos eco-amigables.				X		P1, P2, P3, P4, P5, P6		
7. Identificar y hacer seguimiento a los proyectos de mejora de infraestructura vial en las regiones, potenciales nichos de mercado para el sector.		X			X	P2,P5,P6		
Tablero de Control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1		Tablero de Control	Código de Ética
1. Perspectiva Financiera	OCP 1.1: Lograr un crecimiento promedio en la venta de vehículos ligeros nuevos del 10% anual entre el año 2015 a 2025. El crecimiento 2014/2013 fue de 15%.	OCP 2.1: Concretar inversión privada para la eficiencia en la distribución de los vehículos importados a través de cigüeñas que logren un reducción de 30% en el costo de traslado del puerto al punto de venta de los vehículos nuevos.	OCP 3.1: Lanzar al menos dos campañas anuales sectoriales o gremiales para fomentar la compra de vehículos nuevos con estándares de calidad mínimos que garanticen la seguridad del usuario.	OCP 4.1: Invertir en dos campañas anuales sectoriales para promover la venta de vehículos con emisión mínima de gases contaminantes y vehículos que usen energías renovables.	OCP 5.1: Lograr el apoyo del gobierno para promover el crecimiento de las exportaciones de autopartes en 5% anual en el marco de la integración Alianza del Pacífico, motivando así una oferta amplia de autopartes que abastezcan la demanda local e internacional.		1. Perspectiva Financiera	1. Contribución al desarrollo de la economía del país, a través de un trabajo honesto y en cumplimiento de la legislación para el sector.
2. Perspectiva del Cliente							2. Perspectiva del Cliente	2. Respeto a las reglas de conducta de la comunidad y medio ambiente.
3. Perspectiva Interna	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2		3. Perspectiva Interna	
4. Aprendizaje de la Organización	OCP 1.2: Promover alianzas con banca y financiamiento con fondos colectivos para lograr un crecimiento promedio de 20% anual de créditos vehiculares. En 2014 representó el 25% del total de las ventas de vehículos nuevos.	OCP 2.2: Concretar inversión pública y privada para la construcción de un centro logístico de acondicionamiento y distribución de vehículos nuevos en el puerto del Callao y otro en el puerto de Paita.	OCP 3.2: Establecer convenios entre la Asociación Automotriz del Perú y los tres centros educativos más prestigiosos del país a fin de promover pasantías en centros de mantenimiento, reparación y ensamblaje de vehículos a nivel nacional e internacional con el objetivo de lograr un servicio técnico de primer nivel en el país.	OCP 4.2: Creación de grupo de trabajo con el Ministerio del Interior para concientización y exigencia de las revisiones técnicas vehiculares anuales en los automóviles con más de cinco años de antigüedad.	OCP 5.2: Solicitar al Ministerio de la Producción la creación de un centro de investigación tecnológica CITE en Lima y otro en provincias orientados a la capacitación para la industria de autopartes.		4. Aprendizaje de la organización	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed., p. 574), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

vehículos de carga pesada o para industrias mineras hasta ver de nuevo un crecimiento económico en el país.

- Dentro del aspecto demográfico del país, la edad del peruano promedio es alrededor de los 27 años. En esta edad, un joven adulto empieza a adquirir diferentes tipos de propiedades, entre ellas, vehículos de transporte para uso personal. Se trata de un aspecto alentador para el sector automotriz.
- Los intereses del sector automotriz peruano se integran perfectamente a los intereses nacionales: (a) bienestar social, (b) bienestar económico, (c) energía y (d) medio ambiente. Por este motivo, las acciones que realice el Gobierno para cumplir sus objetivos como nación impactarán en el crecimiento de este sector.
- Geográficamente, el Perú tiene una ventaja por su ubicación dentro del continente americano, lo que le permite ser un *hub* para diferentes clases de industrias en toda América del Sur, y el sector automotriz no es la excepción. Aunque persiste el déficit en el desarrollo de infraestructura, las proyecciones de progreso en este aspecto son alentadoras (modernización y creación de puertos y aeropuertos; además de la mejora de la red vial en todo el país). En consecuencia, permitirá al país tener una posición competitiva dentro del sector automotriz y el crecimiento en la industria de autopartes.
- El sistema financiero es un actor principal para el crecimiento del sector automotriz. Esto se debe a que solo el 25% de la venta de vehículos se hace mediante el crédito de alguna entidad financiera. Dentro de las estrategias planteadas está la de establecer alianzas con el Gobierno y entidades de dicho sistema para incentivar la renovación del parque vehicular.
- La capacidad técnica que tiene el país no se sustenta en una adecuada preparación que apunte a convertirlo en una nación industrializada. Por ello, los esfuerzos que tiene el sector se dirigen a promover, junto con diferentes institutos tecnológicos, entidades

universitarias y el Gobierno, la capacitación de jóvenes en equipos de última tecnología para el mantenimiento de autos. Asimismo, dicha acción servirá para el desarrollo de autopartes y, más adelante, en la implementación de una planta de ensamblaje.

10.3 Recomendaciones Finales

De acuerdo con las conclusiones presentadas y en relación con el conjunto de antecedentes, condiciones del entorno y estrategias planteadas a lo largo del presente trabajo, se proponen algunas recomendaciones. A continuación, se presenta cada una de estas.

- Según la evaluación del sector automotriz de vehículos ligeros peruano, la Asociación Automotriz del Perú debe implementar el presente plan estratégico que permitirá al sector cumplir con los objetivos planteados mediante la aplicación de las estrategias, también expuestas en este documento.
- Se debe fortalecer el gremio del sector automotriz de vehículos ligeros mediante la participación e incorporación de todas las empresas que tengan actividad directa o relacionada a este sector. De esta forma, se generará presión a los organismos privados y gubernamentales en favor de su crecimiento.
- Para generar competitividad en el sector dentro de la región, es imprescindible trabajar con el Estado. La finalidad es que se generen políticas que coloquen como prioridad nacional la mejora y creación de puertos, y el desarrollo de una mejor infraestructura vial que permita al sector reducir los costos y tiempos logísticos.
- De acuerdo con la ralentización de la economía, en el Perú, se recomienda tomar estrategias conservadoras que permitan al sector concentrarse en los mercados ya conocidos e incrementar su penetración y segmentación.
- El Estado y el gremio del sector deben apoyar e incentivar la creación de parques industriales que incrementen el nivel de especialización de la mano de obra; además

de fomentar la tecnología en el desarrollo de autopartes y crear una base para empezar a construir una planta de ensamblaje en Perú.

- El Estado, en conjunto con instituciones educativas privadas, además de la cooperación internacional, debe realizar acciones que permitan transmitir el conocimiento tecnológico y técnico para soportar el ensamblaje y coproducción de partes de vehículos; aprovechando la ventaja de la ubicación geográfica del Perú en esta parte del mundo.
- Se debe mantener la estabilidad política y económica del país para que permita a los inversionistas tener la seguridad que su inversión está segura en el Perú.

10.4 Futuro del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú

- Debido a la ubicación estratégica, Perú podría convertirse en el principal centro de producción y ensamblaje de automóviles y autopartes de la región, después de Brasil.
- De acuerdo con el presidente de AFIN, Prialé (citado en “Brecha en infraestructura,” 2012) “si el Perú quiere llegar al año de su bicentenario con un óptimo nivel de desarrollo, deberá cerrar una brecha de infraestructura estimada en US\$ 87,975 millones” (párr. 1). Así, el Perú deberá destinar el 6% de su PBI para cerrar dicha brecha respecto al 2% que consideró en dicho año. Con este supuesto, el sector automotriz tendrá mayor dinamismo y permitirá a muchas personas de zonas rurales contar con mejores medios y vías de transporte.
- Se espera que, debido a las diferentes oportunidades por explotar en el sector automotriz y por la mayor inversión en infraestructura, el Perú tenga el segundo crecimiento del sector automotriz de Latinoamérica y sea el cuarto en mayores ventas, después de Brasil, Argentina y Colombia.

- Desde el punto de vista energético, se espera que el 65% del parque vehicular consuma combustibles con menor huella de carbono (como el GLP y GNV) a causa de la explotación del yacimiento gasífero de Camisea.



Referencias

- Alvarado, D. (2014, 05 de noviembre). Motorshow Lima 2014. *Nitro.pe*. Recuperado de <http://www.nitro.pe/el-urbano/31-motorshow-lima/11435-historia.html>
- Andina. (2013, 18 de octubre). Existe gran potencial de venta de vehículos nuevos en Perú, según Scotiabank. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Ingles/noticia-existe-gran-potencial-venta-vehiculos-nuevos-peru-segun-sotiabank-478926.aspx>
- Araper: Venta de vehículos nuevos disminuyó 3.5% en enero. (2015, 13 de febrero). *Gestión*, p. 9.
- Asociación Automotriz del Perú. (2013a). *Automecani-k*. Recuperado de <http://aap.org.pe/eventos/automecani-k/>
- Asociación Automotriz del Perú. (2013b). *Estatuto social*. Lima, Perú: Autor.
- Asociación Automotriz del Perú. (2015a). *Beneficios de ser parte de la AAP*. Recuperado de <http://aap.org.pe/asociados/>
- Asociación Automotriz del Perú. (2015b). *Programas*. Recuperado de <http://aap.org.pe/capacitacion/>
- Asociación Automotriz del Perú. (2016). *Resumen de la importación de suministros 2013 y 2014* (Información disponible para usuarios registrados). Recuperado de http://aap.org.pe/extranet/wp-login.php?redirect_to=http%3A%2F%2Faap.org.pe%2Fextranet%2F&reauth=1
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú. (2013). *Informe estadístico: Venta anual 2012*. Lima, Perú: Autor.
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú. (2015a). *Estadísticas: Ventas de vehículos ligeros* [Archivo de imagen]. Recuperado de <http://araper.pe/ckfinder/userfiles/images/araper/imagen/grafico/2015/enero2015/2.png>

- Asociación de Representantes Automotrices del Perú. (2015b). *Misión*. Recuperado de <http://www.araper.pe/mision>
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú. (2015c). *Resumen ejecutivo a diciembre 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Automotriz General del Perú. (2016a). *Buses*. Recuperado de <http://www.agepsa.com.pe/productos-buses.html>
- Automotriz General del Perú. (2016b). *Camiones*. Recuperado de <http://www.agepsa.com.pe/productos-camiones.html>
- Autos usados: El principal problema de contaminación en Lima. (2014, 17 de mayo). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/autos-usados-el-principal-problema-de-conta-32608/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG. Diferencial de rendimientos contra bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls
- Barandiarán, M. J., Calderón, D., Chávez, G. R., & Coello, A. J. (2012). *Plan estratégico del sector automotriz en el Perú – Vehículos ligeros y comerciales* (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Bardales, E. (2014a, 29 de mayo). Obras de modernización de refinería de Talara aportarán US\$ 1,800 millones al PBI. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/obras-modernizacion-refineria-talara-aportara-us-1800-millones-al-pbi-2098774>
- Bardales E. (2014b, 18 de noviembre). Costo logístico para carga vehicular en Perú es uno de los más altos en A.L. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/costos-logisticos-carga-vehicular-peru-mas-alto-america-latina-2114113>

- BBVA. (2016, 29 de enero). Chile, Colombia y Perú: Tendencias de la industria automotriz. *BBVA Noticias*. Recuperado de <https://info.bbva.com/es/noticias/economia/sectores/chile-colombia-peru-tendencias-la-industria-automotriz/>
- BBVA Research. (2014, diciembre). *Situación automotriz Perú 2014* (Presentación en PowerPoint, diapositivas 1-29). Lima, Perú: Autor.
- BBVA Research: Sector automotriz en el Perú se recuperará en el 2015. (2014, 23 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bbva-research-sector-automotriz-peru-se-recuperara-2015-2118349>
- Blanco A. (2005). Evolución histórica del automóvil. *Idoneos.com*. Recuperado de <http://auto.idoneos.com/362630/>
- Brecha en infraestructura crece a US\$88 mil millones. (2012, 25 de octubre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/brecha-infraestructura-crece-us88-mil-millones-2100441>
- Cámara de Comercio de Lima. (2016a). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.cameralima.org.pe/principal/categoria/mision-y-vision/2/c-2>
- Cámara de Comercio de Lima. (2016b). *Relación de asociados*. Recuperado de <http://www.cameralima.org.pe/principal/categoria/relacion-de-asociados/208/c-208>
- Castro, R. (2015, 05 de enero). El 2015, un año de desafíos bajo el radar de siete ejecutivos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/2015-ano-desafios-bajo-radar-siete-ejecutivos-2119265>
- Central Intelligence Agency. (2015). South America: Peru. En *The world factbook* (Download publication). Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

- Comunidad Andina. (2015, febrero). Producción de vehículos en la Comunidad Andina. En *Mercado automotor en la comunidad andina 2005-2014* (Documento estadístico SG673, p. 6). Lima, Perú: Autor.
- Culque, M. (2011, octubre). *Estadísticas de la micro y pequeña empresa* [Presentación en Power Point]. Lima, Perú: PRODUCE.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Decreto Supremo N° 033-2002. Se Crea el Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional - Provías Nacional. Presidencia de la República del Perú (2002).
- Desarrollo Peruano. (2015, 21 de febrero). PBI peruano al cierre del 2014 [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2015/02/pbi-peruano-al-cierre-del-2014.html>
- Ekonollantas. (2016). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://ekonollantas.com/>
- España recupera tres puestos y ya es el noveno fabricante de coches. (2015, 04 de marzo). *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/03/04/actualidad/1425466359_034852.html
- Estrategia & Negocios. (2015, 04 de julio). Nueva revisión a la baja del crecimiento de América Latina: 1% en 2015. *Estrategiaynegocios.net*. Recuperado de <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/828688-330/nueva-revisi%C3%B3n-a-la-baja-del-crecimiento-de-am%C3%A9rica-latina-1-en>
- Euromoney Institutional Investor Company. (2013). *Automotores Gildemeister Perú S.A.: Estados financieros*. Recuperado de http://www.securities.com/php/company-profile/PE/Automotores_Gildemeister_Peru_SA_es_2615522.html

Expomecánica & Autopartes. (2014). *Expomecánica y autopartes, oportunidad de negocios.*

Lima, Perú: Grupo Target.

Flández, C. (2014, 31 de diciembre). ¡Por un próspero 2015! [Mensaje en un blog].

Recuperado de <https://ingenieriadeautomocion.wordpress.com/2014/12/31/por-un-prospero-2015/>

GERMSA. (2016a). *Productos*. Recuperado de <http://www.germsa.com/-Productos-.html>

GERMSA. (2016b). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.germsa.com/QUIENES-SOMOS.html>

GERMSA. (2016c). *Repuestos para Volvo*. Recuperado de

<http://www.germsa.com/VOLVO.html><http://www.germsa.com/VOLVO.html>

Habrá 4.5 millones de vehículos en 2020. (2013, 02 de abril). *Perú 21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/habra-45-millones-vehiculos-2020-2124538>

Hidalgo G. (2014, 04 de abril). Ensamblaje de autos en el Perú: Pasado, presente y ¿futuro?

Nitro.pe. Recuperado de <http://www.nitro.pe/mercado-motor/9655-ensamblaje-de-autos-en-el-peru-pasado-presente-y-futuro.html>

Importación de autopartes crecerían 20% al sumar US\$1.320 millones. (2012, 03 de abril). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-autopartes-crecerian-20-al-sumar-us1320-mlls-este-ano-noticia-1396751>

Importación de autopartes y suministros superaría los US\$1,500 millones, el 2013. (2013, 19

de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/importacion-autopartes-y-suministros-superaria-us1500-millones-2013-2131790>

Inflación del 2014 superó rango meta del BCR al cerrar en 3,22%. (2015, 01 de enero). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-2014-supero-rango-meta-bcr-al-cerrar-322-noticia-1782101>

- Instituto Peruano de Economía. (2014). *Índice de competitividad mundial*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/indice-de-competitividad-mundial>
- International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. (2015a). *Estadísticas de producción*. Recuperado de <http://www.oica.net/category/production-statistics/2014-statistics/>
- International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. (2015b). *Estadísticas de ventas*. Recuperado de <http://www.oica.net/wp-content/uploads//total-sales-20151.pdf>
- Ley 29303. Fija Plazo para la Culminación de las Actividades de Reparación y Reacondicionamiento de Vehículos Usados en los Ceticos y la ZofraTacna. Congreso de la República del Perú (2008).
- Ley 30309. Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).
- Luz, A. (2014, 18 de diciembre). Análisis de la industria automotriz en Perú y el mundo. *Nitro.pe*. Recuperado de <http://www.nitro.pe/el-urbano/11865-analisis-de-la-industria-automotriz-en-peru-y-el-mundo.html>
- Macroconsult: Familias toman estrategias defensivas porque vienen postergando sus “inversiones”. (2015, 28 de febrero). *Gestión*, p. 8.
- Maquinarias. (2016). *Repuestos y accesorios*. Recuperado de <http://www.maquinarias.pe/servicio-postventa/repuestos-y-accesorios/repuestos-originales.html>
- Marca Colombia. (2013, 06 de julio). *Una industria automotriz en constante crecimiento*. Recuperado de <http://www.colombia.co/inversion/una-industria-automotriz-en-constante-crecimiento.html>

- Maximixe: Venta de motos mantendrá crecimiento superior al 11% el 2013. (2013, 14 de mayo). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/maximixe-venta-de-motos-mantendra-crecimiento-superior-al-11-el-2013-noticia-594561>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015, 03 de agosto). Mincetur ejecutará proyecto de encadenamientos productivos para insertar a empresas peruanas en el sector automotriz mexicano. *Noticias Mincetur*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/mincetur-ejecutara-proyecto-de-encadenamientos-productivos-para-insertar-a-empresas-peruanas-en-el-sector-automotriz-mexicano/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *¿Qué acuerdos comerciales tenemos?* Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Negosac. (2016). *La empresa*. Recuperado de <http://negosac.com.pe/>
- Neptunia invierte US\$2,5 millones en hub logístico para autos. (2014, 03 de septiembre). *El Comercio*, p. A9.
- Parque automotor ocasiona el 70% de la contaminación en el Perú. (2012, 17 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/parque-automotor-ocasiona-70-contaminacion-peru-noticia-1388897>
- PBI creció en 2014 por debajo de estimaciones de BCR y MEF. (2015, 16 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-crecio-2014-debajo-estimaciones-bcr-y-mef-noticia-1791791>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (Ed. actualizada y aumentada). Bilbao, España: Deusto.
- Producción de autos en Brasil cae a mínimo de cinco años. (2015, 08 de enero). *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2015/01/08/produccion-autos-brasil-cae-minimo-cinco-anos>
- Quispe, M. (2015, 11 de marzo). Hay 1.500 reclamos por fallas mecánicas o por mal servicio postventa de autos. *La República*, p. 12.

- Recuperación del sector automotor se acentuará el 2015. (2014, 15 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/recuperacion-sector-automotriz-se-acentuara-2015-noticia-1757000>
- Repsol. (2016, 14 de diciembre). Evolución y Tendencias en calidad de combustibles. Recuperado de <http://aap.org.pe/download/ea2016/REPSOL-Miguel-Gutierrez.pdf>
- Resolución Ministerial N° 116-2015-PRODUCE. Aprueba el Reglamento para la Instalación y Funcionamiento de Plantas de Fabricación y/o Ensamblaje de Vehículos de Transporte Terrestre y la Asignación del Código de Identificación Mundial del Fabricante, su Anexo I y Exposición de Motivos. Ministerio de la Producción del Perú (2015).
- Rudnick, H., Moreno, R., Tapia, H., & Torres, C. (2007). *Abastecimiento de gas natural*. Santiago de Chile, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Saavedra, H. M. (2014, 07 de octubre). Actualmente se financia el 60% de mypes en el país. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/sbs-actualmente-se-financia-60-mypes-pais-2110516>
- Sánchez, F. (2013, 05 de febrero). Venta de vehículos nuevos creció 15 veces en 10 años. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/venta-vehiculos-nuevos-crecio-15-veces-10-anos-2115774>
- Schwab, K. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015*. Ginebra, Suiza: WEF.
- SIICEX. (2014). *Exportadores peruanos / Peruvian exporters*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=241.22800#anclafecha
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2014, diciembre). *Boletín estadístico N° 36*. Lima, Perú: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.
- The Economist. (2014). The 2014 Microscope Index and Report. Recuperado de http://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=microscope2014

- TODOAutos. (2015). *Catálogo de autos nuevos en Perú*. Recuperado de <http://www.todoautos.com.pe/portal/autosnuevosperu>
- Toro C. (2012, 16 de marzo). San Jacinto, La 50 y Las Fraguas: Reinos de las autopartes robadas que crecen sin ningún control. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/16-03-2012/san-jacinto-la-50-y-las-fraguas-reinos-de-las-autopartes-robadas-que-crecen-sin-ningun-control>
- Valdiviezo C. (2015, 19 de enero). Autos de lujo en el Perú: Crecen las unidades vendidas mientras la industria automotriz se contrae. *SemanaEconomica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/152141-autos-de-lujo-en-el-peru-crecen-las-unidades-vendidas-mientras-la-industria-automotriz-se-contrae/>
- Vanguardia Automotriz. (2016). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.vanllantas.com/>
- Vargas, J. (2014, 14 de abril). La estrategia de los grupos para liderar el mercado automotriz. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-automotriz-estrategia-grupos-liderar-mercado-noticia-1722594>
- Vildoza, G. (2014). *Perspectivas de la industria automotriz en el Perú*. Lima, Perú: IHS Automotive.
- World Bank. (2015, enero). *Global economic prospects: Having fiscal space and using it* (Flagship report). Washington DC. Autor.
- World Economic Forum: Perú, octavo país con la tasa más alta de innovación. (2015, 10 de enero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-octavo-pais-tasa-mas-alta-innovacion-segun-world-economic-forum-2208915>

Apéndice A: Segmentación de Vehículos según ARAPER








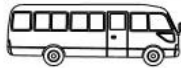



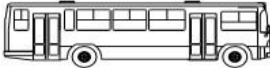


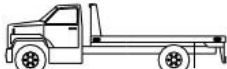


SEGMENTACIÓN DE VEHÍCULOS			
Código ARAPER	Descripción	Categoría RENAV *	Gráficos referenciales
VEHICULOS LIGEROS			
L1	Automóvil, Station Wagon, Van Familiar y Multipropósito (hasta 9 asientos y hasta 1500cc)	M ₁	 
L2	Automóvil, Station Wagon, Van Familiar y Multipropósito (hasta 9 asientos y de más de 1500cc)	M ₁	 
L3	SUV (hasta 9 asientos-excepcionalmente hasta 13 asientos)	M ₁ y M ₂	 
VEHICULOS COMERCIALES			
C1	Microbús (de 10 hasta 16 asientos)	M ₂	
C2	Minibús (de 17 a 33 asientos y hasta 7 t. de PBV)	M ₂ y M ₃	
C3	Camioneta Pick-Up (hasta 5 t. de PBV)	N ₁ y N ₂	
C4	Camioneta Panel y Furgón (hasta 3.5 t. de PBV-excepcionalmente sólo Panel hasta 5 t.)	N ₁ y N ₂	 
OMNIBUS			
O1	Ómnibus (más de 7 y hasta 16 t. de PBV)	M ₃	
O2	Ómnibus (más de 16 t. de PBV)	M ₃	
PESADOS (CAMIONES Y REMOLCADORES)			
P2	Camión, (de 3,5 a 8 t. de PBV)	N ₂	
P3	Camión, (de 8 a 16 t. de PBV)	N ₂ y N ₃	
P4	Camión, (más de 16 t. de PBV)	N ₃	
P5	Remolcador o Tracto Camión (más de 16 t. de PBV)	N ₃	

Figura A1. Segmentación de vehículos según ARAPER. *Reglamento Nacional de Vehículos – DS 058-2003 – MTC y modificatorias. Tomado de *Informe estadístico: Venta anual 2012* (p. 2), por la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2013, Lima, Perú: Autor.

Apéndice B: Repuestos GERMSA



EMPRESA **PRODUCTOS** SERVICIOS NOTICIAS CONTÁCTANOS

Portada del sitio > Productos > REPUESTOS PARA

REPUESTOS PARA

Somos importadores directos de repuestos automotrices y accesorios originales como también alternativos para vehículos europeos y americanos.

 >> BMW	 >> AUDI	 >> CHRYSLER
 >> CITROËN	 >> DODGE	 >> JEEP
 >> LAND ROVER	 >> MERCEDES	 >> MINI
 >> PEUGEOT	 >> PORSCHE	 >> RENAULT
 >> SEAT	 >> SSANGYONG	 >> SKODA
 >> VOLKSWAGEN	 >> VOLVO	



EMPRESA **PRODUCTOS** SERVICIOS NOTICIAS CONTÁCTANOS

Portada del sitio > Productos > NUESTROS PROVEEDORES

NUESTROS PROVEEDORES

Trabajamos directamente con los mejores fabricantes de repuestos en el mundo que son PROVEEDORES DIRECTOS de muchos fabricantes de coches por lo que la calidad de los productos ESTA GARANTIZADA.

 >> ATE	 >> FEBI	 >> MECAFILTER
 >> SCHAEFFLER GROUP	 >> VDO	 >> CROWN
 >> ELRING	 >> HENGST	 >> BEARTHACH
 >> BILSTEIN	 >> KS	 >> RAYBESTOS
 >> VALEO	 >> SACHS	 >> SIDEM
 >> BBR	 >> COOL EXPERT	 >> NAKATA
 >> BREMI	 >> LUK	 >> CONTINENTAL

Figura B1. Repuestos GERMSA de diversos proveedores para marcas reconocidas. Adaptado de “Productos,” por GERMSA, 2016a (<http://www.germsa.com/-Productos-.html>).

Apéndice C: Productos AGEPSA

Árbol de transmisión
 Bujes y ruedas
 Cabina
 Caja de cambios
 Carrocería
 Dirección
 Ejes
 Embrague y pedal
 Motor
 Sistema de combustible
 Sistema de escape
 Sistema de freno
 Sistema de refrigeración
 Sistema eléctrico
 Suspensión

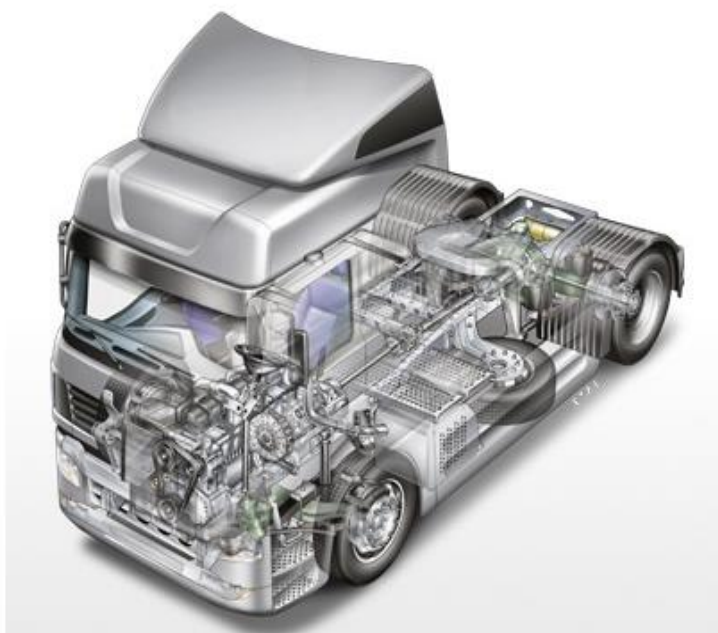


Figura C1. Productos AGEPSA para camiones. Tomado de “Camiones,” por Automotriz General del Perú (AGEPSA), 2016b (<http://www.agepsa.com.pe/productos-camiones.html>).

Árbol de transmisión
 Bujes y ruedas
 Cabina y carrocería
 Caja de cambios
 Dirección
 Ejes
 Embrague y pedal
 Motor
 Sistema de combustible
 Sistema de escape
 Sistema de freno
 Sistema de refrigeración
 Sistema eléctrico
 Suspensión

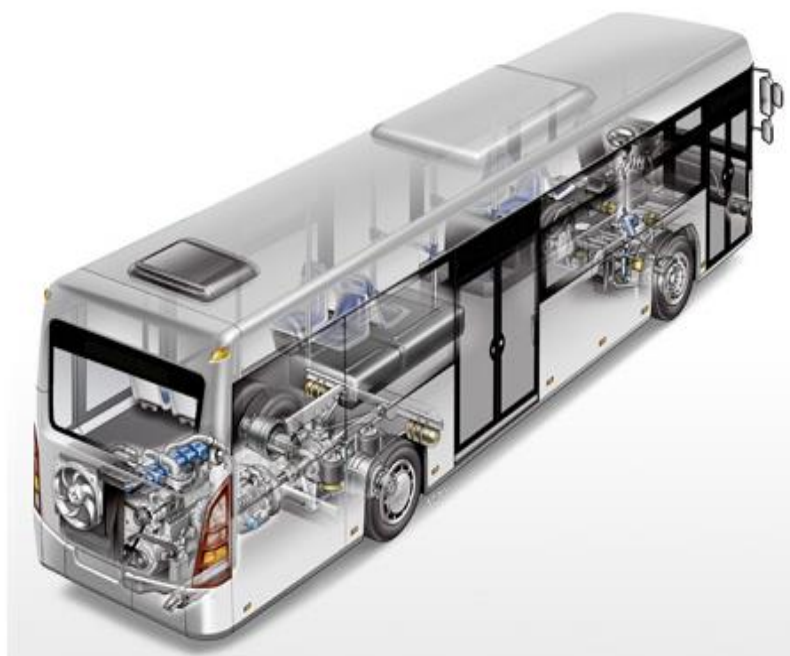


Figura C2. Productos AGEPSA para buses. Tomado de “Buses,” por Automotriz General del Perú (AGEPSA), 2016a (<http://www.agepsa.com.pe/productos-buses.html>).

Apéndice D: Lista de Repuestos GERMSA para Marca Volvo



GERMSA

EMPRESA PRODUCTOS SERVICIOS NOTICIAS CONTÁCTANOS

Portada del sitio > Productos > REPUESTOS PARA > VOLVO

VOLVO

En GERMSA, nos preocupamos por ofrecer a Ud., la más amplia gama de autopartes y accesorios ORIGINALES Y ALTERNATIVOS para su auto:

¿No encuentra su repuesto? ¿Cree que son caros? Venga a GERMSA y compruebe la diferencia.

Ofrecemos:

-  **Accesorios Automotrices** Disponemos de diversos accesorios para su auto tales como: emblemas, molduras, biseles, spoiler, mascarar, estrellas, perillas, rejillas, etc.
-  **Aire acondicionado** Disponemos de diversas partes para el correcto funcionamiento del aire acondicionado como: compresores, presostatos, switch presión, módulos, fajas, etc.
-  **Sistema de Calefacción** Disponemos de diversas partes para el correcto funcionamiento de la Calefacción como: radiador calefacción, mangueras de calefacción, resistencias, módulos, etc.
-  **Carrocería** Disponemos de diversas partes para su carrocería como: capo, guardafangos, puertas, parachoques, parabrisas, espejos, vidrios, etc.
-  **Frenos** Disponemos de diversas partes para el correcto funcionamiento de sus Frenos piezas como: Discos, Jgos. pastillas, Jgos. Zapatas, bombas, bombines, reparación calipers, sensores, etc.
-  **Embragues** Disponemos de diversas partes para el correcto funcionamiento del Embrague piezas como: Discos Embrague, Plato Embragues, Collarines, Bombas y Bombines de Embrague, etc.
-  **Sistema de Suspensión** Disponemos de diversas partes para el correcto funcionamiento de su suspensión piezas como: Amortiguadores, resortes, trapecios, brazos, bieletas, rotulas, terminales, soportes, bocinas, etc.
-  **Sistema de encendido** Disponemos de diversas partes para el correcto funcionamiento del Encendido piezas como: Bobinas, cables de bujías, bujías, resistencias, módulos, supresores, precalentadores, etc.
-  **Sistema Eléctrico** Disponemos de diversas partes para el correcto funcionamiento de Sistema Eléctrico como: Faros, Direccionales, relay, alternadores, arrancadores, focos, resistencias, módulos, etc.
-  **Afinamiento** Disponemos de diversas partes para el mantenimiento para su motor piezas como: filtros de aire, aceite y combustible, bujías, aceites, refrigerantes, filtros de cabina, etc.
-  **Reparación de motor** Disponemos de diversas partes para la reparación de su motor como: Jgos. de Anillos, metales biela, metales de bancada, empaques, retenes, válvulas, etc.
-  **Motor** Disponemos de diversas partes para de su motor como: bombas aguas, eje levas, bombas vacíos, culatas, cárter, bombas aceites, etc.
-  **Sistema de Transmisión** Disponemos de diversas partes para el correcto funcionamiento de su Transmisión como: Palieres, ponchos, jgo. Satélites y planetarios, rodamientos, aceites, filtro de caja, etc.

Figura D1. Lista de repuestos GERMSA para marca Volvo. Tomado de “Repuestos para Volvo,” por GERMSA, 2016c (<http://www.germsa.com/VOLVO.html>).

Apéndice E: Portafolio de Productos Van Llantas


INICIO
SERVICIOS
PORTAFOLIO
CONTACTENOS

PORTAFOLIO

Camion / Bus:



X Multi Z / X Multi D



X Work XZ / X Multi XDY



X InCity



X Line Energy

Auto / Camioneta:



Primacy 3



Latitude Tour



LTX Force



Agilis



All-Terrain T/A KO



MUD-Terrain

Manutención / Multipropósito / OTR / Agrícolas:



XZM



XZL



XHA2



XMCL Agrícola

Aros y Accesorios



Aros



Valvulas de llantas de camión



Zapatillas Michelin



USB y Accesorios

Figura E1. Portafolio de productos Van Llantas. Tomado de “Portafolio,” por Vanguardia Automotriz, 2016 (<http://www.vanllantas.com/>).