

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico Empresarial para

Autopartes La Repuestera SAC

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Alan Reynaldo Jacinto Acevedo

Cynthia Magaly Villarruel Díaz

Asesor: Juan O'Brien

Surco, diciembre de 2013

DEDICATORIA

*A mi familia, padres, hermano que son una
apoyo constante en el logro de mis objetivos.*

*A Dios por darme la fe y mostrarme el camino
para seguir siendo mejor persona y profesional.*

*A mis compañeros y profesores, quienes
aportaron con su experiencia al
enriquecimiento de nuestro aprendizaje.*

Alan Reynaldo Jacinto Acevedo.

*A Dios, por la vida y la salud, para seguir avanzando y
mejorando cada día.*

*A mi madre, ejemplo de fortaleza y amor, gracias por
ser haber sido mi mayor y mejor inspiración, estoy
segura que desde el cielo, siempre estás conmigo,
guiándome y protegiéndome.*

*A mi padre y mi hermanito, por todo su cariño y apoyo,
y por ser el motor de mi vida.*

*A mi abuelito Napo y mi tía Zulema, por su sabiduría y
consejos.*

Cynthia Magaly Villarruel Díaz.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio se realiza el Planeamiento Estratégico de la empresa Autopartes La Repuestera SAC, una microempresa del rubro de autopartes de vehículos. Este trabajo que se inicia con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética. Posteriormente se realiza un análisis externo a través del entorno de las fuerzas PESTE para determinar las oportunidades y amenazas de la empresa. Luego se desarrolla la evaluación interna determinando las fortalezas y debilidades de la empresa, mediante el análisis interno AMOFHIT. Asimismo se determinan los Intereses de la Organización y los Objetivos de largo plazo.

Luego se realiza el emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas utilizando las matrices FODA, PEYEA, BCG, Interna-Externa y la Gran Estrategia, y con ello elegir las estrategias a desarrollar. Después comienza la implementación de este Plan Estratégico teniendo en cuenta los Objetivos de Largo Plazo. Durante esta etapa se definen los Objetivos de corto plazo, los recursos asignados a estos y se establecen las políticas para cada estrategia. Todo ello teniendo en cuenta la preocupación por el medio ambiente, el crecimiento social sostenible y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders).

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: aprendizaje interno, procesos, clientes, y financiera; del Tablero de Control Balanceado (*BalancedScorecard* (BSC)), para monitorear el logro de los Objetivos y realizar las acciones correctivas pertinentes que lleven finalmente a la empresa Autopartes La Repuestera SAC al logro de su visión plasmada al 2018.

ABSTRACT

The present study is about the strategic planning of the company Autopartes La Repuestera SAC, a microenterprise of the category of motor vehicle parts. This work starts with the analysis of the current situation, followed by the establishment of the vision, mission, values, and code of ethics. Later an external analysis is performed through the environment of PESTE forces in order to identify the opportunities and threats of the company. Then, internal evaluation is developed by determining the strengths and weaknesses of the company through internal analysis AMOFHIT. The interests of the Organization and the long-term objectives are determined.

After that, the matching of the strengths, weaknesses, opportunities and threats is performed using the SWOT, SPACE, BCG, Internal –External and Grand Strategy matrices, in order to choose the strategies that will be developed. Then, the implementation of the Strategic Plan begins, considering the long-term objectives. During this stage, the short-term objectives and the resources allocated to these are defined, as well as the policies for each strategy. All this, taking care for the environment, sustainable social growth and cooperation with related community (stakeholders).

In the third stage, the Strategic Assessment is developed using four control perspectives: internal learning, processes, customers, and finances; of the Balanced Score Card (BSC), to monitor the achievement of the objectives and perform corrective actions in order to realize the vision of Autopartes La Repuestera SAC for the year 2018.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión.....	7
2.4 Valores.....	7
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones.....	8
Capítulo III: Evaluación Externa	10
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	10
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	10
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	12
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	15
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	18
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	19
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	20

3.3 La Repuestera y sus Competidores	21
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	21
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	22
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	23
3.3.4 Amenaza de los entrantes	24
3.3.5 Rivalidad de los competidores	24
3.4 La Repuestera y sus Referentes	25
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	26
3.6 Conclusiones	27
Capítulo IV: Evaluación Interna	29
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	29
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	29
4.1.2 Marketing y ventas (M)	29
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	31
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	34
4.1.5 Recursos humanos (H).....	35
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	35
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	36
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	36
4.3 Conclusiones	37
Capítulo V: Intereses de La Repuestera y Objetivos de Largo Plazo	39

5.1 Intereses de La Repuestera.....	39
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	40
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	40
5.4 Conclusiones.....	41
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	43
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	43
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	45
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	48
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	49
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	51
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	52
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	53
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	55
6.9 Matriz de Ética (ME)	55
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	57
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	57
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	58
6.13 Conclusiones.....	59
Capítulo VII: Implementación Estratégica	61
7.1 Objetivos de Corto Plazo	61
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	61

7.3 Políticas de cada Estrategia.....	64
7.4 Estructura de la Organización.....	65
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	66
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	66
7.7 Gestión del Cambio.....	67
7.8 Conclusiones.....	68
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	69
8.1 Perspectivas de Control.....	69
8.1.1 Aprendizaje interno.....	69
8.1.2 Procesos.....	69
8.1.3 Clientes.....	70
8.1.4 Financiera.....	70
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	71
8.3 Conclusiones.....	71
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	73
9.1 Conclusiones Finales.....	73
9.2 Recomendaciones Finales.....	74
9.3 Futuro de la Empresa.....	75
Referencias.....	77
Apéndice: Estados Financieros La Repuestera.....	80

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Venta de Vehículos por regiones</i>	5
Tabla 2. <i>Marcas de vehículos nuevos más vendidas en Perú a setiembre 2013</i>	5
Tabla 3. <i>Evaluación de las Condiciones de Competitividad en Perú 2013-2014</i>	11
Tabla 4. <i>Indicadores Demográficos La Libertad y Lima</i>	16
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos para La Repuestera</i>	19
Tabla 6. <i>Proveedores Actuales La Repuestera</i>	21
Tabla 7. <i>Matriz Perfil Competitivo de La Repuestera</i>	25
Tabla 8. <i>Matriz Perfil Referencial de La Repuestera</i>	26
Tabla 9. <i>Principales Productos y Precios La Repuestera</i>	29
Tabla 10. <i>Competencia directa de La Repuestera</i>	29
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos La Repuestera</i>	36
Tabla 12. <i>Matriz de Intereses de La Repuestera</i>	39
Tabla 13. <i>Matriz FODA La Repuestera</i>	43
Tabla 14. <i>Matriz Peyea La Repuestera</i>	46
Tabla 15. <i>Matriz de Decisión La Repuestera</i>	51
Tabla 16. <i>Matriz CPE La Repuestera</i>	52
Tabla 17. <i>Matriz Rumelt La Repuestera</i>	54
Tabla 18. <i>Matriz de Ética La Repuestera</i>	54
Tabla 19. <i>Matriz Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo La Repuestera</i>	56
Tabla 20. <i>Matriz Posibilidades de los Competidores de La Repuestera</i>	57
Tabla 21. <i>Objetivos de Corto Plazo La Repuestera</i>	60
Tabla 22. <i>Objetivos de corto plazo y recursos asignados</i>	61
Tabla 23. <i>Políticas para La Repuestera</i>	62
Tabla 24. <i>Tablero de Control Balanceado La Repuestera</i>	70

Tabla 25. *Plan Estratégico Intregal La Repuestera*..... 74



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i> Comportamiento anual de las importaciones de auto partes.....	2
<i>Figura 2.</i> Países proveedores de autopartes para el Perú.....	2
<i>Figura 3.</i> Variación porcentual del PBI real 2002 al 2012.....	12
<i>Figura 4.</i> Crédito total del sector bancario, en millones de soles.....	13
<i>Figura 5.</i> Dolarización del saldo de créditos vehiculares como porcentaje del saldo total...	14
<i>Figura 6.</i> Tipo de cambio nominal en el Perú del año 2020 al 2012.....	15
<i>Figura 7.</i> Propietarios de vehículos por NSE, año 2013.....	17
<i>Figura 8.</i> Número de autos por cada mil habitantes.....	22
<i>Figura 9.</i> Modelo de las cinco fuerzas de Porter para La Repuestera.....	23
<i>Figura 10.</i> Área de repuestos Amsa.....	25
<i>Figura 11.</i> Proceso de compras La Repuestera.....	30
<i>Figura 12.</i> Proceso de recepción y almacenaje en La Repuestera.....	31
<i>Figura 13.</i> Atención al cliente y venta de La Repuestera.....	31
<i>Figura 14.</i> Prospección de proveedores La Repuestera.....	32
<i>Figura 15.</i> Proceso de prospección de clientes.....	32
<i>Figura 16.</i> Organigrama de La Repuestera.....	35
<i>Figura 17.</i> Diagrama de la Matriz Peyea La Repuestera.....	45
<i>Figura 18.</i> Matriz de BCG para la Repuestera.....	47
<i>Figura 19.</i> Matriz MIE La Repuestera.....	48
<i>Figura 20.</i> MGE La Repuestera.....	49
<i>Figura 21.</i> Estructura propuesta para La Repuestera.....	64

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.

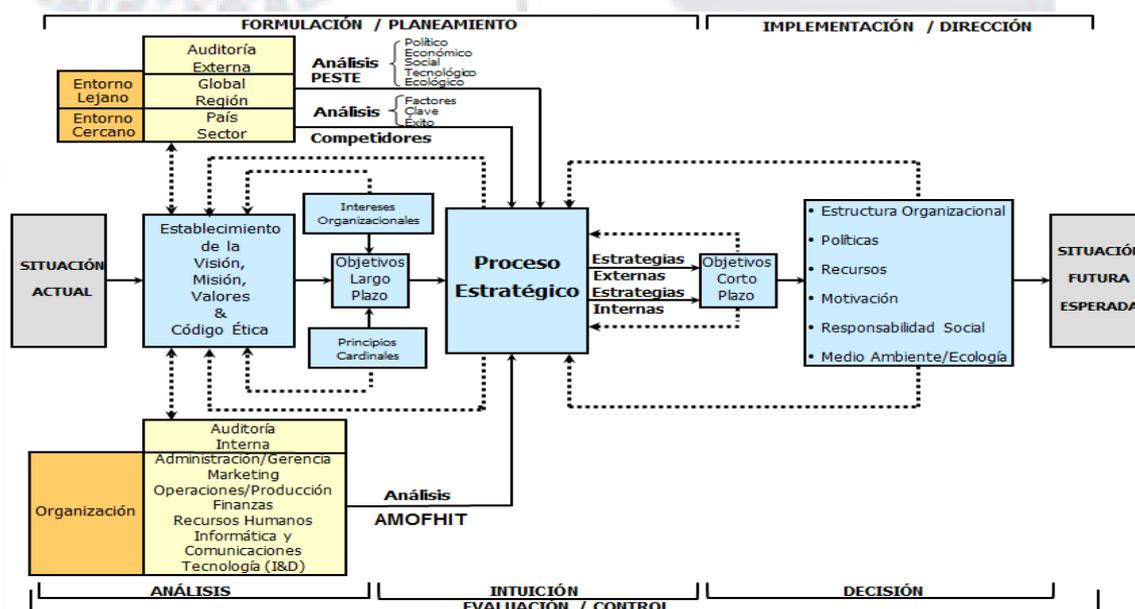


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. 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 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

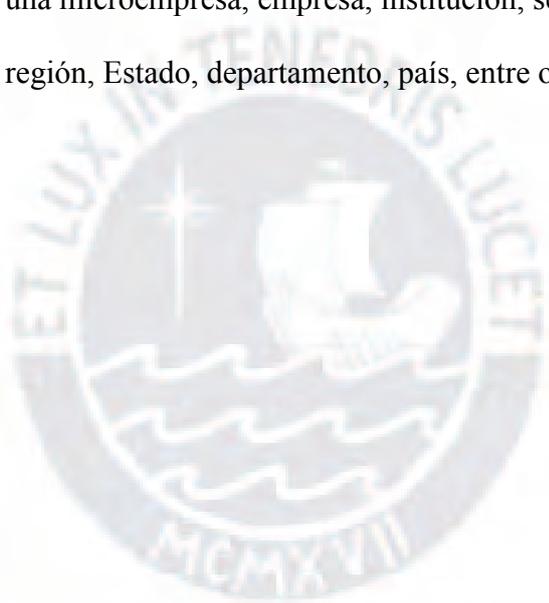
esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto 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, forman 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 de la Empresa

1.1 Situación General

La Repuestera SAC., que de aquí en adelante será denominada como La Repuestera, es una empresa familiar y cuenta actualmente con un local propio en la ciudad de Trujillo. La empresa - que es una microempresa con sólo tres empleados y ventas que para el 2013 se estiman en S/.75000 - funciona como una Sociedad Anónima Cerrada, con dos socios pero donde uno sólo posee el control absoluto. A pesar de que en el Acta de Constitución se establece la existencia de una Junta Directiva, esta no funciona, siendo el Gerente el encargado de la operación, sin rendir cuentas.

La estructura organizacional de La Repuestera incluye a tres vendedores, además de la Gerente General, que es la Sra. Elisabeth Serrano Vásquez, de acuerdo a la inscripción en Registro Público. Pero quien ejerce las funciones desde hace más de un año es su hijo, el señor Christian del Pino Serrano. En 1994 el señor Del Pino (padre) se quedó administrando la empresa por un año y a partir del 1995 obtuvo casi el 100% acciones de empresa. Posteriormente cambió la razón social y partir del 2008 se quedó como “La Repuestera SAC”. Durante los años 2009 y 2010 la empresa cambió su línea de productos variados y se concentró en la marca Volkswagen, con casi el 90% de su cartera de productos, enfocados específicamente en autos ligeros (comunicación personal, Christian del Pino, 25 octubre 2013).

En sus planes futuros está consolidarse e incursionar en la importación directa de los autopartes, con el objetivo de ser más competitivos en el mercado. El producto de mayor atención son las autopartes de “escarabajo”, por lo que sus clientes son de clase media, y media baja, representando aproximadamente el 50% de las ventas. En cuanto a los repuestos Volkswagen de otros modelos de automóviles diferentes al escarabajo, los clientes son clase media alta y representan, en su conjunto, el otro 50% de las ventas.

Según el International Trade Centre (2013) las importaciones de autopartes en el Perú, que se registran en la partida arancelaria 8708, presentan una tendencia creciente. En el año 2012 el incremento fue del 20%, como se observa en la Figura 1. El origen de estas importaciones es principalmente los Estado Unidos con el 21%, y China con el 18%; a estos le siguen Brasil y Alemania, entre otros, como se presenta en la Figura 2.

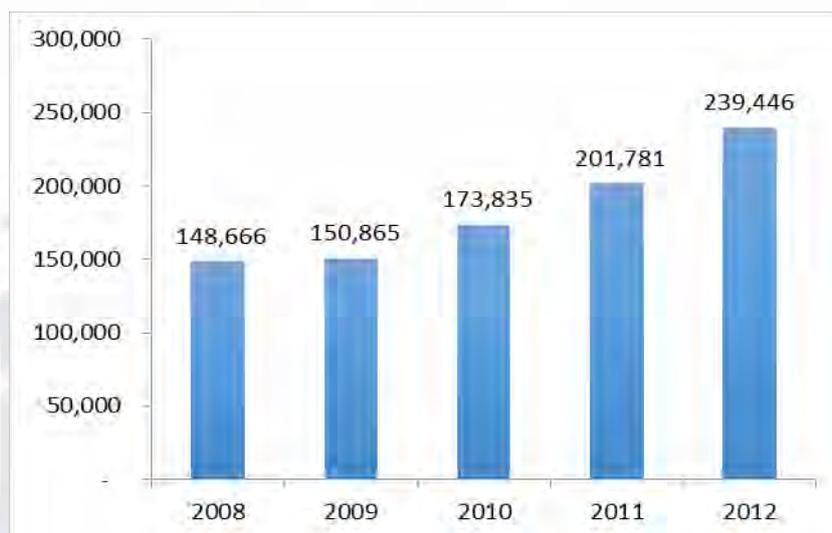


Figura 1. Comportamiento anual de las importaciones de auto partes, en miles de dólares. Adaptado de “Trade statistics for international business development, 8708”, por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.asp

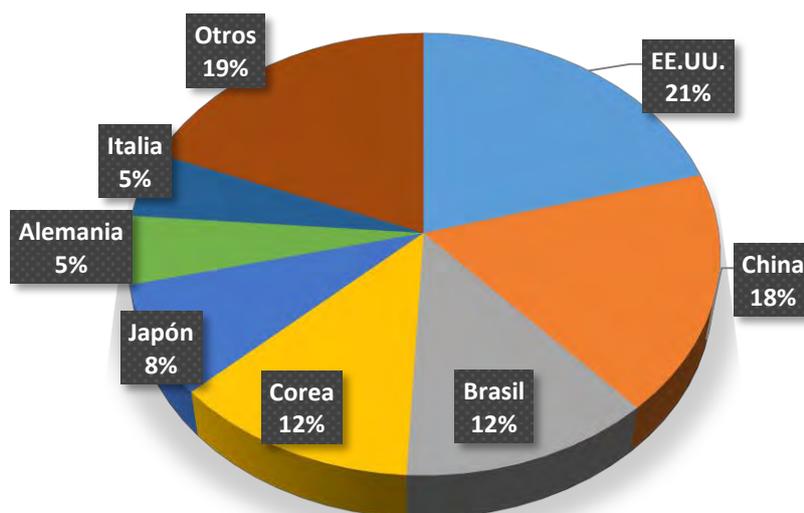


Figura 2. Países proveedores de autopartes para el Perú. Adaptado de “Trade statistics for international business development, 8708”, por International Trade Centre, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.asp

Adicional a los datos de importaciones, Datosperú (2013) mencionó que hay un mercado nacional que se dedica a la fabricación de auto partes, pero que es realmente incipiente, tal es el caso de la empresa Piezas y Empaques para Vehículos y Motores Industriales S.A. (PEVISA), fundada en abril de 1975, y que se dedica a la fabricación de partes, piezas y accesorios, como empaquetadura y retenes de motor, juntas homocinéticas, y diversos productos industriales. Dispone de un área de 6,000 mt², en donde se ubica la fábrica en la cual se llevan a cabo varias de sus actividades, contando con el personal técnico calificado. Dispone de 348 empleados y está ubicada en Lima. Por otra parte, exporta el 75% de su producción a más de 40 países; teniendo en esto mucho que ver los catálogos impresos, el servicio *on line*, y la asesoría técnica que brinda.

No se han encontrado datos sólidos para cuantificar el tamaño del mercado nacional de autopartes, pero dado que es necesario conocer su dimensión para poder así establecer la participación de mercado de La Repuestera, los investigadores han procedido a realizar una estimación. Para ello partieron del monto de las importaciones, que se tiene en la Figura 1, pero sabiendo que son miles de dólares FOB. El arancel que se aplica a la importación de la partida 8708 es 6%. Es por ello que el monto de importaciones más un estimado de 10% por costo de flete y seguros más un 6% por el arancel asciende a US\$ 279 millones. A este monto es necesario añadirle el IGV del 18% porque es un monto que hay que erogar para poder tener la mercancía disponible en el Perú, y luego de añadir el IGV se llega a un monto de US\$ 329 millones. Considerando que la producción nacional es incipiente los investigadores definen el mercado como el monto de las importaciones para no sobrevalorarlo y perjudicar la participación de mercado de La Repuestera.

El tamaño de mercado se estima en base al precio al cual los productos son vendidos a los clientes finales, razón por la cual al monto de importaciones nacionalizadas hay que añadirle el margen de comercialización. En Perú este margen asciende al 30% (comunicación

personal, Christian del Pino, 25 octubre 2013), por lo que el tamaño del mercado peruano de autopartes es de US\$ 452 millones y en soles es de S/.1,227 millones, utilizando el tipo de cambio de S/.2.80 (Banco Central de Reserva del Perú, 2013b). En base a este tamaño de mercado, La Repuestera sólo representa el 0.006%.

Para competir en la industria de autopartes los investigadores han identificado como factores claves de éxito a los siguientes: (a) proveedores confiables, (b) servicio al cliente, (c) generación de utilidades, (d) ventas por volumen o economías de escala, (e) participación de mercado, (f) control de inventario, y (g) rotación de inventario. Es una industria donde las barreras de entrada son bajas porque los productos son principalmente importados y no se requiere inversión en maquinaria, pero es altamente fragmentada y con mucha competencia.

Para tener una visión clara de la industria de autopartes, donde opera La Repuestera, y de las expectativas a futuro es necesario conocer las ventas de vehículos, ya que el parque automotor es lo que representa la demanda de autopartes y repuestos. En la Tabla 1 se observa como en el primer trimestre del 2013 las ventas crecieron en 9%, con respecto al mismo período del año anterior. A nivel de regiones, La Libertad ocupa el tercer lugar nacional, llegando a ser el 4.1% de las ventas, creciendo en importancia anualmente. Los datos anteriores resultan relevantes porque La Repuestera realiza el 95% de las ventas en la ciudad de Trujillo, dentro de la región La Libertad. El restante 5% es enviado a otras ciudades del norte del Perú, como son Chimbote, Chiclayo, Piura, Tumbes y Cajamarca.

Dado que La Repuestera se ha enfocado en la venta de autopartes Volkswagen es necesario conocer la presencia que tiene esta marca entre los vehículos del país. Según la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (2013) la demanda de los niveles socio económicos medios y de la gente joven es la que ha acelerado el crecimiento de este mercado, incrementando la popularidad de los vehículos de baja cilindrada menor de 1,500 centímetros cúbicos, con un aumento en ventas del 30.5%. En la Tabla 2 se presenta el

detalle de las marcas más vendidas entre enero y septiembre del 2013, allí se observa que Volkswagen representa solo el 5.9% del mercado, mientras que las marcas líderes son Hyundai, Kia y Chevrolet.

Tabla 1

Venta de Vehículos por Regiones

Regiones	I Sem 2009		I Sem 2010		I Sem 2011		I Sem 2012		I Sem 2013	
Total	36,097	100%	54,701	100%	67,896	100%	91,472	100%	103,043	100%
Lima	29,650	82.1%	43,788	80.0%	50,366	74.2%	65,778	71.9%	71,763	69.6%
Arequipa	1,873	5.2%	3,133	5.7%	5,366	8%	7,919	8.7%	8,885	8.6%
La Libertad	1,014	2.8%	1,511	2.8%	2,097	3%	3,076	3.4%	4,229	4.1%
Cusco	962	2.7%	1,387	2.5%	1,851	3%	3,099	3.4%	3,113	3.0%
Lambayeque	611	1.7%	925	1.7%	1,485	2%	1,763	1.0%	2,744	2.7%
Piura	583	1.6%	1,099	1.8%	1,448	2%	1,681	1.8%	2,375	2.3%
Junin	471	1.3%	712	1.3%	1,147	2%	1,882	2.1%	2,102	2.0%
Otros	933	2.6%	2,236	4.1%	4,136	6%	6,274	6.9%	7,832	7.6%

Nota. Tomado de “Informe Estadístico I semestre 2013”, Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2013. Recuperado de http://araper.pe/ckfinder/userfiles/files/INF_SEM_2013.pdf

Tabla 2

Marcas de Vehículos Nuevos más Vendidas en Perú a Setiembre 2013

Marca	Unidades	Participación de mercado (porcentaje)
Toyota	2,781	3.4
Hyundai	20,446	24.8
Kia	16,577	20.1
Chevrolet	14,963	18.1
Nissan	9,414	11.4
Suzuki	7,025	8.5
Volkswagen	4,893	5.9
Mitsubishi	3,346	4.1
Renault	3,143	3.8

Nota. Tomado de “Informe Estadístico I semestre 2013”, Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), 2013. Recuperado de http://araper.pe/ckfinder/userfiles/files/INF_SEM_2013.pdf

1.2 Conclusiones

La Repuestera es una empresa ubicada en Trujillo, región La Libertad, dedicada a la venta de autopartes para vehículos de la marca Volkswagen. Es una microempresa con tres vendedores y un Gerente General, que se estima que en el 2013 llegará a vender S/.75,000.

Esto hace que represente el 0.006% del mercado nacional, mercado que es principal cubierto por productos importados de los Estados Unidos y de China.

Las ventas de automóviles se han incrementado en el Perú, entre los cuales los que tienen mayor impulso son los vehículos livianos ya que están orientados a una clase media pujante y a los jóvenes. Entre las marcas más vendidas destacan Hyundai, Kia y Chevrolet, mientras que Volkswagen ha representado solo el 5.9% de las ventas del 2013. Este dato es relevante porque muestra como a pesar de que el parque automotor crece, el mercado de la empresa La Repuestera es de los menos dinámicos por estar enfocada en sólo una marca.



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

2.1 Antecedentes

La Repuestera no cuenta en la actualidad con una visión, misión, valores y código de ética, que le permita trazar un rumbo encaminado a fortalecer su posición actual. Debido a ello, se pretende el desarrollo de un plan estratégico considerando lo que los clientes buscan cuando acuden a este tipo de servicio. Según Barandiarán, Calderón, Chávez y Coello (2012), la comercialización dentro del sector automotriz se divide en dos grandes rubros: (a) la comercialización de vehículos provenientes de la importación, tanto nuevos como usados; y (b) la comercialización de autopartes, bien sea producidas nacionalmente o importadas.

2.2 Visión

En el 2018 La Repuestera será líder en la venta de repuestos en Trujillo con puntos de venta propios, orientados a la satisfacción de los clientes, generando empleos de calidad y retorno sobre la inversión para los accionistas.

2.3 Misión

Ofrecer auto partes de vehículos de manera oportuna y con un costo razonable al mercado de Trujillo, que permita resolver los inconvenientes a los clientes de una forma segura y con garantía de calidad, así como con orientación técnica de parte de los colaboradores de la empresa, lo que genere en el cliente confianza y seguridad en su decisión de compra.

2.4 Valores

Los valores que guiarán a La Repuestera se describen a continuación:

- Confiabilidad de los productos que vende, en cuanto a su desempeño técnico y seguridad de funcionamiento.

- Calidad en la venta y servicio técnico que acompañe la decisión final, es muy importante para que el cliente sienta seguridad y sobre todo que resuelva la situación que está causando el problema del vehículo.
- Transparencia, al vender sólo productos nuevos y certificados, que pueden adaptarse al vehículo de la necesidad.
- Relación valor –costo, de mucha importancia en este sector, la responsabilidad de las vidas dentro del vehículo compromete a la empresa a ofrecer productos seguros, que a su vez tengan un precio competitivo.

2.5 Código de Ética

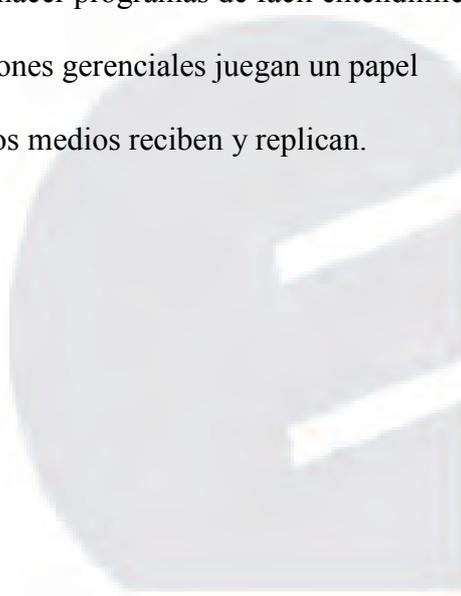
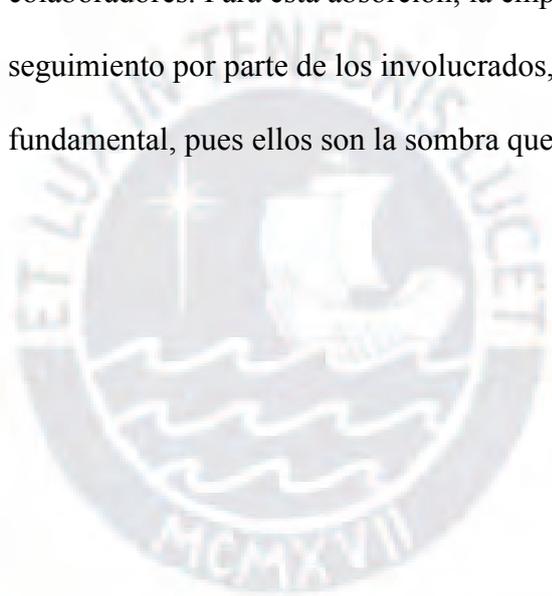
- Cumplir con la seguridad y calidad de los productos, entendiendo que vidas humanas pueden estar en peligro si la calidad de los productos no es la óptima.
- Mantener relaciones honestas con los clientes en cuanto al funcionamiento de los partes en sus vehículos.
- Cooperar entre las diferentes sucursales para traslado de productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Actuar con transparencia y buena fe tanto para con los colaboradores como para los clientes.
- Conducirse honestamente, evitando los conflictos entre las partes involucradas y utilizando el buen juicio para resolver.
- Tener una buena relación con proveedores, clientes y empleados dentro de las normas legales de la República de Perú.

2.6 Conclusiones

El contar con un plan estratégico le permitirá a La Repuestera tener una guía de desarrollo ordenada y alineando toda la organización, considerando factores externos de la comunidad donde se desempeña, así como de los colaboradores internos. Las empresas son

organismos vivos que generan acciones que si no son bien enfocadas pueden causar daños a quien pretenden servir.

El operar con altos estándares de valores en el día a día, asegura la permanencia de la empresa en el tiempo, debido a que debe existir el balance entre rentabilidad, ética y responsabilidad empresarial. La visión, misión, valores y código de ética deben ser incorporados en la cultura de la empresa, pero sobre todos vividos cada día y que sean de consulta obligatoria en el actuar de los que conforman La Repuestera: accionistas, clientes, colaboradores. Para esta absorción, la empresa debe hacer programas de fácil entendimiento y seguimiento por parte de los involucrados, las posiciones gerenciales juegan un papel fundamental, pues ellos son la sombra que los mandos medios reciben y replican.



Capítulo III: Evaluación Externa

A continuación se desarrolla la evaluación externa, la cual comprende: (a) análisis del entorno PESTE, (b) Matriz Evaluación de Factores Externos, (c) análisis de los competidores, (d) análisis de los referentes, (e) Matriz Perfil Competitivo y (f) Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno a través del esquema PESTE comprende un análisis de cinco tipos de fuerzas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); (b) fuerzas económicas y financieras (E); (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); (d) fuerzas tecnológicas y científicas (T); y (e) fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La evaluación de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales puede iniciarse con el análisis de la competitividad del Perú, el cual se presenta en la Tabla 3, donde se observa que la empresa tiene deficiencias en los factores básicos, y entre ellos las instituciones. Corresponde al gobierno mejorar esta baja calificación que ubica al Perú en la posición 109 entre 144 países evaluados. Las mejoras que se requieren son la separación entre los poderes, reducir la corrupción y aumentar la confianza de la población en la policía (World Economic Forum, 2013).

A pesar de todas estas dudas sobre la capacidad del gobierno para generar competitividad debe mencionarse que el Perú es una nación soberana, pero que entiende que está inmersa en un contexto internacional. Este entorno ha sido partícipe del crecimiento económico nacional, ya que hoy en día las naciones son interdependientes. Es por ello que el Perú ha establecido de acuerdos y tratados comerciales, así como también pertenece a diversas asociaciones, entre estos destacan: (a) el APEC o Acuerdo de Cooperación Económica Asia Pacífico; (b) TLC con Estados Unidos, con la Unión Europea, y con China,

entre otros; (c) ALADI o Asociación Latinoamericana de Integración; (d) la Comunidad Andina de Naciones y (e) MERCOSUR.

Tabla 3

Evaluación de las Condiciones de Competitividad en Perú 2013-2014

	Posición
Factores básicos	72
Instituciones	109
Infraestructura	91
Ambiente macroeconómico	20
Salud y educación primaria	95
Promotores de eficiencia	57
Educación superior y entrenamiento	86
Eficiencia del mercado de bienes	52
Eficiencia del mercado laboral	48
Desarrollo del mercado financiero	40
Desarrollo tecnológico	86
Tamaño del mercado	43

Nota. Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2013-2014”, World Economic Forum (WEF), 2013. Recuperado de www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

En lo relativo directamente al sector de vehículos y autopartes, el BBVA Research (2012) informó que para los siguientes dos años se esperan condiciones de oferta y demanda favorables para las ventas de autos nuevos, las que se estima crecerán alrededor de 15% anual y llegarán a las 260 mil unidades en 2014. Por el lado de la oferta, esta previsión considera una mayor competencia entre marcas, la expiración del privilegio con el que cuentan las zonas francas para importar autos usados en diciembre 2012, según lo establece la Ley 29303, así como menores aranceles debido a la entrada en vigencia de tratados comerciales con Japón, México y la Eurozona, y los vehículos importados de estos orígenes tendrán un impacto positivo en el precio final al cliente. En tanto que por el lado de la demanda, se toma en cuenta el crecimiento de la economía a tasas cercanas al 6% y un mercado laboral que se mantendrá dinámico (BBVA Research, 2012).

Para los años que se avecinan continúa BBVA Research (2012), se estima que el parque automotor peruano crecerá a un ritmo promedio anual del 10%, con lo que el número

de autos por cada mil habitantes se ubicará en 140 autos por mil habitantes en 2020, similar a la que registra hoy Chile. Esto representa un gran incremento ya que en el 2010 eran 64 vehículos por cada 1,000 personas. El fuerte incremento de los vehículos en circulación que se espera para los próximos años resalta la necesidad de desarrollar y mejorar la infraestructura vial que actualmente revela deficiencias y carencias que deben ir subsanándose para hacer sostenible el proceso de motorización del país. El aumento en el cambio del parte automotor representa una oportunidad de crecimiento del mercado para las empresas de repuestos en general y en particular para La Repuestera.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 3 se presenta la variación en el Producto Bruto Interno (PBI) lo cual representa el crecimiento económico. Se observa que ha sido positivo en todo el período, y muy superior al promedio alcanzado a nivel mundial (World Economic Forum, 2013). Para el año 2013 se espera que el crecimiento sea del 5.5%, y para el 2014 de 5.8%, lo cual dependerá de que se reduzca la incertidumbre que hay a nivel mundial, se incrementen las exportaciones y se den las inversiones mineras esperadas; todo lo cual repercutirá favorablemente en un aumento del consumo interno (Andina, 2013).

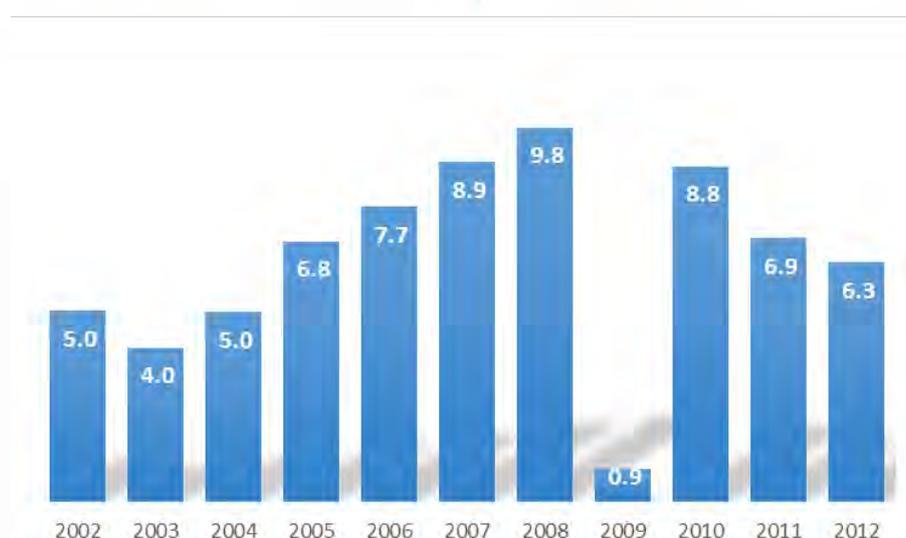


Figura 3. Variación porcentual del PBI real 2002 al 2012.

Tomado de "Estadísticas económicas", por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Para el sector automotriz, así como para el de repuestos, resulta importante conocer el comportamiento de los créditos. Es por ello que en la Figura 4 se presenta la evolución de los créditos del Sistema Bancario, y se observa que solamente en el año 2013 el incremento fue del 12.4%, luego de que en el 2012 habían crecido en 24%, mostrando un aumento acelerado desde el 2007.

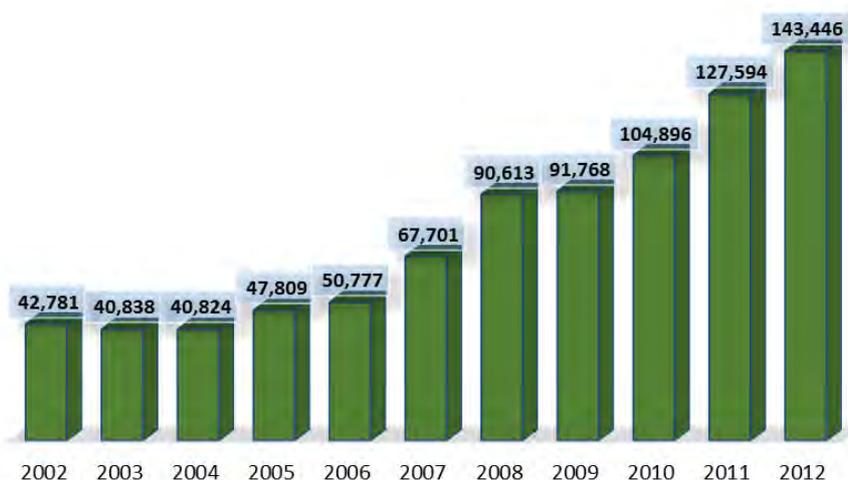


Figura 4. Crédito total del sector bancario, en millones de soles. Tomado de “Estadísticas económicas”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En este contexto, se ha registrado una importante expansión de la red de concesionarios, de los servicios post venta, y de la mayor intensidad en el uso de los centros de reparación mecánica (BBVA Research, 2012). Los créditos vehiculares se han acelerado desde mayo del año 2012, registrando un crecimiento interanual promedio de 15% en los últimos meses. La cartera atrasada de estos créditos se ubicó en 2.7% en septiembre, nivel similar al del año anterior.

La Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER) (2013) hace referencia a que la recuperación económica de diversas regiones, así como la apertura de nuevos concesionarios en provincias, impulsaron las ventas en estos mercados de modo importante. Es así, que la venta en provincias incrementó su participación de 17.9% en el año

2009 a 30.4% para el primer semestre del 2013, pasando de 6,447 a 31,280 unidades, lo que representa un 385.2% de crecimiento. Para ponerlo en perspectiva, en el primer semestre del 2013 se vendieron, solamente en provincias, casi la misma cantidad de vehículos nuevos que los que se colocaron en el año 2006 en todo el Perú, un total de 32,876 unidades. La venta de vehículos nuevos fuera de Lima se incrementó considerablemente en los últimos años, alcanzando para el primer semestre del año 2013 una participación del 30.4% frente al 17.9% que representaba en similar período del año 2009.

BBVA Research (2012) continúa mencionando que en el último año se ha acelerado la dolarización del crédito vehicular y actualmente el saldo denominado en moneda extranjera representa aproximadamente el 75% del total, mientras que en el 2010 era de 62%, como se presenta en la Figura 5. La alta dolarización de estos créditos puede inducir vulnerabilidades al sistema financiero por el descalce de monedas que asume un deudor que toma el préstamo en moneda extranjera, pero recibe sus ingresos en moneda local. Para acotar estos riesgos, los organismos reguladores del sistema financiero han adoptado medidas preventivas que tendrán impacto sobre los créditos vehiculares en dólares, como la elevación de las tasas de encajes para pasivos en moneda extranjera de los bancos y mayores requerimientos de capital por riesgo cambiario crediticio. Por otra lado se han elevado los requerimientos de capital por el plazo residual de los créditos no revolventes, dentro de los cuales están los vehiculares, lo que tenderá a reducir los plazos otorgados para este tipo de préstamos (BBVA Research, 2012).

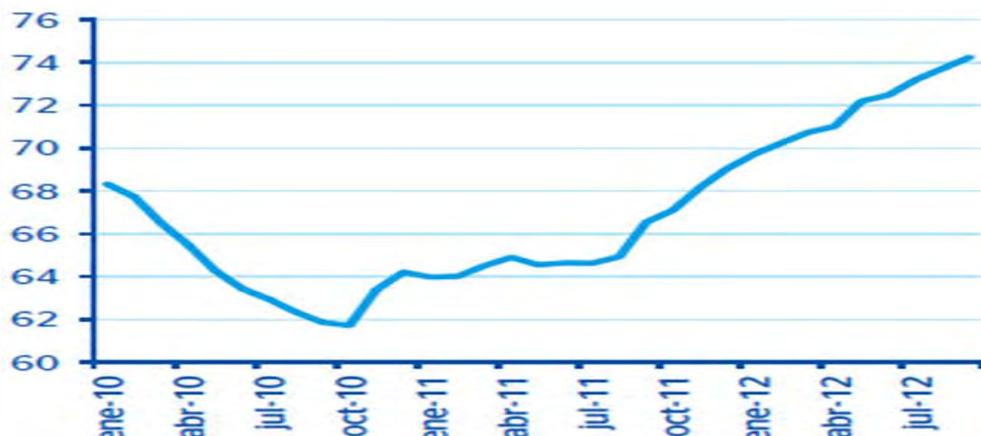


Figura 5. Dolarización del saldo de créditos vehiculares como porcentaje del saldo total. Tomado de “Situación Automotriz- Perú año 2012”, por BBVA Research, 2012. Recuperado de http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1212_Situacionautomotrizperu2012_tcm346-380515.pdf?ts=10112013

La Figura 6 también demuestra como el tipo de cambio ha tenido una tendencia a la baja en los últimos años propiciando un fortalecimiento del nuevo sol frente al dólar, lo que incentiva las importaciones y sobre todo el manejo estable de los precios en la venta de auto partes.

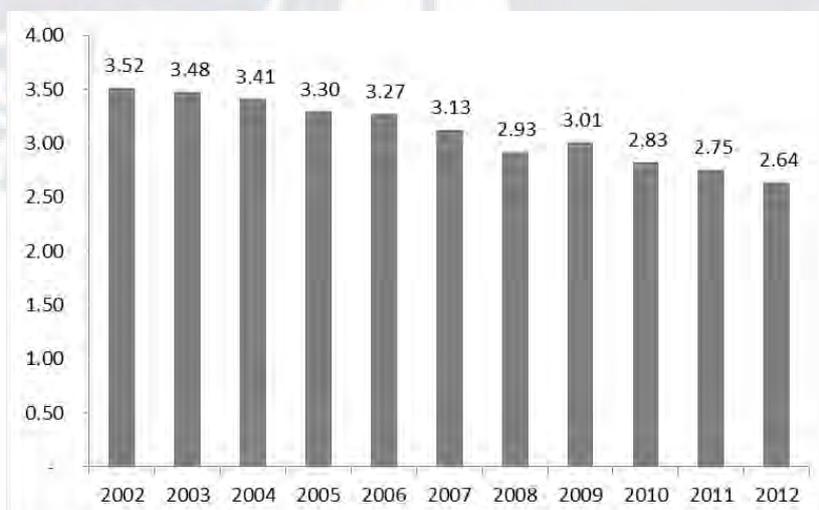


Figura 6. Tipo de cambio nominal en el Perú del año 2002 al 2012. Tomado de “Estadísticas económicas”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gov.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Para junio del 2013 se estimó que en el Perú habían 30'475,144 personas, de las cuales 1'814,276 habitaban en La Libertad, lo que representaba el 6%. Mientras que específicamente en Trujillo vivían 928,388 (Instituto Nacional de Estadística e Informática

(INEI), 2013). En la Tabla 4 se presentan los indicadores demográficos del departamento La Libertad, comparados con los de Lima para ponerlos en contexto.

La tasa de crecimiento poblacional de La Libertad es 1,25% anual, menor a la de Lima, lo que se debe a la emigración, a pesar de que cuenta con una mayor tasa de fecundidad. En cuanto a la esperanza de vida es de 75 años, pero en las mujeres llega a ser de 78.

En cuanto a la distribución de las personas por niveles socioeconómicos (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2013) presenta al departamento de la Libertad como sigue: (a) NSE AB 12.6%, (b) NSE C 24%, (c) NSE D: 35.3%, (d) NSE E: 28.1%. De la información anterior se concluye que la mayor parte de la población pertenece a los NSE C y D, los cuales no tienen ingresos suficientes para acceder a comprar un vehículo. En la Figura 7 se distribuye la propiedad de vehículos por NSE, se observa que un 52% de los vehículos que hay en el país están en manos del NSE A, mientras que el C tiene el 16% y el D, el 11%.

Tabla 4

Indicadores Demográficos La Libertad y Lima

	La Libertad	Lima
Fecundidad		
Nacimientos anuales: B	34,827	160,431
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	19.31	16.93
Tasa global de fecundidad	2.34	1.95
Tasa bruta de reproducción	1.14	0.95
Mortalidad		
Muertes anuales: D	9,456	48,600
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.24	5.13
Esperanza de vida al nacer:		
Ambos sexos	75.63	77.15
Hombres	72.99	74.57
Mujeres	78.41	79.85
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	14.38	10.33
Crecimiento Natural		
Crecimiento anual: B-D	25,371	111,831
Tasa de crecimiento natural: b-d (por cien)	1.41	1.18
Migración Interna e Internacional*/		
Migración neta anual: M	-2,778	32,476
Tasa de migración neta: m (por mil)	-1.54	3.43
Crecimiento Total		
Crecimiento anual: B-D+(-)M	22,593	144,307
Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por cien)	1.25	1.52

Nota. Tomado de “Población y vivienda”, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Como puede verse de esta información los NSE con mayor poder adquisitivo para la posesión de estos bienes están en son los NSE A y B. Sin embargo en la Libertad el niveles de mayor peso es el NSE D, donde solo un 4.8% de los hogares tienen vehículos. Esto plantea para La Repuestera una oportunidad de segmentar hacia otros niveles socioeconómicos para expandir su mercado.

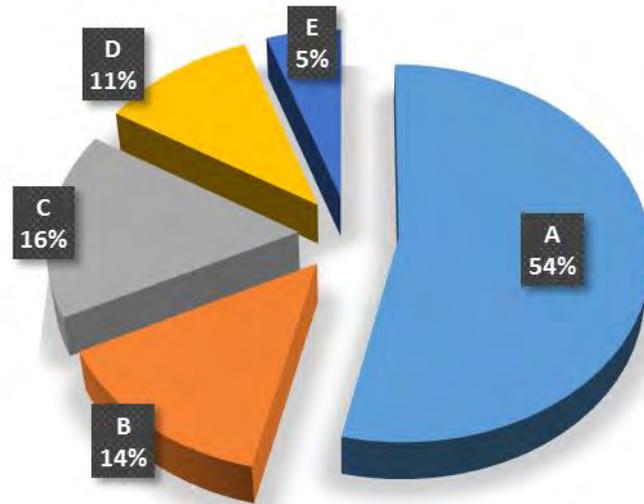


Figura 7. Propietarios de vehículos por NSE, año 2013.

Adaptado de “Niveles Socioeconómicos. Lima Junio 2013”, por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2013. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El sector de autos es uno de los que más se han visto impactados por los desarrollos tecnológicos. Los esfuerzos van dirigidos tanto a la creación de vehículos innovadores que den mayor sensación de bienestar y seguridad al conductor, como a contrarrestar las emisiones de gases con efecto invernadero, es decir las externalidades negativas. El desarrollo de vehículos eléctricos es uno de estas aplicaciones. Tal es el caso de la iniciativa del Gobierno Español, amparado en su Estrategia de Economía Sostenible, ha puesto en marcha el desarrollo y el uso de vehículo eléctricos (Ministerio de Industria, Energía y Turismo Español (MINETUR), 2013).

La iniciativa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo Español (MINETUR) (2013) se basa en el convencimiento de que esta tecnología de transporte representa, en el actual contexto económico, un reto y una oportunidad para varios sectores estratégicos como son el energético, el de automoción y el de tecnologías de la información y las comunicaciones, tanto desde un punto de vista industrial y tecnológico, como energético y medioambiental. La reforma propuesta cristalizó en la Estrategia Integral para el Impulso del

Vehículo Eléctrico presentada por el Gobierno en abril de 2010. Esta estrategia, cuyo horizonte temporal es el año 2014, plantea actuaciones en cuatro líneas: (a) fomento de la demanda, (b) industrialización e investigación y desarrollo, (c) fomento de la infraestructura de recarga y (d) gestión de la demanda, y programas transversales.

El uso de tecnologías limpias es cada vez más frecuente y el Perú no está exento de esto, de manera que La Repuestera debe estar muy alerta a los movimientos del mercado para responder rápidamente con autopartes para los vehículos que se comercialicen, incluyendo los eléctricos.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el área metropolitana de Lima-Callao (AMLC), se estima que entre 70 y 80% de las emisiones de contaminantes atmosféricos totales provienen del parque automotor, siendo que la magnitud de este último era, a fines del año 2001, de 700,000 vehículos, que consumían 9,000 m³ de combustible por día (Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL), 2008). Para lo cual no se aplican leyes estrictas en el país.

Continúa la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL) (2008) mencionando que el crecimiento del parque automotor es superior al 7% anual, y en cuanto a sus características incidentes sobre el problema de la calidad del aire, cabe agregar que entre 1998 y 2000 el 65% de los vehículos que ingresaron al parque fueron a base de diésel o petróleo, como se le conoce en el Perú a este tipo de combustible. Asociado con esto último, uno de los principales problemas es la generación de contaminación con material particulado (PTS), que en el período 1995-2000 su promedio anual más que duplicó los estándares aconsejados por la USEPA (100 ug/m³), y en ciertos años, como 1996, 98 y 99 tuvo picos particularmente altos.

Según menciona la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER) (2013), la modernización del parque vehicular, viene permitiendo una importante mejora de

la calidad del aire en las principales ciudades; siendo que en el caso de Lima, para el 2011 y según el Estudio de Saturación en el Área Metropolitana de Lima-Callao del Ministerio de Salud, los valores de dióxido de azufre (SO₂), material particulado (PM_{2.5} y PM₁₀) y metales pesados (plomo) han disminuido significativamente con respecto al año 2000.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 5 se presenta una evaluación de las oportunidades y amenazas que enfrenta La Repuestera, donde se observa como el mercado ofrece más oportunidades que amenazas. Una oportunidad importante es el crecimiento de las importaciones de autopartes (International Trade Centre, 2013) y del mercado automotor y, como consecuencia entre otras cosas del incremento anual en el PBI. El capítulo 1 también muestra las marcas de mayor importancia en la venta, esta oportunidad también debe ser aprovechada por la empresa para expandir su mercado. Además de que hay estabilidad cambiaria del sol frente al dólar, lo que hace más atractivo a los productos importados. El problema de La Repuestera es que no se protege ante las amenazas y por ello obtiene un puntaje de 2.31 que es ligeramente inferior al promedio de 2.5.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos para La Repuestera

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Aumento del parque automotor	0.13	4	0.52
2 Tratados comerciales que facilitan la importación y reducen los costos	0.09	4	0.36
3 Estabilidad cambiaria permite buen precio venta	0.07	3	0.21
4 Población de La Libertad en crecimiento	0.07	3	0.21
5 Incremento en crédito sector privado	0.08	2	0.16
6 Crecimiento en oferta laboral para la clase media	0.06	2	0.12
Subtotal oportunidades	0.50		1.58
Amenazas			
1 Posibilidad de regulaciones que limiten la antigüedad de los vehículos y con ello se reduzca la demanda	0.12	1	0.12
2 El 63.4% de la población de La Libertad pertenece a los NSE D y E, que no tienen acceso a adquirir vehículos	0.14	2	0.28
3 Faltan leyes que eviten la contaminación ambiental por los vehículos automotores	0.07	1	0.07
4 Barreras de entrada muy bajas	0.08	1	0.08
5 Aumento de la rivalidad entre los competidores	0.09	2	0.18
Subtotal amenazas	0.50		0.73
Total	1.00		2.31

3.3 La Repuestera y sus Competidores

El modelo de Michael Porter es el que se utiliza para analizar la situación de La Repuestera y sus competidores, el cual contempla las siguientes dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad en la industria

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto porque el volumen de compra de La Repuestera es muy bajo. La empresa compra a sus proveedores en Lima, asumiendo los costos de traslado que luego pasa a sus clientes en el precio final. Mientras que la mayoría de los proveedores grandes compran directamente a los fabricantes en el extranjero e importan, siendo ellos los que imponen los precios.

En ocasiones, cuando un cliente requiere un producto y La Repuestera no lo tiene acude a otros vendedores de Trujillo. En este caso el poder de negociación de los proveedores también es alto, porque saben que se acude a ellos porque ya se tiene al cliente y se comprará la pieza aunque el margen sea mínimo. En esta situación los otros vendedores de la zona cobrarán un margen de ganancia que incluye una porción de sus costos de operación, por lo que estaría incluso financiando su venta al detalle, es decir la competencia directa.

Para el caso de la marca Bosch, que no representa la mayoría de las ventas, La Repuestera cuenta con un único proveedor y en esto aumenta su poder de negociación porque resulta imposible cambiarse. Para los demás productos, y que son el grueso de la cartera o portafolio, existen al menos siete proveedores más, lo que facilita hacer el cambio entre ellos en base al precio ofrecido. En la Tabla 6 se listan los proveedores actuales de La Repuestera. Todos ellos están ubicados en la ciudad de Lima, y como se indicó su poder de negociación es alto, estableciendo precios, volúmenes mínimos y tiempos de entrega. No se incluye a las

otras ventas de autopartes de Trujillo porque son proveedores eventuales, ya que principalmente son competidores.

Tabla 6

Proveedores Actuales La Repuestera

Proveedor	Tipo de Repuesto
Dávalos Import	Todo tipo de repuestos Volkswagen
Autorex	Distribuidor autorizado Bosch a nivel nacional
Distribuidora Vega	Todo tipo de repuestos Volkswagen
Servicios y Repuestos Latinos	Todo tipo de repuestos Volkswagen
JG Rodríguez	Todo tipo de repuestos Volkswagen
Importadora Salaverry	Todo tipo de repuestos Volkswagen
Fe diesel	Todo tipo de repuestos Volkswagen

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El mercado geográfico de atención es principalmente en Trujillo con un 95% de las ventas, y el otro 5% de ventas corresponden a clientes de la zona norte: Chiclayo, Piura, Tumbes y Cajamarca. Para los compradores prácticamente es nulo o inexistente el costo de cambiarse de proveedor, y tienden a inclinarse por el menor precio, con muy poca lealtad hacia la tienda. Es por ello que se dice que el poder de negociación del comprador es alto.

Se espera que la cantidad de compradores se incremente en los próximos años, ya que la venta de autos nuevos crecerá a una tasa promedio de 15% anual, en los siguientes dos años, según lo informó BBVA Research (2012), esperando que en el 2014 lleguen a venderse 260 mil unidades. En la Figura 8 se muestra que la proporción de vehículos por cada mil habitantes en Perú es aún bastante baja, 64 en comparación con el promedio de América del Sur que es de 117. Esto sugiere que aún existe una demanda insatisfecha que se hará efectiva en la medida en que se vayan incrementando los ingresos. Adicionalmente, la ejecución de importantes proyectos de inversión minera en los próximos cinco años y el dinamismo

sostenido que esperamos muestren los sectores de Construcción, Industrial y Comercio seguirán generando una importante demanda por transporte de carga.

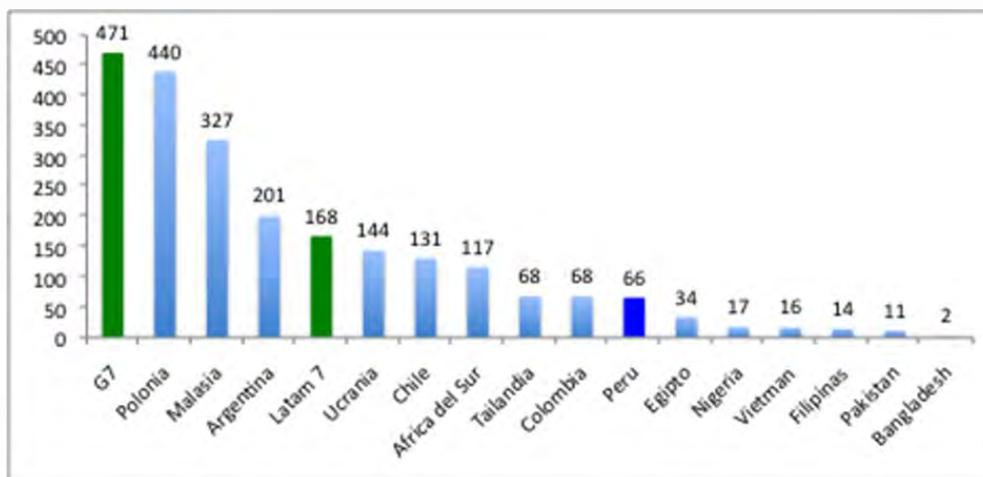


Figura 8. Número de autos por cada mil habitantes.

Adaptado de “Situación Automotriz-Perú año 2012”, por BBVA Research, 2012. Recuperado de http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/1212_Situacionautomotrizperu2012_tcm346-380515.pdf?ts=10112013

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Se han identificado dos fuentes de amenaza. La primera que es muy baja es la pequeña industria metalmecánica que suelda y repara piezas, para que así los clientes no tengan que adquirir repuestos, pero esto es una solución temporal, que tiene acogida sólo por el bajo costo. La segunda fuente de amenaza es alta, y son los productos genéricos, principalmente originarios de la China que compiten en base a precio.

Dado que el mercado de Trujillo es altamente sensible al precio, y que los compradores no tienen costo alguno por cambiar de proveedor, entonces se concluye que la amenaza de sustitutos es alta. La única barrera que tiene la amenaza de los genéricos es la difundida creencia de que los productos genéricos no son de la misma calidad que los originales de marca y por ende su duración es menor. Es por ello importante para La Repuestera que se diversifique en las marcas de los productos que comercializa, hacia aquellos con mayor demanda.

3.3.4 Amenaza de los entrantes.

Los nuevos entrantes son una amenaza alta ya que las barreras de entrada son bajas, si se cuenta con capital de trabajo y ante un mercado el crecimiento, la estimulación de nuevos entrantes es alta. Esto se da ante el crecimiento poblacional y económico que experimenta La Libertad. Así mismo las barreras de salida también son bajas, esto lo convierte en un mercado muy dinámico y es probable de los nuevos entrantes valoren el rendimiento de su dinero en el negocio antes de decidir entrar al sector, en vista de que la utilidad tienda a ser pequeña por la alta rivalidad.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

En la Figura 9 se presenta un resumen de las cinco fuerzas de Porter aplicado a La Repuestera, y en base al análisis previamente presentado. En cuanto a la rivalidad entre los competidores se ha establecido que es muy elevada, a pesar de que se trata de un mercado altamente fragmentado.

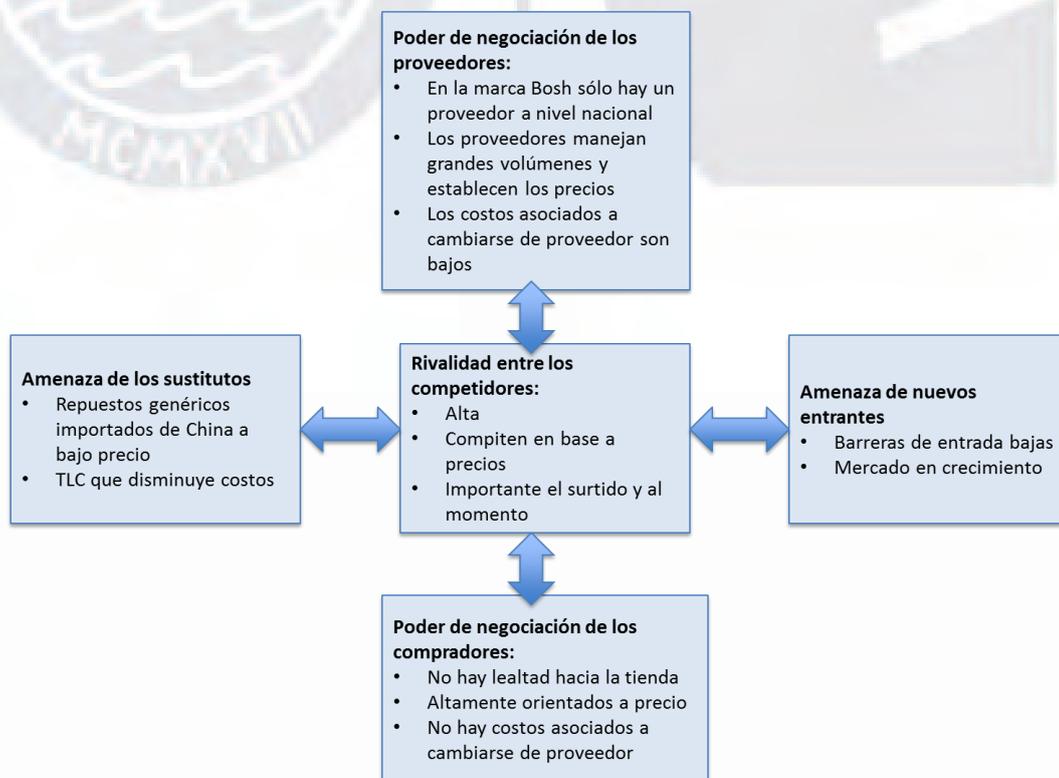


Figura 9. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para La Repuestera.

Esta elevada rivalidad se debe a que las barreras de entrada son bajas y la amenaza de los sustitutos es alta, junto con el hecho de que el poder de negociación de la empresa también es bajo, ya sea ante los proveedores o ante los clientes. Cuando se observa la competencia de La Repuestera la oferta es variada, desde empresas que tienen su sede en Lima como Davalos Import, hasta empresas locales como Repuestera Gamarra que surten en caso de contar con el cliente y no tener la pieza para no perder la venta aunque el margen sea mínimo. En el caso de Repuestera Gamarra a pesar de haber la rivalidad propia entre competidores, existe el interés de una relación comercial proveedor-cliente.

3.4 La Repuestera y sus Referentes

Se considera que no existe en Trujillo un referente para la empresa La Repuestera, ya que son ellos los que brindan una mejor atención a sus clientes y tienen mayor rotación de inventarios, elementos que han sido claves para la generación de utilidades. Debe recordarse que desde mayo del 2012, la única línea de productos que maneja la empresa, es de la marca Volkswagen, tratando de atender un nicho de mercado en la ciudad de Trujillo, donde a pesar de la competencia han destacado gracias a su servicio postventa y a la asesoría técnica al momento de la venta, lo cual es deficiente en los otros competidores.

Es por esta razón que se ha identificado como referente a la empresa Amsa, quien no sólo comercializa las autopartes sino que también es importador directo. En la Figura 10 se presenta una imagen de su almacén donde se ve un amplio surtido además de mucho orden. Cuentan con más de 15,000 artículos en stock, pero su promesa es la siguiente:

“Para la agilidad de nuestras operaciones, nuestro almacén cuenta con ETKA, (El Sistema Electrónico de Piezas Volkswagen - Audi - SEAT de última generación). Con esta potente herramienta podemos ubicar rápidamente la pieza exacta que requiere su vehículo. Este sistema es actualizado mensualmente, permitiéndonos mantenernos vigentes y a la vanguardia de la información. Todos los cambios de modelos, lotes de

producción y compatibilidades entre los modelos de nuestro grupo son conocidos por nuestros almaceneros en todo momento” (Amsa, 2013).



Figura 10. Área de repuestos Amsa.

Tomado de “Repuestos”, por Amsa, 2013. Recuperado de <http://www.amsa.com.pe/repuestos.php>

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

En la Tabla 7 se presenta la Matriz Perfil Competitivo donde se compara a La Repuestera con las siguientes empresas de la zona: (a) San Francisco, (b) San Antonio, (c) Trujillo, (d) Gamarra y (e) Olano. Como se observa, la principal limitación de la empresa es su baja participación de mercado, ya que apenas tiene ventas por S/.75,000 y esto se debe principalmente a su enfoque en el nicho de Volkswagen y a que no es un importador directo, como sí lo son algunas de las empresas competidoras, lo que no les permite manejar un precio competitivo.

Tabla 7

Matriz Perfil Competitivo de La Repuestera

Factores claves del éxito	Peso	La Repuestera		Repuestera San Francisco		Repuestera San Antonio		Repuestera Trujillo		Repuesto Gamarra		Olano Motorsx Web	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Proveedores confiables	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
2 Servicio al cliente	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
3 Generación de utilidades	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
4 Ventas de volumen	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
5 Participación mercado	0.30	1	0.30	3	0.90	2	0.60	2	0.60	2	0.60	1	0.30
6 Control de inventario	0.14	2	0.28	1	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14	1	0.14
7 Rotación inventario	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.60	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.21		2.43		2.43		2.13		2.01		1.44

En la Tabla 8 se analiza La Repuestera con respecto a su referente, Amsa, de la ciudad de Lima. Se ha escogido a esta empresa porque también se dedica a la venta de repuestos Volkswagen, contando con un sistema de tecnología de punta de control de inventario, siendo importador directo, lo que les permite tener precios competitivos. Esta empresa es la única que podemos tomar como referencia para La Repuestera, pues otras empresas similares que se dedican a la venta de repuestos Volkswagen tienen similares fallas. Se observa que en varios factores claves Amsa lleva la delantera, y en control del inventario se debe a los sistemas que utiliza, mientras que en proveedores es porque tiene acceso a fabricantes en el mundo.

Tabla 8

Matriz Perfil Referencial de La Repuestera

Factores claves del éxito	Peso	La Repuestera		Amsa	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Proveedores confiables	0.15	3	0.45	4	0.60
2 Servicio al cliente	0.07	4	0.28	4	0.28
3 Generación de utilidades	0.12	3	0.36	4	0.48
4 Ventas de volumen	0.12	2	0.24	4	0.48
5 Participación mercado	0.30	1	0.30	3	0.90
6 Control de inventario	0.14	2	0.28	4	0.56
7 Rotación inventario	0.10	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.21		3.60

3.6 Conclusiones

El entorno del negocio para los auto partes ofrece grandes oportunidades de crecimiento, ya que ha habido un incremento sostenido en el PBI que se espera se mantenga en los próximos años y un constante crecimiento del parque automotriz, gracias no sólo al mayor poder adquisitivo de los consumidores sino también al otorgamiento de créditos por parte del sector bancario.

Si bien es cierto este negocio también conlleva amenazas ecológicas ya que los vehículos son uno de los mayores contaminantes ambientales. Hasta que las grandes empresas de fabricación no incluyan la tecnología e innovación en el diseño de sus vehículos, las empresas de repuestos seguirán vendiendo las piezas que necesiten ser cambiadas.

El análisis de las Fuerzas de Porter muestra tendencias importantes en cuanto al comportamiento de los clientes, donde lo que mueve al mercado básicamente es el precio y donde también los proveedores tienen mucho poder de negociación por los volúmenes que manejan. Este es un segmento del mercado muy sensible a sustitución de los productos, por productos genéricos, lo que incrementa la guerra de precios entre los competidores. La implementación de una estrategia de atracción y fidelización de los clientes dentro del plan estratégico es una buena recomendación. La utilización de los medios digitales como la Internet puede ampliar el servicio al cliente y crecer en este segmento de mercado sin necesidad de mayor inversión inicial.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza la evaluación interna de La Repuestera y sigue la metodología o esquema AMOHFIT. Este permite analizar a la empresa desde diversas perspectivas internas o áreas operacionales, para poder elaborar posteriormente la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se listan las fortalezas y debilidades.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se enfoca en indagar las características actuales para conocer la capacidad que se tiene o no de generar ventaja competitiva. Con la metodología AMOFHIT se realiza la evaluación interna desde las siguientes perspectivas: (a) Administración, (b) *Marketing*, (c) Operaciones, logística e infraestructura, (d) Finanzas, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información, y (g) Tecnología

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa funciona como una Sociedad Anónima Cerrada, con dos socios pero donde uno sólo posee el control. A pesar de que en el acta de constitución se establece la existencia de una Junta Directiva, esta no funciona, siendo el Gerente el encargado supremo de la operación, sin rendir cuentas. La Repuestera en su estructura de funcionamiento cuenta con un Gerente General, y tres vendedores. La gerencia general está bajo la responsabilidad de la señora Elizabeth Serrano Vásquez, sin embargo quien ejerce las funciones desde hace un año es su hijo, el señor Christian del Pino Serrano (comunicación personal, Christian del Pino, 25 de octubre 2013).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

No existen un plan de mercadeo como tal, y las ventas se realizan directamente al cliente, ante una necesidad inminente, a través de un mostrados. El proceso de la venta se inicia cuando el cliente visita el establecimiento y es atendido. Todas la ventas son de estricto contado y la política de precios consiste en fijarlos de acuerdo a la competencia, pero

considerando el costo. Los productos se compran en Lima y para el cálculo del precio de venta se incluye el costo del producto, más los costos de logística y transporte y se añade un margen de utilidad de un 20%, en lo que respecto a los productos Volkswagen, y en las pocas ocasiones en que comercializan otra marca el margen es el 30%. En la Tabla 9 se presenta un resumen de los principales productos y precios.

Tabla 9

Principales Productos y Precios La Repuestera

Producto	Precio (soles)
Bujias Bosch	70 de 4 electrodos
Filtro de aire Bosch	30
Amortiguadores Monroe	130
Camisetas de motor para escarabajo	600
Juego de cables de bujía	80
Filtro de aceite alemán	25

En la zona de Trujillo hay importantes competidores, donde el elemento principal de competencia es el precio, dejando al servicio al cliente en segundo lugar. En la Tabla 10 se presenta un listado de los competidores y de la participación de mercado de cada uno de ellos. Este mercado está formado por ocho empresas actualmente, ocupando La Repuestera un 5% del mercado, encontrándose La Repuestera en una posición de desventaja frente a sus competidores, al ser estos importadores directos, por lo cual pueden ofrecer mejores precios. Esto resulta preocupante ya que en este mercado no existe una ventaja competitiva más que el precio, lo que es un factor muy sensible para ganar o perder mercado.

Tabla 10

Competencia Directa de La Repuestera

Competencia	Participación Mercado
Repuestera Trujillo (escarabajo + otros modelos) + otras marcas	5%
Repuestos San Antonio (solo escarabajo)	10%
Repuestos San Francisco (solo escarabajo)	20%
Olano motors (web)	10%
Davalos Import	25%
Repuestos gamarra (solo escarabajo)	20%
Conexión alemana (no escarabajo , otras líneas VW)	5%
LA REPUESTERA	5%

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La organización cuenta con un local propio, que se adquirió con financiamiento bancario, y se ha podido cancelar oportunamente gracias al crecimiento de la empresa (comunicación personal, Christian del Pino, 25 de octubre 2013). Este local mide 120 metros cuadrados y consta de dos pisos. En el primer piso está la tienda para la atención de los clientes y en el segundo piso está el almacén con todo el inventario. Ambos lugares están conectados por una escalera de caracol. Los equipos que utilizan son principalmente un mostrador y estantería para la colocación de las piezas. La operación se desarrolla en base a cinco procesos que se diagraman a continuación: (a) compras, en la Figura 11; (b) recepción y almacenaje en la Figura 12; (c) atención al cliente y ventas en la Figura 13; (d) prospección de proveedores en la Figura 14; y (e) prospección de clientes en la Figura 15.

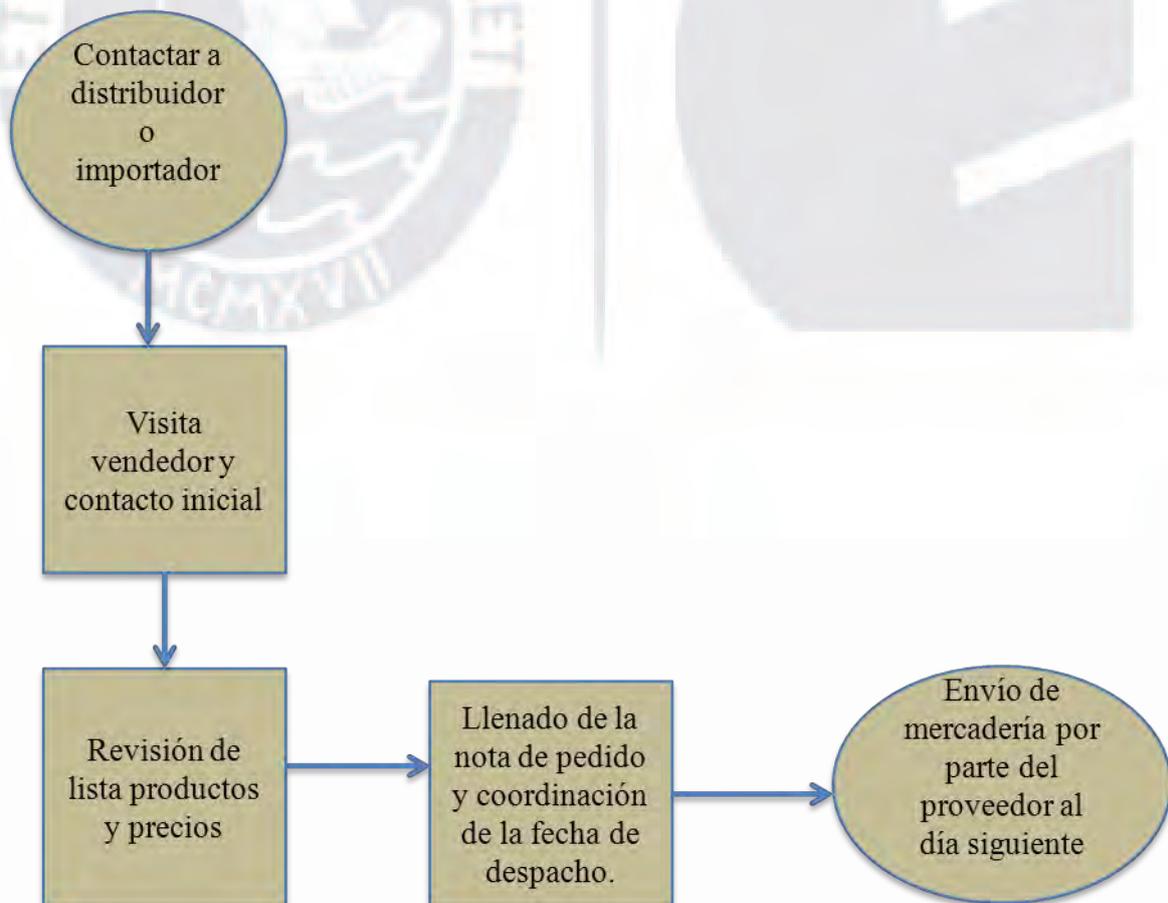


Figura 11. Proceso de compras La Repuestera.

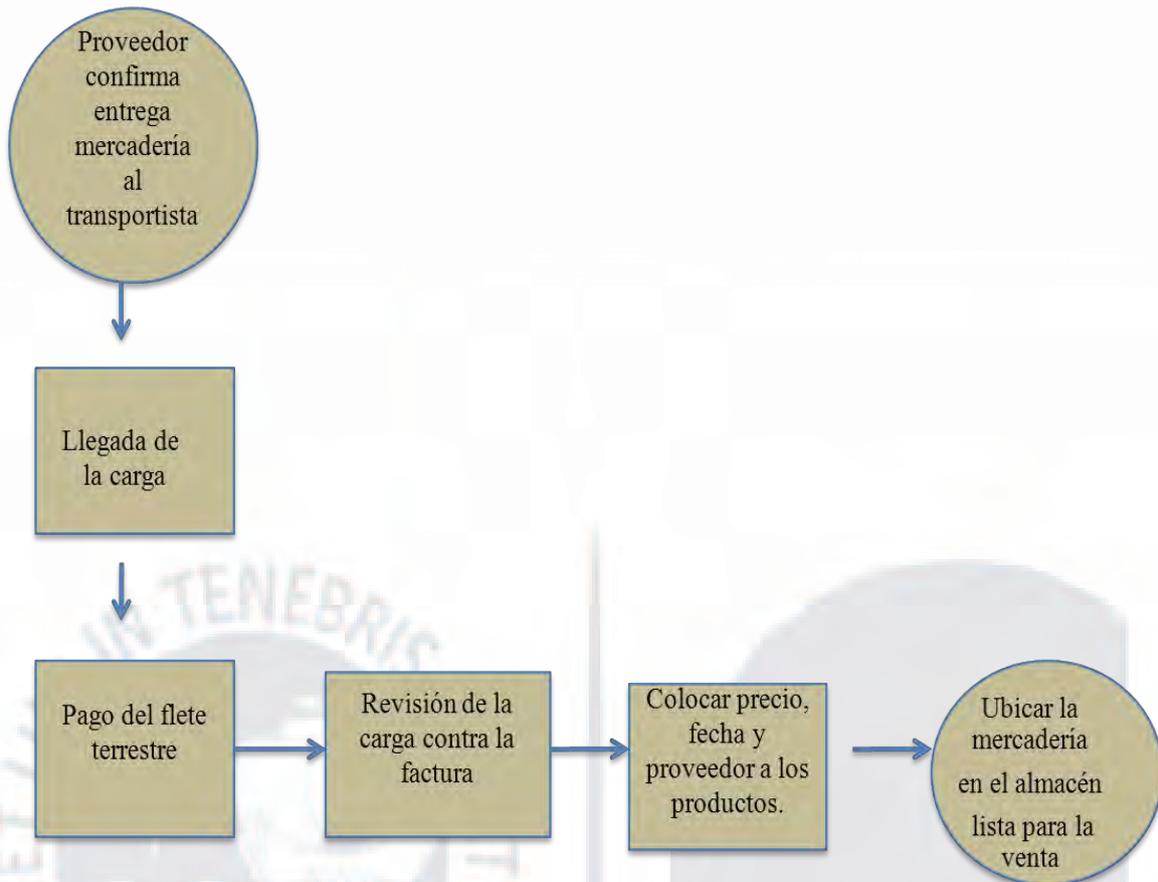


Figura 12. Proceso de recepción y almacenaje en La Repuestera.

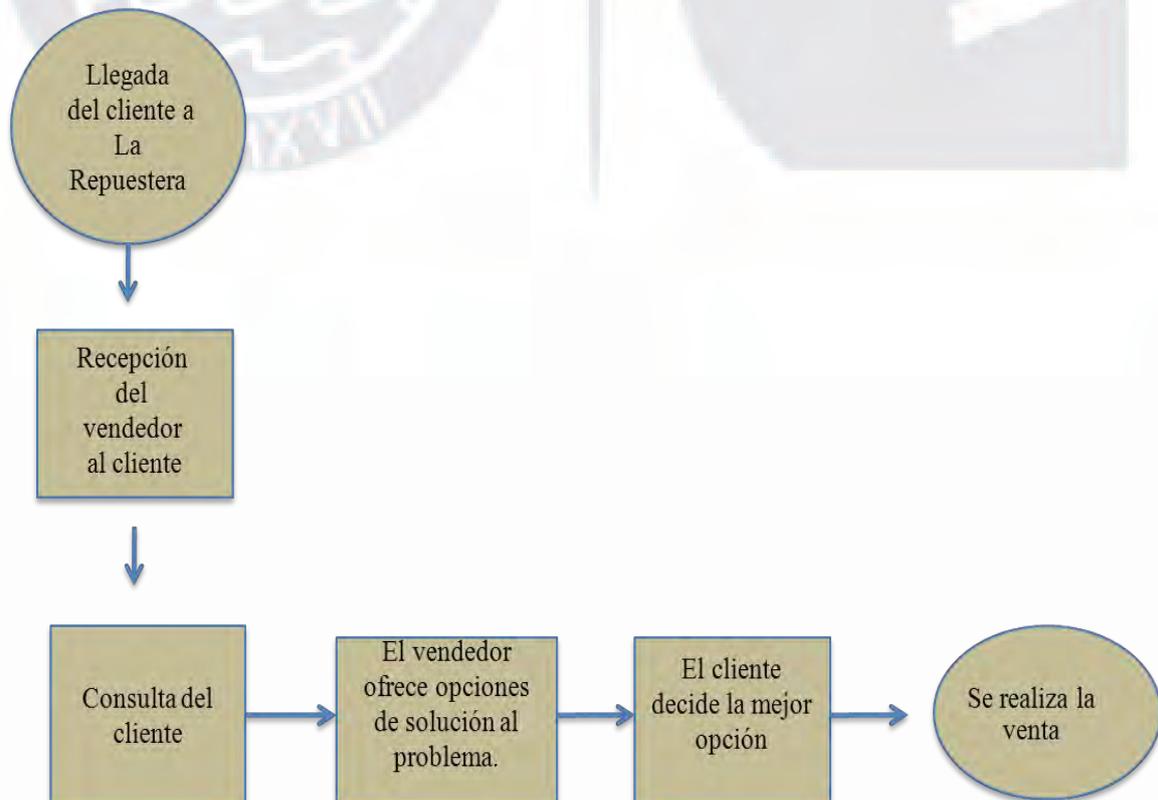


Figura 13. Atención al cliente y venta de La Repuestera.

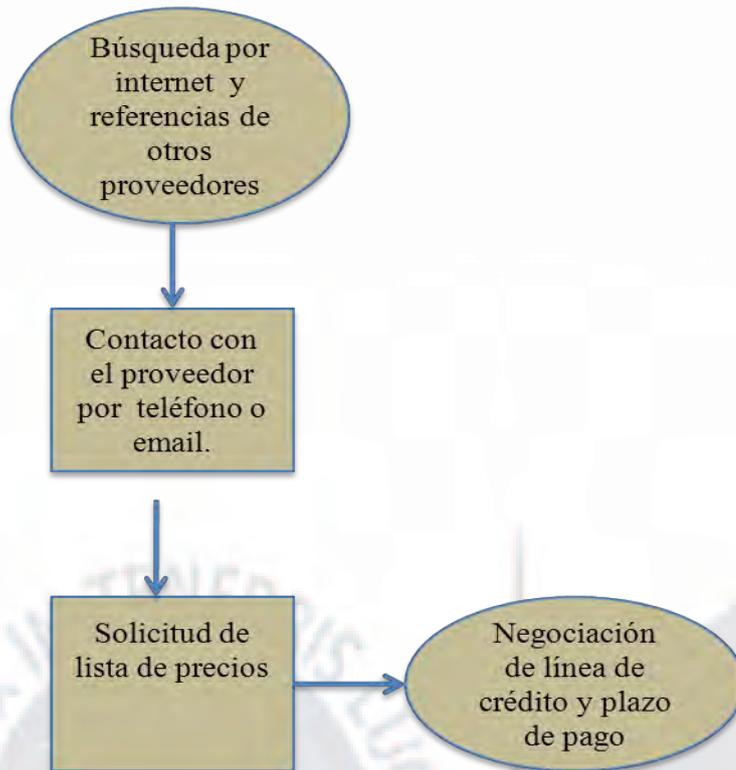


Figura 14. Prospección de proveedores La Repuestera.

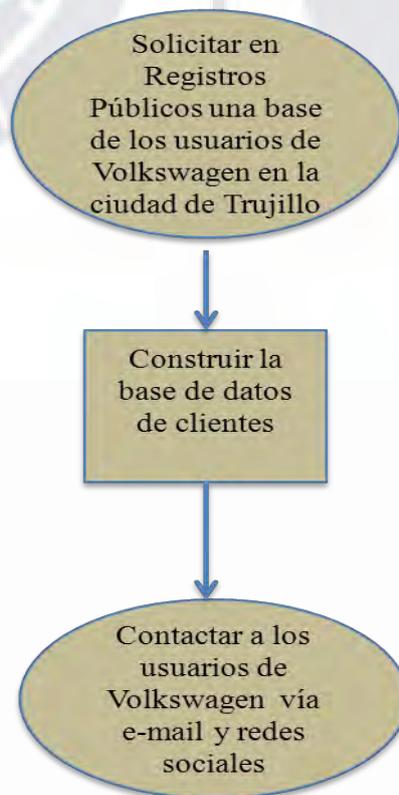


Figura 15. Proceso de prospección de clientes.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Se analizan los estados financieros de La Repuestera y se realiza un análisis vertical de los años 2011 y 2012 y 2013 considerando el corte reciente a septiembre del 2013. La información detallada se presenta en el Apéndice A. Este análisis permitirá ver el comportamiento interno de años anteriores considerando activos, pasivos y unos de los reglones más importantes la utilidad de la empresa durante el tiempo.

Adicionalmente se realiza la revisión de las principales razones financieras: (a) razones de liquidez, (b) razones de rentabilidad, y (c) razones de solvencia. Del estado de pérdidas y ganancias se desprende que el comportamiento de las ventas ha sido errático, pues del año 2011 al 2012 bajan y según la tendencia que lleva el 2013, cerraría el año cerca de los S/.78,024 no presenta un comportamiento de crecimiento, si se compara con el dinámico mercado de vehículos en el Perú. De este estado financiero lo más importante de resaltar es que durante los tres años evaluados, la empresa tiene utilidades. Cuando se observa el balance general salta a la vista el alto inventario cuya tendencia se mantiene alta en los tres años.

Razones Financieras de Liquidez

- Razón circulante=15.35. La razón circulante indica que los activos corrientes cubren 15.35 veces los pasivos de corto plazo
- Razón del ácido=0.24 al ser menor a uno lo que indica es que el efectivo no es suficiente para cubrir los pasivos a corto plazo. La diferencia entre la razón circulante y la prueba ácida indica que el rubro principal de activos corrientes que la empresa maneja son los inventarios, característico del tipo de negocio.
- Rotación de inventarios= 0.26, esto muestra que el inventario rota muy poco en un año, lo cual se confirma cuando se observa la tendencia alta que mantiene el inventario durante los años analizados.
- Días de inventario = 1.26 veces, se mueve el inventario en un año.

Razones Financieras de Rentabilidad

- Rendimiento sobre ventas (ROS): 7%
- Rendimientos sobre activos (ROA): 20% Es mayor que el ROS porque su inversión en activo es baja en comparación con las ventas, ya que no es una industria fabricante y como comercializadora posee un solo almacén.
- Rendimiento sobre capital (ROE): 2%, este indicador está muy bajo, considerando que los accionistas podría estar generando mayor rendimiento sólo con colocar su dinero en un banco, teniendo incluso menor riesgo.

Razones Financieras de Solvencia

- Razón de estabilidad: 7.9%

4.1.5 Recursos humanos (H)

Como se mencionó anteriormente, el personal que mantienen funcionado la empresa son tres vendedores que dependen del Gerente General, como se detalla en la Figura 16. En cuanto a la remuneración se ofrece un salario base de S/1,000 y un 1% de comisión sobre ventas sin considerar IGV. En general el salario devengado por los vendedores suele estar alrededor de los S/1,300 mensuales. No hay un programa establecido de capacitación, pero ocasionalmente los proveedores brindan capacitaciones técnicas, para que haya dominio de los atributos de los productos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Se cuenta con una computadora equipada con ambiente Windows 7 y los programas de Microsoft Office. No cuentan con software especializados para la facturación ni para el control de los inventarios, lo cual constituye una gran debilidad. Esto podría generar problemas de tipo fiscal, así como de pérdidas en artículos del stock o incluso malas decisiones de compra.



Figura 16. Organigrama de La Repuestera.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Los equipos con que cuentan son los básicos, tal como una computadora, una impresora, un teléfono fijo y uno celular que utiliza el Gerente General. Adicionalmente hay un intercomunicador para que los vendedores soliciten a almacén las piezas requeridas, pero normalmente son ellos mismos quienes deben subir y buscar el artículo requerido.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 11 presenta la matriz MEFI para La Repuestera, la cual muestra un desempeño superior al promedio. Esto orienta a que se deben hacer acciones dirigidas a eliminar o reducir las debilidades que se tienen, como por ejemplo la dependencia de una sola marca, el alto costo de producto en comparación con las utilidades de las ventas, y la carencia de un sistema que permita el control del inventario. Las fortalezas que se aprovechan son el conocimiento del producto y su ubicación en el mercado de Trujillo.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos La Repuestera

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Conocimiento del mercado Volkswagen	0.09	4	0.36
2 Bajo costo de personal	0.08	3	0.24
3 Instalaciones propias	0.06	3	0.18
4 Ubicación en Trujillo que es mercado en crecimiento	0.09	4	0.36
5 Capacitaciones gratuitas	0.08	3	0.24
Sub total fortalezas	0.40		1.38
Debilidades			
1 Las ventas están enfocadas en una sola marca	0.12	2	0.24
2 Manejo empírico del negocio	0.06	1	0.06
3 No tiene sistema de punto de venta ni de control de inventario	0.12	1	0.12
4 Ventas erráticas entre periodos 2011-2012-2013	0.08	1	0.08
5 Poca presencia en mercadeo digital	0.06	1	0.06
6 No tiene estrategia de marketing	0.07	2	0.14
7 Margen de utilidad bajo con ventas bajas	0.09	1	0.09
Sub Total debilidades	0.60		0.79
Total	1.00		2.17

4.3 Conclusiones

La evaluación interna de La Repuestera brinda información muy importante para tomar decisiones y cambiar el rumbo de la empresa, bajo el concepto de que las empresas no mueren sino que se transforman, y las tendencias pueden ser cambiadas cuando se conoce la situación real. La Repuestera ha estado enfocada en un nicho del mercado, autopartes para Volkswagen. Este es un segmento pequeño si se considera que no es una de las cinco marcas de autos más vendidas en el país. Además de que está enfocado en una población de clase media baja, donde el precio es el principal elemento decisor en la compra y no permite valorar el servicio al cliente que se brinda.

Al analizar los estados financieros es preocupante que los niveles de inventario son extremadamente altos y su rotación es menor a uno. Durante el año 2013 el nivel de ventas está bajando en comparación con los años anteriores, lo cual seguramente afectará de forma negativa a la empresa. Muy importante hacer notar que la no existencia de un sistema de

control de inventario y punto de venta puede estar influyendo al hacer comprar de productos que no se mueven, y que se acumulan en el inventario. Llama la atención que las ventas son todas de contado, y al cliente final, sin dirigirse a talleres de mecánica. En ocasiones los clientes dejan dinero por adelantado como compromiso de compra, de manera que el exceso de inventario no tiene una explicación clara.

Si bien es cierto que la empresa ha tenido utilidades en los últimos años y aún con el comportamiento actual en el 2013, la tendencia debería ser generar utilidades. Pero las mismas están disminuyendo y podrían llegar a ser negativas en el futuro cercano, si no se hacen las correcciones del caso en forma inmediata. El problema principal es que el nicho al cual se enfoca la empresa es muy pequeño y aunque posee el liderazgo esto no le permite crecer, siendo obligada a permanecer como microempresa.

Capítulo V: Intereses de La Repuestera y Objetivos de Largo Plazo

A continuación se establecen los intereses de La Repuestera, lo que servirá de base para luego desarrollar los objetivos de largo plazo, siendo el marco de lo que se desea lograr para el año 2018. En este punto se presenta la Matriz de Intereses de la Organización (MIO).

5.1 Intereses de La Repuestera

Para el desarrollo de la Repuestera se han identificado los siguientes intereses organizacionales, estos deben alcanzarse para lograr el éxito.

- Liderazgo en Trujillo: Se deben realizar algunas acciones para consolidar su liderazgo en el mercado de los autopartes.
- Puntos de ventas propios: El aumentar la presencia geográfica con los puntos de ventas, también amplía el mercado y las probabilidades de manejo de volúmenes de compra lo que pueda dar una ventaja en costo.
- Satisfacción al cliente: el satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad, precio y en forma oportuna, permitirá a La Repuestera la atracción y el mantenimiento de clientes cada vez más satisfechos.
- Empleos de calidad: la orientación técnica hacia los clientes como un valor agregado de parte de los colaboradores, aumenta el nivel de preparación de los mismos, convirtiendo su trabajo en una labor de guía y aumento en la calidad de su aporte.
- La rentabilidad de los accionistas: Los dueños de la empresa deben recibir de vuelta su aporte en la creación de fuentes de empleo y la oferta de los servicios, todas las acciones dirigidas a maximizar los aportes para el mantenimiento siempre deben ser fundamentales.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 12 se establecen los intereses de La Repuestera, y se identifica la intensidad del interés para cada uno de los actores involucrados. Resulta vital o de supervivencia para los inversionistas lograr el liderazgo de La Repuestera en Trujillo, mediante nuevos puntos de venta y lograr así generar rentabilidad. La apertura de nuevos puntos, es importante, pues generará empleos formales de calidad, dinamizando el sector comercial y promoviendo el desarrollo de los habitantes de Trujillo, así como de los proveedores. La formación de empleados capacitados es importante y en forma periférica también afecta a los accionistas, pues mejora de la imagen de la empresa y todo lo que esto genera para consolidar la visión de La Repuestera.

Tabla 12

Matriz de Intereses de La Repuestera

Auto partes	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Liderazgo en Trujillo	Clientes	Habitantes Trujillo	Proveedores
Puntos de venta propios	Clientes Accionistas	Sector comercial Habitantes Trujillo	Proveedores
Satisfacción al cliente	Clientes Accionistas	Proveedores	
Empleados de calidad		Empleados	Accionistas
Rentabilidad de los accionistas	Accionistas	Clientes	Proveedores

5.3 Objetivos de Largo Plazo

La Repuestera tiene potencial para expandir la comercialización con nuevos puntos de venta, mejorando la rentabilidad y ampliando su servicio con nuevos clientes; todo lo cual

está alineado con la visión que se tiene para el año 2018. Partiendo de esto se han definido los siguientes objetivos de largo plazo.

- **OLP1:** Incrementar el número de puntos de ventas propios a tres locales para el año 2018. En el 2013 cuenta con un único punto.
- **OLP2:** En el año 2018 La Repuestera generará ventas por S/.250,000.
Las ventas del año 2013 se espera que sean de S/.75,000 lo que representa una caída del 25% con respecto al año 2012.
- **OLP3:** Tener un 99% de clientes satisfechos en el 2018, con menos del 1% de quejas, reclamos o devoluciones. En la actualidad no existe una base de datos de clientes y no se registran los reclamos.
- **OLP4:** Establecer un programa de capacitación permanente a los colaboradores, donde en el 2018 el 100% de los empleados haya recibido al menos una capacitación semestral.
En el 2013 solo reciben capacitaciones esporádicas por parte de los proveedores.
- **OLP5:** En el año 2018 el Rendimiento sobre el Patrimonio o ROE será del 15%.
Para el 2013 se pronostica solo un 4%.

5.4 Conclusiones

El Capítulo V evalúa los intereses de La Repuestera y los objetivos a largo plazo, que muestran interesante información. Se trata de una microempresa, con un importante potencial de crecimiento, como consecuencia del crecimiento que hay en la venta de vehículos a nivel nacional. El potencial de crecimiento se aprovechará con el aumento en la cantidad de puntos de ventas para llegar a atender a más clientes. Con esto se incrementarán las ventas y además se podrán disminuir los costos al aumentar el poder de negociación ante los proveedores, gracias al aumento en el volumen de compras. Adicionalmente se plantea como objetivo el contar con personal capacitado, en los productos que se manejan y también en servicio al

cliente. Con todo esto podrá alcanzarse el objetivo de incrementar el rendimiento para los accionistas.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Según D'Alessio (2013), la formulación de la estrategia es un proceso interactivo e iterativo, el cual se inicia con el desarrollo de la matriz FODA. Una vez que se obtiene un listado de las iniciativas estratégicas se realiza un análisis utilizando diversas herramientas como son: (a) matriz PEYEA; (b) matriz BCG; (c) matriz interna y externa; (d) matriz gran estrategia; (e) matriz de decisión; y la (f) matriz cuantitativa de planeamiento estratégico. Finalmente las estrategias que se retienen son contrastadas con los objetivos de largo plazo para evaluar que conduzcan al logro de los mismos.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 13 se presenta la matriz FODA, la cual es elaborada mediante la confrontación de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. De esta forma, surgen estrategias en cuatro diferentes categorías como se detalla a continuación

FO Explote: Surgen al confrontar las fortalezas con las oportunidades. Se han desarrollado tres estrategias en este cuadrante, las cuales son:

- E1: Introducir marcas en el *stock* de ventas de mayor volumen de vehículos importados.
- E2: Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos.
- E3: Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos.

DO Busque. Surgen al confrontar las debilidades con las oportunidades. Se han desarrollado cuatro estrategias en este cuadrante, las cuales son:

- E4: Nombrar asesor para implementación de plan estratégico.
- E5: Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad.
- E6: Crear estrategia de marketing digital.
- E7: Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan

Tabla 13

Matriz FODA La Repuestera

	Fortalezas	Debilidades
	1 Conocimiento del mercado Volkswagen	1 Las ventas están enfocadas en una sola marca
	2 Bajo costo de personal	2 Manejo empírico del negocio
	3 Instalaciones propias	3 No tiene sistema de punto de venta ni de control de inventario
	4 Ubicación en Trujillo que es mercado en crecimiento	4 Ventas erráticas entre periodos 2011-2012-2013
	5 Capacitaciones gratuitas	5 Poca presencia en mercadeo digital
		6 No tienen estrategia de marketing
		7 Margen de utilidad bajo con ventas bajas
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1 Aumento del parque automotor	Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O5, O6)	E4 Nombrar asesor para implementación de plan estratégico (D2, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)
2 Tratados comerciales que facilitan la importación y reducen los costos		
3 Estabilidad cambiaria permite buen precio venta	Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6)	E5 Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad (D2, D3, D4, D7, O1, O4, O5)
4 Población de La Libertad en crecimiento		E6 Crear estrategia de marketing digital (D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6)
5 Incremento en crédito sector privado	Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6)	E7 Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan (D1, D2, D4, D7, O1, O2, O3, O4, O6)
6 Crecimiento en oferta laboral para la clase media		
Amenazas	FA Confrote	DA Evite
Posibilidad de regulaciones que limiten la antigüedad de los vehículos y con ello se reduzca la demanda		
1 El 63.4% de la población de La Libertad pertenece a los NSE D y E, que no tienen acceso a adquirir vehículos	E8 Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen (F1, F2, A1, A2, A4, A5)	E10 Efectuar importación directa de autopartes (D1, D4, D7, A1, A2, A3, A4, A5)
2 Faltan leyes que eviten la contaminación ambiental por los vehículos automotores	E9 Implantar programa de fidelización (F1, F2, F4, A1, A2, A5)	E11 Vender a otras empresas de autopartes (D1, D4, D7, A4, A5)
3 Barreras de entrada muy bajas		E12 Implementar un programa de reparto a domicilio (D4, D6, D7, A4, A5)
4 Aumento de la rivalidad entre los competidores		

FA Confronte. Surgen al confrontar las fortalezas con las amenazas. Se han desarrollado dos estrategias en este cuadrante, las cuales son:

- E8: Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen
- E9: Implantar programa de fidelización.

DA Evite. Son las estrategias que se han creado para proteger a la empresa de las amenazas, al mismo tiempo que mitiga sus debilidades:

- E10: Efectuar importación directa de autopartes.
- E11: Vender a otras empresas de autopartes.
- E12: Implementar un programa de reparto a domicilio.

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

La matriz PEYEA analiza el desarrollo de La Repuestera desde dos perspectivas: (a) la posición estratégica interna, y (b) la posición estratégica externa. Dentro de la posición estratégica interna, se encuentran la fortaleza financiera y los factores determinantes de la ventaja competitiva. Mientras que la posición estratégica externa está determinada por la estabilidad del entorno y los factores determinantes de la industria. En la Tabla 14 se presenta el análisis realizado para La Repuestera, que posteriormente es graficado en la Figura 17, donde se observa que la empresa debe seguir las estrategias agresivas, como las que se listan a continuación:

- E1: Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados.
- E2: Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos.
- E3: Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos.
- E4: Nombrar asesor para implementación de plan estratégico.

- E5: Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad.
- E6: Crear estrategia de marketing digital.
- E7: Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan.
- E8: Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen.
- E9: Implantar programa de fidelización.
- E10: Efectuar importación directa de autopartes.
- E11: Vender a otras empresas de autopartes.
- E12: Implementar un programa de reparto a domicilio.

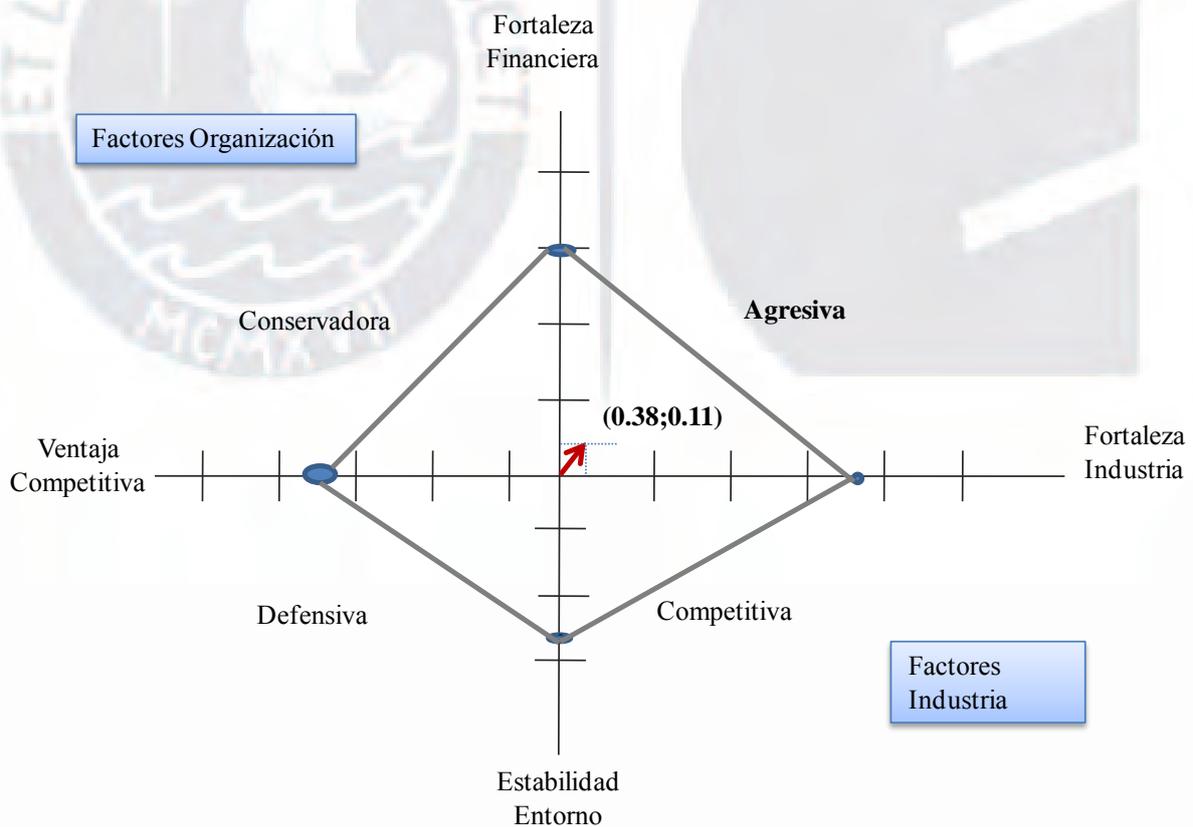


Figura 17. Diagrama de la Matriz Peyea La Repuestera.

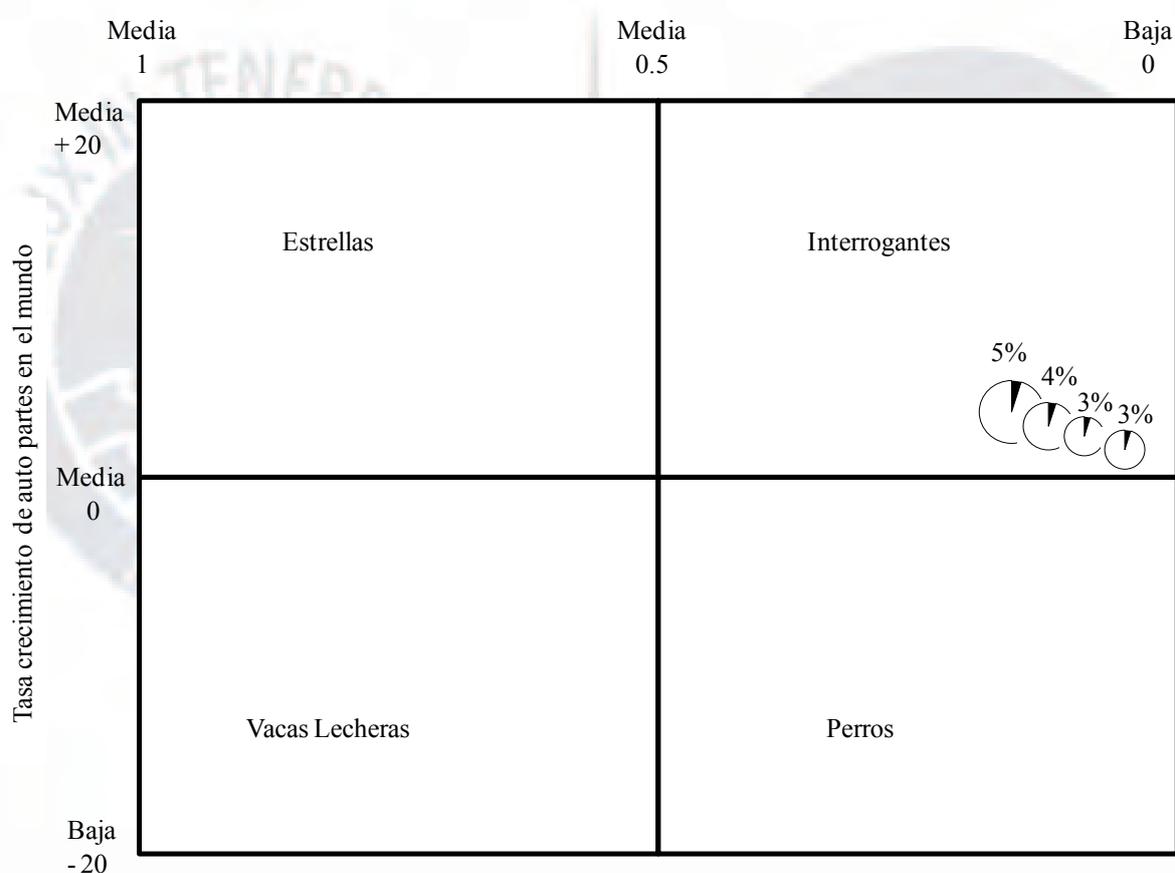
Tabla 14

Matriz Peyea La Repuestera

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3.00
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3.67
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2.33
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	-2.63
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3.38
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	3.78

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 18 se muestra la matriz BCG, la cual permite definir la posición de La Repuestera, comparándolo con el mercado nacional, y en especial con el de Trujillo. Se observa que está en un mercado de rápido crecimiento. Pero su participación de mercado es débil y por ello se considera que La Repuestera es un producto perro, que enfrenta el reto de convertirse en un producto estrella, lo cual apoya la implementación de la estrategia seis, que es crear estrategia digital.



Participación relativa de la Repuestera en el Perú

Nro	Producto	Ventas	% ingresos	Utilidades	% utilidades	Partic. Mcdo.	Tasa Crec.
1	Bujia encendido	15000	20%	275	5%	0.01%	4%
2	Filtros	11250	15%	220	4%	0.01%	3%
3	Anillos de motor	9750	13%	165	3%	0.01%	3%
4	Juego de camisas de r	9000	12%	165	3%	0.01%	3%
	Total ventas	75000	Total utilidades	5500		0.06%	

Figura 18. Matriz de BCG para la Repuestera.

Se puede observar que los principales productos de La Repuestera figuran como Interrogantes para lo cual las estrategias respectivas estarían enfocadas en la necesidad de incrementar el efectivo de la empresa y de fortalecerse con estrategias intensivas, por lo que se seleccionaría las siguientes:

- E1: Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados.
- E2: Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos.
- E3: Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos.
- E5: Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad.
- E6: Crear estrategia de marketing digital.
- E7: Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan.
- E8: Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen.
- E9: Implantar programa de fidelización.
- E10: Efectuar importación directa de autopartes.
- E11: Vender a otras empresas de autopartes.
- E12: Implementar un programa de reparto a domicilio.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa consiste en combinar el puntaje obtenido en la matriz EFE con el obtenido en la matriz EFI. En la Figura 19 se presentan nueve cuadrantes, y de acuerdo a las calificaciones obtenidas, La Repuestera se ubica en el cuadrante V. El fin es trasladarse hasta el primer cuadrante, para lo que se requiere implementar todas las estrategias desarrolladas ya que cada una de ellas ha sido presentada para aprovechar las fortalezas,

mitigar las debilidades, enfrentar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades. A continuación se mencionan estas estrategias:

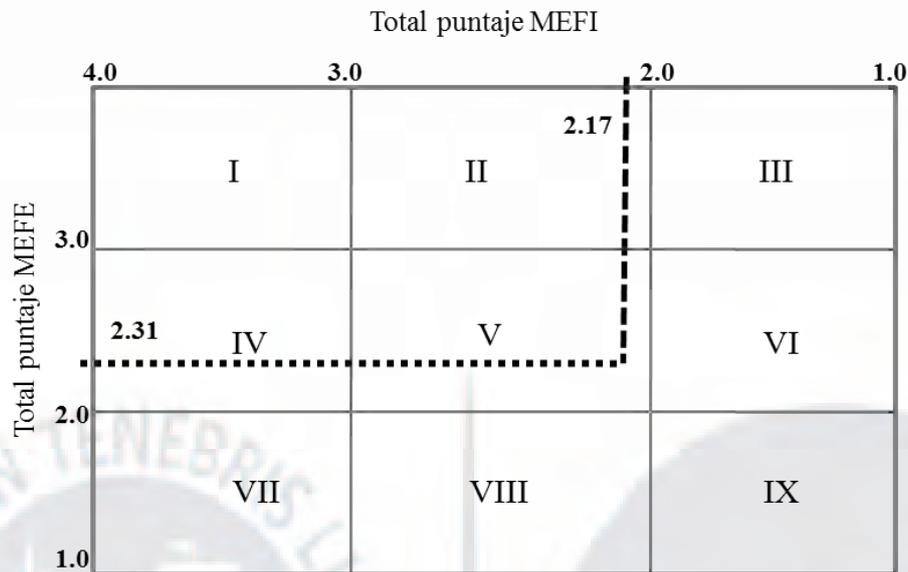


Figura 19. Matriz MIE La Repuestera.

- E1: Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados.
- E2: Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos.
- E3: Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos.
- E4: Nombrar asesor para implementación de plan estratégico.
- E5: Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad.
- E6: Crear estrategia de marketing digital.
- E7: Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan.
- E8: Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen.
- E9: Implantar programa de fidelización.
- E10: Efectuar importación directa de autopartes.
- E11: Vender a otras empresas de autopartes.

- E12: Implementar un programa de reparto a domicilio.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El mercado peruano de autopartes se encuentra en rápido crecimiento, mientras que la posición competitiva que tiene La Repuestera es débil. Esto hace que dentro de la matriz Gran Estrategia, el sector se ubique en el cuadrante III, como se presenta en la Figura 20, cuando lo óptimo es el cuadrante I. Para que La Repuestera se desplace hacia el cuadrante I se implementarán las siguientes iniciativas estratégicas:

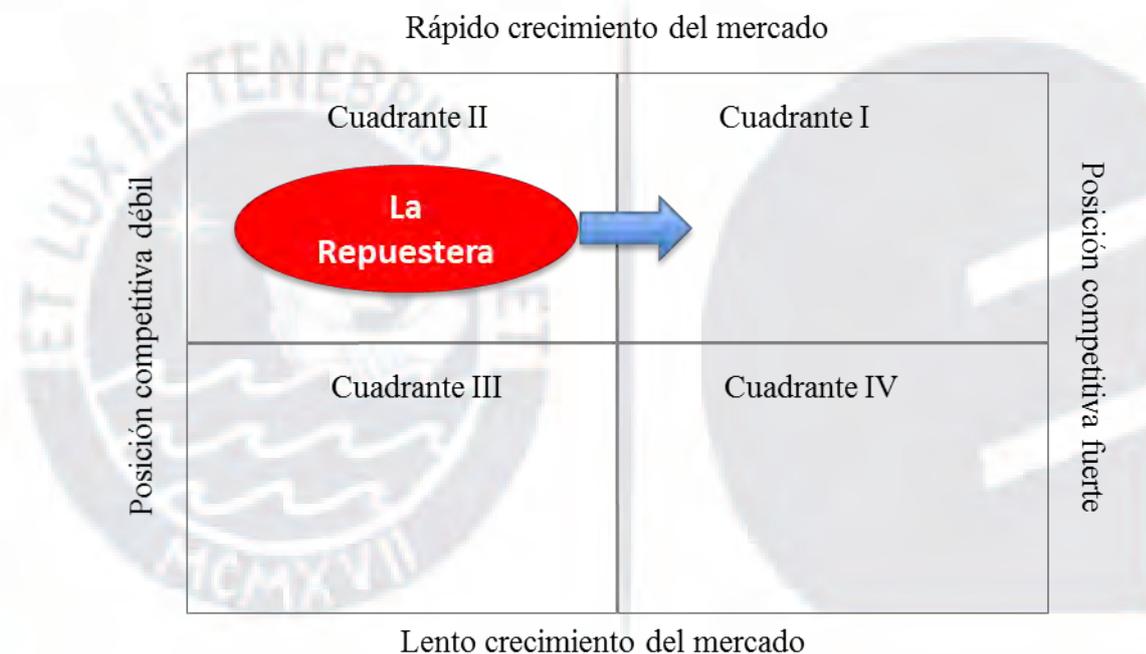


Figura 20. MGE La Repuestera.

- E1: Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados.
- E2: Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos.
- E3: Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos.
- E4: Nombrar asesor para implementación de plan estratégico.
- E5: Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad.

- E6: Crear estrategia de marketing digital.
- E7: Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan.
- E8: Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen.
- E9: Implantar programa de fidelización.
- E10: Efectuar importación directa de autopartes.
- E11: Vender a otras empresas de autopartes.
- E12: Implementar un programa de reparto a domicilio.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A partir de los resultados obtenidos en la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz Interna Externa y la matriz Gran Estrategia se construye la matriz de Decisión Estratégica que se presenta en la Tabla 15. Este análisis indica todas las estrategias deben ser retenidas. Se adoptó el criterio de aceptar las de puntaje mayor a 3.

- E1: Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados.
- E2: Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos.
- E3: Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos.
- E4: Nombrar asesor para implementación de plan estratégico.
- E5: Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad.
- E6: Crear estrategia de marketing digital.
- E7: Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan.
- E8: Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen.
- E9: Implantar programa de fidelización.

- E10: Efectuar importación directa de autopartes.
- E11: Vender a otras empresas de autopartes.
- E12: Implementar un programa de reparto a domicilio.

Tabla 15

Matriz de Decisión La Repuestera

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Introdudir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehiculos importados	X	X		X	X	4
E2 Desarrollar los cliente ofreciendo productos a talleres.	X	X		X	X	4
E3 Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos	X	X		X	X	4
E4 Nombrar un asesor para implementación de plan estratégico.	X	X		X	X	4
E5 Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad	X	X		X	X	4
E6 Crear estrategia de marketing digital.	X	X	X	X	X	5
E7 Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan	X	X		X	X	4
E8 Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen	X	X		X	X	4
E9 Implantar programa de fidelización.	X	X		X	X	4
E10 Efectuar importación directa de autopartes.	X	X		X	X	4
E11 Vender a otras empresas de autopartes	X	X		X	X	4
E12 Implementar programa de reparto a domicilio	X	X		X	X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Al analizar la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que se presenta en la Tabla 16 se observa que todas las estrategias analizadas obtienen puntaje mayor a cinco, por lo cual las estrategias evaluadas deben ser retenidas.

- E1: Introdudir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados.
- E2: Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos.

Tabla 16

Matriz CPE La Repuestera

	Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados		Desarrollar clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos		Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos		Nombrar un asesor para implementación de plan estratégico		Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad		Crear estrategia de marketing digital		Diversificar el portafolio de marcas que se maneja		Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas		Implantar programa de fidelización		Efectuar importación directa de autopartes		Vender a otras empresas de autopartes		Implementar programa de reparto a domicilio			
Oportunidades	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	
1 Aumento del parque automotor	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	
2 Tratados comerciales que facilitan la importación y reducen los costos	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	
3 Estabilidad cambiaria permite buen precio venta	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	
4 Población de La Libertad en crecimiento	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
5 Incremento en crédito sector privado	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
6 Crecimiento en oferta laboral para la clase media	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	
Amenazas																										
Posibilidad de regulaciones que limiten la antigüedad de los vehículos y con ello se reduzca la demanda																										
1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	
El 63.4% de la población de La Libertad pertenece a los NSE D y E, que no tienen acceso a adquirir vehículos																										
2	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28	2	0.28	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	
Faltan leyes que eviten la contaminación ambiental por los vehículos automotores																										
3	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	
4 Barreras de entrada muy bajas	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
5 Aumento de la rivalidad entre los competidores	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
Fortalezas																										
1 Conocimiento del mercado Volkswagen	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
2 Bajo costo de personal	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	
3 Instalaciones propias	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
4 Ubicación en Trujillo que es mercado en crecimiento	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	
5 Capacitaciones gratuitas	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
Debilidades																										
1 Las ventas están enfocadas en una sola marca	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	
2 Manejo empírico del negocio	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	
3 No tiene sistema de punto de venta ni de control de inventario	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	
4 Ventas erráticas entre periodos 2011-2012-2013	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
5 Poca presencia en mercadeo digital	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	
6 No tiene estrategia de marketing	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
7 Margen de utilidad bajo con ventas bajas	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
Puntaje Total	2.00		6.41		7.00		6.99		7.27		6.26		6.34		6.82		6.39		5.82		6.98		6.08		5.82	

- E3: Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos
- E4: Nombrar asesor para implementación de plan estratégico.
- E5: Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad.
- E6: Crear estrategia de marketing digital.
- E7: Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan.
- E8: Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen.
- E9: Implantar programa de fidelización.
- E10: Efectuar importación directa de autopartes.
- E11: Vender a otras empresas de autopartes.
- E12: Implementar un programa de reparto a domicilio.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Tabla 17 muestra la matriz de Rumelt, y se realizó para conocer si las 12 estrategias retenidas hasta el momento cumplían con los criterios de: (a) consonancia, (b) consistencia, (c) factibilidad, y (d) contribución a generar y mantener ventaja competitiva.

Una vez realizado el análisis se concluye que las 12 estrategias deben ser retenidas

6.9 Matriz de Ética (ME)

Al crear la matriz de Ética se está evaluando si cada una de las 12 estrategias que se tienen retenidas hasta el momento cumple con los criterios de justicia, derecho y utilitarismo. En la Tabla 18 se muestra el análisis donde se observa que todas las estrategias promueven o son neutrales con los derechos, siendo también justas y excelentes, en términos de utilidad para La Repuestera.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En base a los resultados de las herramientas que se han empleado para analizar cada una de las estrategias, se decide retener a las siguientes, procediendo entonces a su implementación:

- E1: Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados.
- E2: Desarrollar nuevos clientes ofreciendo productos a talleres mecánicos.
- E3: Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos.
- E4: Nombrar asesor para implementación de plan estratégico.
- E5: Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad.
- E6: Crear estrategia de marketing digital.
- E7: Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan.
- E8: Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen.
- E10: Efectuar importación directa de autopartes.
- E11: Vender a otras empresas de autopartes.
- E12: Implementar un programa de reparto a domicilio.

La siguiente estrategia ha pasado a ser retenida, lo que significa que en un futuro ante cambios internos o en el entorno es probable que se recomiende su implementación, pero por el momento esto no ocurrirá:

- E9: Implantar programa de fidelización.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 19 se analizan las estrategias retenidas a la luz de los objetivos de largo plazo. Esto permite identificar si las estrategias conducirán o no al logro de dichos OLP y por

ende a alcanzar la visión que se tiene para la Repuestera en el año 2018. Se observa que las 11 estrategias que se evaluaron deben retenerse.

Tabla 19

Matriz de Estrategias de La Repuestera vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo				
	Incrementar el número de puntos de ventas propios a tres locales para el año 2018	En el año 2018 La Repuestera generará ventas por S/.250,000.	Tener un 99% de clientes satisfechos	Establecer un programa de capacitación permanente a los colaboradores, donde en el 2018 el 100% de los empleados haya recibido al menos una capacitación semestral.	En el año 2018 el Rendimiento sobre el Patrimonio o ROE será del 15%.
E1	X	X	X	X	X
E2	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X
E9		X	X		
E10	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X	X
E12	X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Una vez que se ha determinado cuáles estrategias serán implementadas, forma parte del análisis estratégico el conocer la posible actitud que tendrán los competidores locales, esta información se observa en la Tabla 20. Dado que La Repuestera tiene siete competidores en Trujillo, con participación de mercado muy similar, se han seleccionado los que tienen un 15% o más. Como se ha mencionado, este es un mercado muy sensible al precio y la reacción dependerá de la capacidad instalada, así como de los recursos financieros que tengan los

competidores más cercanos. Pero también podrían ser potenciales clientes para la Repuestera, donde esta reacción podría ser beneficiosa para el mercado en general.

Tabla 20

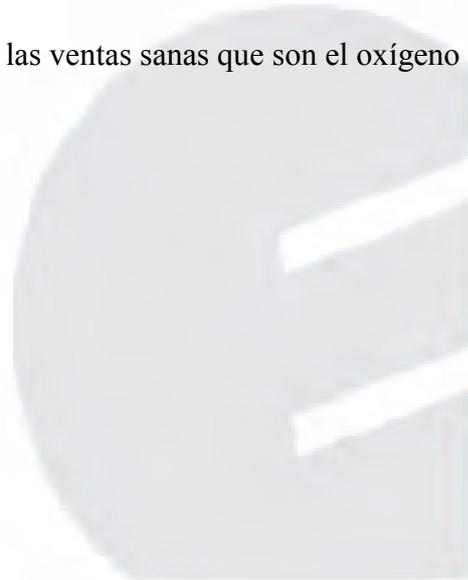
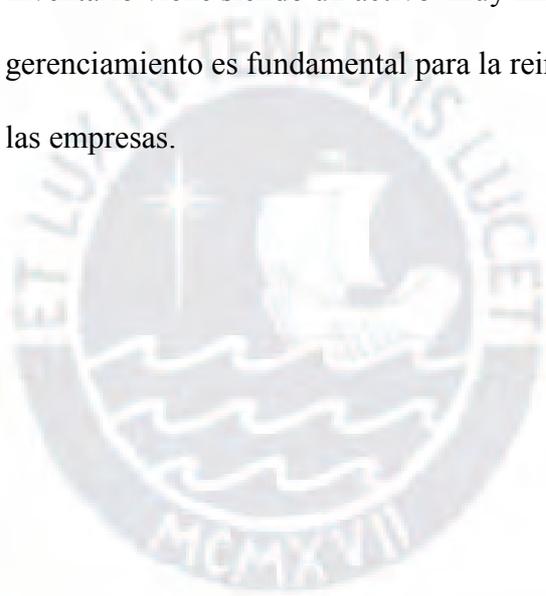
Matriz Posibilidades de los Competidores de La Repuestera

	Estrategias La Respuestera	Respuestos San Francisco	Repuestos San Antonio	Davoslo Import
E1	Introducir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehiculos importados.	Ampliar marcas a vender	Ampliar marcas a vender	
E2	Desarrollar los cliente ofreciendo productos a talleres.	Se diversifica		
E3	Establecer nuevos puntos de venta propios .	Establecer nuevos puntos de venta propios .	Establecer nuevos puntos de venta propios .	Establecer nuevos puntos de venta propios .
E4	Nombrar un asesor para implementación de plan estratégico.			
E5	Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad			
E6	Crear estrategia de marketing digital.	Desarrollar estrategia digital	Desarrollar estrategia digital	Desarrollar estrategia digital
E7	Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan			
E8	Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen			
E9	Implantar programa de fidelización.			
E10	Efectuar importación directa de autopartes.	Importación directa de autopartes.	Importación directa de autopartes.	Importación directa de autopartes.
E11	Vender a otras empresas de autopartes	Convertirse en cliente de la Repuestera	Convertirse en cliente de la Repuestera	Convertirse en cliente de la Repuestera
E12	Implementar programa de reparto a domicilio	Colocar servicio motorizado	Colocar servicio motorizado	Colocar servicio motorizado

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico de las empresas es un análisis profundo que pretende revelar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de usarlo como insumo para la toma de decisiones, que permitan a la empresa seleccionar las estrategias que tiene que

implementar. La Repuestera es una micro empresa que opera en Trujillo, con un gran potencial de crecimiento en el mercado. Al implementar las estrategias aquí seleccionadas la empresa tendrá una posición más robusta dentro del sector de auto partes, encaminada hacia el logro de su visión para el año 2018. La estrategia de fidelización de clientes se dejó como de contingencia por lo que no será implementada de inmediato, pero es posible que en el futuro próximo ante cambios, internos o externos, sea viable su implementación. La estrategia de implementación de un software de punto de venta es urgente, en vista que el inventario viene siendo un activo muy importante que las pequeñas empresas tienen y su gerenciamiento es fundamental para la reinversión y las ventas sanas que son el oxígeno de las empresas.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La segunda fase del proceso estratégico es la implementación estratégica según señaló (D'Alessio, 2013), siendo esta la etapa donde se establecen los objetivos de corto plazo (OCP). Así como también se listan las actividades y los recursos que se requieren para alcanzar dichos OCP, los cuales guiarán a la organización a lograr los objetivos de largo plazo y con ello, la visión.

A partir de las actividades que se plantean para cada OCP, se establecen las políticas para el desarrollo de La Repuestera en Trujillo. Identificando la relación que hay entre los actores se logra delinear la estructura del sector en estudio para, posteriormente, analizar su interrelación con el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social. Antes de concluir el capítulo se explica la forma en que se llevará a cabo la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 21 se presentan los objetivos de corto plazo para el desarrollo de La Repuestera. Estos se han desarrollado de forma tal que estén asociados a los cinco objetivos de largo plazo que se plantearon en el Capítulo V, y son escalables hasta el año 2018. Es así que se presentan objetivos para el 2014, 2015, 2016 y 2017, de modo tal que sirvan de hitos para alcanzar el OLP en el 2018.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para cada uno de los 20 objetivos de corto plazo se plantean las actividades a ejecutarse y, posteriormente, estas actividades se asocian con los recursos. En la Tabla 22 se muestran los recursos que se necesitan para poder ejecutar las actividades y de esta forma alcanzar los objetivos planteados para el desarrollo de La Repuestera. El no disponer de los recursos de forma oportuna compromete el logro de los distintos objetivos de corto plazo y con ello, podría perjudicarse el desarrollo de la empresa en el largo plazo.

Tabla 21

Objetivos de Corto Plazo La Repuestera

OLP		OCP	
OLP1	Incrementar el número de puntos de ventas propios a tres locales para el año 2018	OCP1.1	En el año 2014 las ventas se incrementarán en 15%
		OCP1.2	Aperturar un segundo punto de ventas, en el 2015
		OCP1.3	Llevar un control de inventario de los productos que representan el 80% de las ventas en cada tienda
		OCP1.4	Apertura un tercer punto de ventas, en el 2017
OLP2	En el año 2018 La Repuestera generará ventas por S/.250,000.	OCP2.1	Incorporar al inventario repuestos de Kia y Hyundai en el año 2014
		OCP2.2	Incrementar las ventas en 2015 en un 20%
		OCP2.3	Realizar campaña promocional en el año 2016 que llegue al 40% del segmento objetivo
		OCP2.4	Incrementar las ventas en 2017 en 20%
OLP3	Tener un 99% de clientes satisfechos, con sólo 1% de quejas o devoluciones	OCP3.1	Adquirir un software que permita crear y manejar la base de datos de clientes, para el 2014
		OCP3.2	Introducir el 100% de los datos de clientes que se posean en el año 2015
		OCP3.3	En el año 2016 se obtendrá una evaluación de cada cliente, en función del valor promedio de sus compras y de la frecuencia
		OCP3.4	Para el 2017 se brindará seguimiento al 50% de las ventas realizadas, en función del monto
OLP4	Establecer un programa de capacitación permanente a los colaboradores, donde en el 2018 el 100% de los empleados haya recibido al menos una capacitación semestral	OCP4.1	Elaborar manual de capacitaciones de la empresa en el año 2014
		OCP4.2	Identificar principales temas y establecer un cronograma de capacitación durante el 2015
		OCP4.3	En el 2016, el 100% de los empleados conocerá a cabalidad los repuestos que se venden, su uso y atributos
		OCP4.4	Para el año 2017 el 100% de los empleados habrá recibido capacitación en técnicas de ventas y atención al cliente
OLP5	En el año 2018 el Rendimiento sobre el Patrimonio o ROE será del 15%.	OCP5.1	En el 2014 se controlará el 100% del inventario, a través de un software que interrelacione a las compras, con las ventas y con el almacén
		OCP5.2	En el año 2015 se establecerán niveles mínimos y máximos de inventario; y el 90% de los items se mantendrá en este rango a lo largo del año
		OCP5.3	Para el año 2016 el ROE será del 10%
		OCP5.4	En el 2017 las utilidades crecerán en un 3%

Tabla 22

Objetivos de corto plazo y recursos asignados

OCP		Recursos
OCP1.1	En el año 2014 las ventas se incrementarán en 15%	a Recursos humanos, tiempo, transporte, muestras
OCP1.2	Aperturar un segundo punto de ventas, en el 2015	b Recursos humanos, dinero, transporte
OCP1.3	Llevar un control de inventario de los productos que representan el 80% de las ventas en cada tienda	c Computadoras, recursos humanos, dinero, infraestructura
OCP1.4	Apertura un tercer punto de ventas, en el 2017	d Recursos humanos, dinero, transporte
OCP2.1	Incorporar al inventario repuestos de Kia y Hyundai en el año 2014	a Dinero, transporte, infraestructura
OCP2.2	Incrementar las ventas en 2015 en un 20%	b Recursos humanos, equipos, infraestructura, dinero, transporte
OCP2.3	Realizar campaña promocional en el año 2016 que llegue al 40% del segmento objetivo	c Dinero, asesores en publicidad, medios, recursos humanos
OCP2.4	Incrementar las ventas en 2017 en 20%	d Dinero, infraestructura, recursos humanos, transporte
OCP3.1	Adquirir un software que permita crear y manejar la base de datos de clientes, para el 2014	a Computadoras, recursos humanos, dinero, infraestructura
OCP3.2	Introducir el 100% de los datos de clientes que se posean en el año 2015	b Recursos humanos, infraestructura, computadora, software
OCP3.3	En el año 2016 se obtendrá una evaluación de cada cliente, en función del valor promedio de sus compras y de la frecuencia	c Recursos humanos, infraestructura, computadora, software
OCP3.4	Para el 2017 se brindará seguimiento al 50% de las ventas realizadas, en función del monto	d Recursos humanos, infraestructura, computadora, software
OCP4.1	Elaborar manual de capacitaciones de la empresa en el año 2014	a Recursos humanos, infraestructura, dinero
OCP4.2	Identificar principales temas y establecer un cronograma de capacitación durante el 2015	b Recursos humanos, infraestructura, computadora, software
OCP4.3	En el 2016, el 100% de los empleados conocerá a cabalidad los repuestos que se venden, su uso y atributos	c Recursos humanos, dinero, equipos, expertos capacitadores
OCP4.4	Para el año 2017 el 100% de los empleados habrá recibido capacitación en técnicas de ventas y atención al cliente	d Recursos humanos, dinero, equipos, expertos capacitadores
OCP5.1	En el 2014 se controlará el 100% del inventario, a través de un software que interrelacione a las compras, con las ventas y con el almacén	a Computadoras, recursos humanos, dinero, infraestructura
OCP5.2	En el año 2015 se establecerán niveles mínimos y máximos de inventario; y el 90% de los ítems se mantendrá en este rango a lo largo del año	b Recursos humanos, computadoras, software, proveedores
OCP5.3	Para el año 2016 el ROE será del 10%	c Recursos humanos, computadoras, software, proveedores,
OCP5.4	En el 2017 las utilidades crecerán en un 3%	d Recursos humanos, computadoras, software, proveedores, publicidad

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se han fijado, y que se listan a continuación, están enmarcadas dentro de los valores y del código de ética que se ha propuesto para la empresa. Ellas establecen los límites para la ejecución de las estrategias diseñadas y retenidas, razón por la que en la Tabla 23 se analiza que políticas aplican para cada una de las estrategias.

Tabla 23

Políticas para La Repuestera

Estrategias	Políticas				
	1	2	3	4	5
E1 Introdurcir marcas en el stock de ventas de mayor volumen de vehículos importados.	X	X	X	X	X
E2 Desarrollar los cliente ofreciendo productos a talleres.	X	X	X	X	X
E3 Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos	X	X	X	X	X
E4 Nombrar un asesor para implementación de plan estratégico.	X	X	X	X	X
E5 Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad	X	X	X	X	X
E6 Crear estrategia de marketing digital.	X	X	X	X	X
E7 Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan	X	X	X	X	X
E8 Establecer sinergias comerciales con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen	X	X	X	X	X
E9 Implantar programa de fidelización.	X	X		X	X
E10 Efectuar importación directa de autopartes.	X	X	X	X	X
E11 Vender a otras empresas de autopartes	X	X	X	X	X
E12 Implementar programa de reparto a domicilio	X	X	X	X	X

Política 1: Gestión en el manejo del inventario. A través de la utilización de sistemas de punto de venta, que permitan tener un control exhaustivo sobre las existencias.

Política 2: Promover la sana relación comercial: Las relaciones comerciales con los socios estratégicos como los talleres deben estar enmarcadas bajo la filosofía de ganar- ganar.

Política 3: Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. Empleados adecuadamente compensados generan un ambiente de constante desarrollo empresarial y con resultados por encima de lo esperado.

Política 4: Servicio al cliente. El servicio post-venta hacia los clientes crea una preferencia en la decisión de elección del cliente.

Política 5: Control interno. Los procesos internos de la empresa requieren controles regulares que permiten un desarrollo transparente y permiten correcciones en forma oportuna. El control del inventario es un proceso sensitivo.

7.4 Estructura de la Organización

En la Figura 21 se presenta la nueva estructura para La Repuestera ya que como explicó D'Alessio (2013, p. 484) “el peor error es implementar nuevas estrategias con una estructura antigua”. Se propone como líder al Gerente General, del cual dependen un jefe de tiendas y un contador. El jefe de tiendas tendrá bajo su responsabilidad a los tres vendedores, uno por cada tienda, y dentro de sus responsabilidades está la coordinación de los tres puntos de venta. Se reconoce que es muy poco personal pero esto guarda relación con una meta de ventas de S/.250,000 para el año 2018. En la medida en que las ventas se incrementen se pueden incorporar nuevos vendedores en las tiendas con mayor movimiento. El motorizado que se utilizará para el servicio de reparto será contratado por trabajo o por honorarios.



Figura 21. Estructura propuesta para La Repuestera.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Cada vez más ser responsable con el medio ambiente es una demanda del mercado. El crear procesos que disminuyan la emisión de carbono, es una obligación para las empresas y las mypes no se escapan de ello, ya que dentro de su entorno existen actos pequeños pero significativos que generan una cascada positiva. La capacitación de los colaboradores que proporcione clientes mejor informados también es la forma de responsabilidad social. Se considerarán como prioritarios los siguientes aspectos: (a) desarrollo de procesos eficientes (b) garantizar la seguridad de todos los trabajadores, (c) minimizar los efectos negativos e incrementar los positivos sobre el medio ambiente. Para esto se tiene que empezar por medir el impacto ambiental que cada ente ocasiona, bien sean proveedores, talleres, transportistas y usuarios finales.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para el desarrollo de La Repuestera, el recurso humano es muy importante. Es por esta razón que se plantearon estrategias que fomentan el mejoramiento de la productividad, el

rendimiento, y la calidad de vida de colaboradores, a través de capacitaciones y fortalecimiento del servicio post venta se creará lealtad de los clientes.

Gutiérrez y Piedrahita (2005) explicaron que es el recurso humano el gran motor que hace posible, o que por el contrario obstaculiza, los cambios. Para enfrentar el cambio que implica la implementación de un planeamiento estratégico se requiere contar con personal motivado, que sea capaz de: (a) trabajar en equipos, (b) aportar buenas ideas, (c) convertir a La Repuestera en una organización que aprende constantemente, y (d) crear un lugar agradable para trabajar, entre otros.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación de este plan estratégico contempla un gran cambio al interior de La Repuestera. El cambio inicia con la implementación de una visión empresarial y no de negocio familiar, ya que sólo con la implementación de esta visión podrán lograrse los objetivos de corto y largo plazo, mediante la implementación de las 12 estrategias retenidas. Sin embargo, el proceso de cambio debe gestionarse porque genera cambios estructurados, muchos de los cuales son culturales (D'Alessio, 2013). Para gestionar el cambio se proponen las siguientes acciones puntuales:

1. Reunión de todos los empleados para informarles sobre la realización de este planeamiento estratégico, enfatizando en los beneficios que traerá
2. Elaborar un resumen de los puntos críticos del plan estratégico y repartirlo a todos los empleados, para que puedan revisarlo con suficiente tiempo.
3. Repetir la reunión a los 15 días para evaluar el conocimiento que los empleados han adquirido y poder solventar cualquier duda que haya surgido
4. Realizar una reunión mensual durante los primeros tres meses para explicar alcances del planeamiento estratégico, pero sobre todo para crear un espacio donde los

empleados puedan exponer sus dudas abiertamente y la alta gerencia pueda darles una respuesta apropiada, completa y oportuna.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo son hitos que marcan el camino hacia el logro de los objetivos de largo plazo, materializándolos a través de la asignación de recursos. El logro de los OCP está enmarcado en un plazo no mayor a un año, lo cual permite un seguimiento y más importante aún corregir rápidamente en caso de ser necesario. El actuar de las empresas desde su sentido de urgencia nunca puede dejar a un lado las políticas internas, en conjunto con los valores y el código de ética. El liderazgo del Gerente General en este proceso de implementación lo coloca como cabeza en el organigrama propuesto, su función debe ser permear la organización hacia puestos de ejecución y hacer dinámica la misma. Promoviendo la implementación de este planeamiento estratégico mediante empleados informados y bien motivados.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la manera de vigilar el cumplimiento paulatino del plan estratégico, para lo cual se presenta el Tablero de Control Balanceado o *BalancedScorecard* (D'Alessio, 2013). Además se realiza un análisis para cada una de las perspectivas de control.

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con D'Alessio (2013) el proceso estratégico es iterativo e interactivo al mismo tiempo. Es decir que en forma simultánea participan diversas personas, al mismo tiempo que se brinda retroalimentación permanente, para que pueda darse el aprendizaje y la mejora continua. El control se hará desde las siguientes cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; tal y como lo establece el Tablero de Control Balanceado.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva pretende evaluar la capacidad que tiene La Repuestera de aprender de sus propias experiencias. Pero no basta con decir que se ha aprendido, sino que es necesario realizar cambios, a partir de lo aprendido, y lograr así una mejora en los resultados. Para La Repuestera, se han diseñado los siguientes indicadores de aprendizaje interno:

- Incremento en ventas luego de la campaña promocional
- Conocimiento de los productos, por parte de los empleados
- Horas de capacitación por empleado

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos permite monitorear la forma cómo se están haciendo las actividades al interior de la empresa, ya que esto generará un resultado de cara al mercado, pero además la eficiencia en esos procesos genera impacto financiero para La Respuestera. Los indicadores de procesos que se ha desarrollado son:

- Clientes ingresados a la base de datos

- Difusión del manual de capacitación
- Presupuesto de capacitación
- Productos que han sido ingresados a la base de datos
- Déficit de productos

8.1.3 Clientes

Para La Repuestera el análisis de la perspectiva de clientes es fundamental, y en especial porque se ha propuesto crecer para convertirse en líder de ventas en Trujillo. Para desarrollar los indicadores que evalúan la perspectiva de los clientes hay que tomar la posición de estos, analizando aquellos puntos que el cliente espera del servicio y en los momentos en que se da el contacto. Los indicadores que se desarrollaron para esta perspectiva son:

- Crecimiento en ventas
- Ponderación de micro localización para ubicación de nuevos locales
- Inversión en piezas Kia y Hyundai sobre el total
- Ventas por cliente
- Llamadas de seguimiento realizadas

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera es la que analiza si se van cumpliendo o no las metas planteadas. Se pretende dar seguimiento a los beneficios que persiguen el volumen de unidades productivas, y comercializadas, así como a la rentabilidad que genera el negocio.

Los indicadores que se han desarrollado son:

- Inversión en inventarios
- Costo del software
- Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)
- Variación de la utilidad neta

8.2 Tablero de Control Balanceado (*BalancedScorecard*)

En la Tabla 24 se presenta el Tablero de Control Balanceado o *BalancedScorecard*, siendo el Gerente General el responsable de su implementación. Esta herramienta ha sido diseñada para mantener un control permanente sobre la utilización de los recursos y el alcance de las actividades que se realicen dentro del marco de este planeamiento estratégico. Para hacer esto se han definido indicadores, los cuales serán medidos, para luego comparar el valor obtenido contra lo esperado. En caso de que haya desviación, entonces se procede a brindar la retroalimentación del caso y a replantear la forma de alcanzar el objetivo a tiempo. Un constante seguimiento asegura que se alcancen los objetivos de corto plazo y con ello los de largo plazo y la visión que se tiene para el año 2018.

8.3 Conclusiones

Un plan estratégico que no se evalúe carece de todo sentido, ya que el entorno se mueve con mucha facilidad y sin previo aviso. En este capítulo se ha expuesto la principal herramienta que tiene La Repuestera para la ejecución del Plan. Considerando que esta es una micro empresa, con un nivel de ventas bajo y con sólo tres empleados. Sin embargo opera en un sector con alto crecimiento, por lo que la correcta implementación de este planeamiento estratégico es muy importante para llevar a la empresa a los niveles de ventas y de utilidades que los accionistas desean.

El Tablero de Control Balanceado que se ha presentado permitirá el control de las actividades pero desde un punto de vista estratégico y no operativo. Al medir los indicadores el Gerente podrá evaluar si se está en la senda correcta para alcanzar o no los objetivos de corto plazo y poder entonces imponer correctivos de inmediato. El monitorear el desempeño es esencial para asegurar el logro de la visión, y llevar a La Repuestera al liderazgo en ventas en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

Tabla 24

Tablero de Control Balanceado La Repuestera

OLP	OCP	Recursos	Indicador	Fórmula	Unidad	Dimensión	
OLP1 Incrementar el número de puntos de ventas propios a tres locales para el año 2018	OCP1.1	En el año 2014 las ventas se incrementarán en 15%	a Recursos humanos, tiempo, transporte, muestras	Crecimiento en ventas	$(\text{Ventas 2014} - \text{Ventas 2013}) / \text{Ventas 2013}$	%	Clientes
	OCP1.2	Determinar la mejor ubicación para la apertura de un segundo punto de ventas, en el 2015	b Recursos humanos, dinero, transporte	Ponderación de micro localización	Puntaje para cada posible ubicación	Cantidad	Clientes
	OCP1.3	Colocar un inventario de los productos que representan el 80% de las ventas en cada tienda	c Computadoras, recursos humanos, dinero, infraestructura	Inversión en inventarios	Soles en inventario en cada tienda	Soles	Financiera
	OCP1.4	Determinar la mejor ubicación para la apertura de un tercer punto de ventas, en el 2017	d Recursos humanos, dinero, transporte	Ponderación de micro localización	Puntaje para cada posible ubicación	Cantidad	Clientes
OLP2 En el año 2018 La Repuestera generará ventas por S/.250,000	OCP2.1	Incorporar al inventario repuestos de Kia y Hyundai en el año 2014	a Dinero, transporte, infraestructura	Inversión en piezas de Kia y Hyundai sobre el total	$\text{Monto de inventario en Kia y Hyundai} / \text{total inventario}$	%	Clientes
	OCP2.2	Incrementar las ventas en 2015 en un 20%	b Recursos humanos, equipos, infraestructura, dinero, transporte	Crecimiento en ventas	$(\text{Ventas 2015} - \text{Ventas 2014}) / \text{Ventas 2014}$	%	Clientes
	OCP2.3	Realizar campaña promocional en el año 2016 que llegue al 40% del segmento objetivo	c Dinero, asesores en publicidad, medios, recursos humanos	Incremento en ventas luego de campaña	$(\text{Ventas mes después de campaña 2016}) / \text{Ventas del mismo mes 2015} - 1$	%	Financiera
	OCP2.4	Incrementar las ventas en 2017 en 20%	d Dinero, infraestructura, recursos humanos, transporte	Crecimiento en ventas	$(\text{Ventas 2015} - \text{Ventas 2014}) / \text{Ventas 2014}$	%	Clientes
OLP3 Tener un 99% de clientes satisfechos, con sólo 1% de quejas o devoluciones	OCP3.1	Adquirir un software que permita crear y manejar la base de datos de clientes, para el 2014	a Computadoras, recursos humanos, dinero, infraestructura	Cantidad quejas sobre total clientes	$\text{Cantidad de quejas} / \text{total de clientes}$	Soles	Clientes
	OCP3.2	Introducir el 100% de los datos de clientes que se posean en el año 2015	b Recursos humanos, infraestructura, computadora, software	Clientes ingresados a la base de datos	$\text{Clientes ingresados} / \text{Total clientes}$	%	Procesos
	OCP3.3	En el año 2016 se obtendrá una evaluación de cada cliente, en función del valor promedio de sus compras y de la frecuencia	c Recursos humanos, infraestructura, computadora, software	Ventas por cliente	$\text{Ventas del 2016 por cliente}$	Soles	Clientes
	OCP3.4	Para el 2017 se brindará seguimiento al 50% de las ventas realizadas, en función del monto	d Recursos humanos, infraestructura, computadora, software	Llamadas de seguimiento realizadas	$\text{Clientes a los que se les dio seguimiento} / \text{Total clientes}$	%	Clientes
OLP4 Establecer un programa de capacitación permanente a los colaboradores, donde en el 2018 el 100% de los empleados haya recibido al menos una capacitación semestral	OCP4.1	Elaborar manual de capacitaciones de la empresa en el año 2014	a Recursos humanos, infraestructura, dinero	Difusión del manual	$\text{Cantidad de empleados que conocen el manual de capacitaciones}$	Número	Procesos
	OCP4.2	Establecer un proceso de evaluación de necesidades y capacitación durante el 2015	b Recursos humanos, infraestructura, computadora, software	Presupuesto de capacitación	Monto en soles	Soles	Procesos
	OCP4.3	En el 2016, el 100% de los empleados conocerá a cabalidad los repuestos que se venden, su uso y atributos	c Recursos humanos, dinero, equipos, expertos capacitadores	Conocimiento de los productos	$\text{Productos que conocen} / \text{Total de productos que se venden}$	%	Aprendizaje
	OCP4.4	Para el año 2017 el 100% de los empleados habrá recibido capacitación en técnicas de ventas y atención al cliente	d Recursos humanos, dinero, equipos, expertos capacitadores	Horas de capacitación por empleado	$\text{Horas de capacitación total} / \text{Cantidad de empleados}$	Horas	Aprendizaje
OLP5 En el año 2018 el Rendimiento sobre el Patrimonio o ROE será del 15%	OCP5.1	En el 2014 se controlará el 100% del inventario, a través de un software que interrelacione a las compras, con las ventas y con el almacén	a Computadoras, recursos humanos, dinero, infraestructura	Productos que están en la base de datos	$\text{Productos en la base de datos} / \text{Total de productos}$	%	Procesos
	OCP5.2	En el año 2015 se establecerán niveles mínimos y máximos de inventario; y el 90% de los items se mantendrá en este rango a lo largo del año	b Recursos humanos, computadoras, software, proveedores	Déficit de productos	$\text{Número de veces que se estuvo por debajo del nivel mínimo de inventario}$	Número	Procesos
	OCP5.3	Para el año 2016 el ROE será del 10%	c Recursos humanos, computadoras, software, proveedores, publicidad	ROE	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	%	Financiera
	OCP5.4	En el 2017 las utilidades crecerán en un 3%	d Recursos humanos, computadoras, software, proveedores, publicidad	Variación de a utilidad neta	$(\text{Utilidad Neta 2017} - \text{Utilidad Neta 2016}) / \text{Utilidad Neta 2016}$	%	Financiera

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

La primera conclusión a la que se llega es que el plan estratégico que se ha desarrollado es cónsono, alineado y factible. Esto se comprobó con la realización del Plan Estratégico Integral (PEI), que se presenta en la Tabla 25. También se verificó que las estrategias diseñadas contribuyen al logro de la visión propuesta para el año 2018.

La Repuestera es una micro empresa, dedicada a la venta de autopartes en la ciudad de Trujillo. Sus ventas para el año 2013 se han estimado en S/.75,000, lo que representa apenas el 0.006% del mercado nacional. Pero a pesar de ser una micro empresa, con sólo tres empleados tiene un amplio potencial de crecimiento, ya que la venta de vehículos se incrementa en más de 15% cada año, aumentando el parque automotor y con ello la necesidad de repuestos o autopartes. Sin embargo, requiere de una profesionalización de su gerencia y del establecimiento de un horizonte claro que le indique hacia donde enfocar sus recursos y eso es lo que se pretende lograr con este planeamiento estratégico.

La principal limitante que se encontró para el crecimiento de la empresa es su enfoque en el nicho de Volkswagen y específicamente en las autopartes para escarabajos, que no es una de las marcas más vendidas en el país. Por ello se propone como estrategia que se diversifique hacia otras marcas más populares como lo son Hyundai y Kia. Al mismo tiempo esto le permitirá atender clientes que no sólo estén enfocados u orientados al precio sino también al servicio, permitiéndole diferenciarse de sus competidores.

Para convertirse en el líder en ventas de autopartes en la ciudad de Trujillo se requiere incrementar el inventario pero también adquirir un software que permita su control, conociendo en cualquier momento la cantidad disponible por ítem. Asimismo, se deberán establecer niveles de inventario mínimos y máximos para que siempre haya disponibilidad pero haciendo un uso eficiente de la inversión. Un objetivo que se ha propuesto la

organización es establecer tres puntos de venta en la ciudad, todos ellos pequeños pero ubicados en los polos donde se concentre la demanda, ya que son artículos de necesidad y el cliente acudirá siempre al que esté más cerca, aunque posteriormente compare precios.

La Repuestera debe adoptar una estrategia genérica de diferenciación, a través del servicio. Para ello su personal tiene que conocer las autopartes que venden y poder asesorar a los clientes, así como brindar servicio postventa mediante el seguimiento. Se ha propuesto una estructura de apenas tres tiendas con una persona encargada por tienda, ya que no se pueden incrementar los costos fijos con el riesgo de no alcanzar el punto de equilibrio, por lo que el personal se irá incrementando cuando el volumen de ventas lo permita. Pero para apoyar en la labor de inventario y sobre todo conocer la disponibilidad inmediata se adoptará un *software*.

Este planeamiento estratégico se ha definido para un período de cinco años, ya que los cambios en el entorno se dan de manera rápida, por lo que en este período podrían cambiar las marcas más vendidas e incluso las tasas anuales de crecimiento. Es por ello que tanto la visión como los OLP se desarrollaron para el año 2018, pero en el camino La Repuestera debe lograr los OCP definidos en bases anuales y que serán controlados utilizando el Tablero de Control Balanceado.

9.2 Recomendaciones Finales

1. Implementar este planeamiento de forma inmediata. La responsabilidad de la implementación recae sobre el Gerente General, quien debe brindar suficiente información al personal y guiarlos en los procesos de cambio.
2. Capacitar al personal, tanto en conocimientos técnicos como en servicio al cliente. En conocimiento técnico se refiere a las distintas autopartes, para que puedan dar asesoría a los clientes.

3. Ampliar la gama de productos que manejan, y no dedicarse exclusivamente a Volkswagen. Deben incluir productos de las cinco marcas más vendidas de autos, así como genéricos.
4. Motivar al personal, haciéndolo sentir parte de la organización, ya que sobre ellos recae la responsabilidad de la satisfacción de los clientes.
5. Brindar servicio postventa, con el apoyo de un software que permita manejar la cartera de clientes.
6. Adquirir un programa para el manejo de inventario, que integre el módulo de ventas y de compras. De esta forma se tendrá conocimiento en cualquier momento de la disponibilidad por ítem y con la ayuda de niveles mínimos y máximos se generarán automáticamente los pedidos a los proveedores.
7. Incrementar el capital social para poder financiar parte del crecimiento, ya que se tendrá que aumentar el nivel de inventario durante el próximo año.

9.3 Futuro de la Empresa

En el año 2018 La Repuestera será la líder en ventas de autopartes en la ciudad de Trujillo, abasteciendo el mercado con productos de las principales marcas de vehículos, así como con genéricos. Para esa fecha habrá desarrollado ventaja competitiva mediante la diferenciación en servicio, pero también con un estricto control de costos para ofrecer precios atractivos, ya que los clientes afianzarán su costumbre de cotizar en distintos lugares antes de realizar la compra. La rotación de inventarios será de seis veces por año, con un ROE del 15% y ventas que superen los S/.250,000, contando con tres locales para atención al público.

Tabla 25

Plan Estratégico Integral La Repuestera

Visión						
En el 2018 La Repuestera será líder en la venta de repuestos en Trujillo con puntos de venta propios, orientados a la satisfacción de los clientes, generando empleos de calidad y retorno sobre la inversión para los accionistas						
Intereses del sector: *Liderazgo en Trujillo *Puntos de venta propios *Satisfacción del cliente *Empleos de calidad *Rentabilidad de los accionistas	Objetivos de Largo Plazo					En el año 2018 el Rendimiento sobre el Patrimonio o ROE será del 15%.
	Incrementar el número de puntos de ventas propios a tres locales para el año 2018	En el año 2018 La Repuestera generará ventas por S/ 250,000.	Tener un 99% de clientes satisfechos	Establecer un programa de capacitación permanente a los colaboradores, donde en el 2018 el 100% de		
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas
Introducir marcas en el stock de 1 ventas de mayor volumen de vehículos importados.	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente * P5 Control interno
2 Desarrollar los cliente ofreciendo productos a talleres.	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente
3 Establecer nuevos puntos de venta propios cercanos a talleres mecánicos	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente * P5 Control interno
4 Nombrar un asesor para implementación de plan estratégico.	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente * P5 Control interno
5 Utilizar un software de punto de venta con control de inventarios y contabilidad	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente * P5 Control interno
6 Crear estrategia de marketing digital.	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente * P5 Control interno
7 Diversificar el portafolio de marcas que se comercializan	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente * P5 Control interno
8 Establecerse en nuevos comercios con clientes que tengan talleres de Volkswagen y de otras marcas en Trujillo mediante promociones por volumen.	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los
9 Implantar programa de fidelización.		X	X			* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los
10 Efectuar importación directa de autopartes.	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente
11 Vender a otras empresas de autopartes	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente * P5 Control interno
12 Implementar programa de reparto a domicilio	X	X	X	X	X	* P1 Gestión del manejo de inventario * P2 Promover la sana relación comercial * P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores * P4 Servicio al cliente * P5 Control interno
Indicadores de Clientes: *Crecimiento en ventas *Ponderación de micro localización para nuevos locales *Ventas por cliente *Llamadas de seguimiento realizadas	OCP 1.1. En el año 2014 las ventas se incrementarán en 15% OCP 1.2. Determinar la mejor ubicación para la apertura de un segundo punto de venta	OCP 2.1. Incorporar al inventario repuestos de Kia y Hyundai en el año 2014 OCP 2.2. Incrementar las ventas en 2015 en un 20%	OCP 3.1. Adquirir un software que permita crear y manejar la base de datos de clientes que se posean en el OCP 3.2. Introducir el 100% de los datos de necesidades y	OCP 4.1. Elaborar manual de capacitaciones de la empresa en el año 2015 OCP 4.2. Establecer un proceso de evaluación de necesidades y	OCP 5.1. En el 2014 se controlará el 100% del inventario, a través de un sistema de control de inventario, se establecerán niveles mínimos y máximos de	Indicadores de Procesos: *Clientes ingresados en la base de datos *Difusión del manual de capacitación *Presupuesto de capacitación *Productos que están en la base de datos *Deficit de productos
Indicadores de Aprendizaje: *Incremento en ventas luego de campaña promocional *Conocimiento de los productos *Horas de capacitación por empleado	OCP 1.3. Colocar un inventario de los productos que representan el 80% de las ventas en cada tienda OCP 1.4. Determinar la mejor ubicación para la apertura de un tercer punto de ventas, en el 2017	OCP 2.3. Realizar campaña promocional en el año 2016 que llegue al 40% del segmento objetivo OCP 2.4. Incrementar las ventas en 2017 en 20%	OCP 3.3. En el año 2016 se obtendrá una evaluación de cada cliente, en función del valor promedio de sus compras y de la frecuencia OCP 3.4. Para el 2017 se brindará seguimiento al 50% de las ventas realizadas, en función del monto	OCP 4.3. En el 2016, el 100% de los empleados conocerá a cabalidad los repuestos que se venden, su uso y atributos OCP 4.4. Para el año 2017 el 100% de los empleados habrá recibido capacitación en técnicas de ventas y atención al cliente	OCP 5.2. En el año 2015 se establecerán niveles mínimos y máximos de OCP 5.3. Para el año 2016 el ROE será del 10% OCP 5.4. En el 2017 las utilidades crecerán en un 3%	Indicadores Financieros: *Inversión en inventarios *Costo del software *ROE *Variación en la utilidad neta
Recursos: Infraestructura, dinero, recursos humanos, transporte, computadoras, software, expertos						

Valores:
*Confianza
*Calidad
*Transparencia
*Relación costo-valor
*Sentido de pertenencia

Código de Ética:
*Cumplir con la seguridad y calidad de los productos
*Mantener relaciones honestas con los clientes
*Cooperación entre las diferentes sucursales
*Transparencia y buena fe tanto para con los colaboradores como para los clientes
*Conducta ética y honesta, evitando los conflictos
*Relación con proveedores, clientes y empleados dentro de las normas legales

Referencias

- Amsa. (2013). *Repuestos*. Recuperado de <http://www.amsa.com.pe/repuestos.php>
- Andina. (2013, 21 de septiembre). BCP mantiene su proyección de crecimiento del PBI peruano en 5.5% este año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-mantiene-su-proyeccion-crecimiento-pbi-peruano-55-este-ano-2076751>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2013b). *Niveles Socioeconómicos: Lima, Junio 2013*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER). (2013). Venta de vehículos nuevos en el Perú crece 9% a septiembre y suman 151.647 unidades. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/node/102968>
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER). (2013). *Informe Estadístico I semestre 2013*. Recuperado de http://araper.pe/ckfinder/userfiles/files/INF_SEM_2013.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Barandiarán M., Calderón D., Chávez G., & Coello, A. (2012). *Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4614/BARANDIARAN_
- BBVA Research. (2012). *Situación Automotriz-Perú año 2012*. Recuperado de http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1212_Situacionautomotrizperu-2012_tcm346-380515.pdf?ts=10112013

- Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL). (2008). *El caso de Lima-Callao*. Recuperado de <http://www.eclac.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/dmaah/noticias/paginas/3/12403/P12403.xml&xsl=/dmaah/tpl/p18f.xsl&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xsl>
- D'Alessio, F.A. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, 2a ed. México, D.F., México: Pearson.
- Datosperú. (2013). *Datos de PEVISA Auto Parts S.A.* Recuperado de <http://www.datosperu.org/peru-pevisa-auto-parts-sa.php>
- Gutiérrez, M. & Pidrahita, C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas* (Tesis para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia).
- International Trade Centre. (2013). *Trade statistics for international business development, 8708*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.asp
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007). *Población censada según departamento 2007*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Ley 29303. Ley que modifica el plazo que fija la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley 27688 modificada por la Ley 28629 y fija 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). Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29303.pdf>

Ministerio de Industria Energía y Turismo Español (MINETUR). (2013). *Industria y Pymes, ayudas a la adquisición de vehículos eléctricos*. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/industria/es-es/servicios/paginas/ayudasvehiculoelectronico.aspx>

World Economic Forum (WEF). (2013-2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf



Apéndice: Estados Financieros La Repuestera

	31/12/2011		31/12/2012		30/09/2013	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		%		%		%
CAJA Y BANCOS	4,400	2%	2,516	1%	4,451	2%
EXISTENCIAS	180,908	63%	176,848	62%	165,950	58%
CARGAS DIFERIDAS	93,591	33%	97,852	34%	109,915	39%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	278,898	97%	277,216	98%	280,316	99%
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	8,447	3%	6,587	2%	5,534	2%
TOTAL ACTIVO	287,345	100%	283,803	100%	285,850	101%
PASIVO Y PATRIMONIO						
<u>PASIVO CORRIENTE</u>						
TRIBUTOS POR PAGAR	456	0.2%	415	0.1%	380	0.1%
ANTICIPOS DE CLIENTES	470	0.2%	467	0.2%	415	0.1%
PROVEEDORES	12,207	4.2%	3,315	1.2%	4,343	1.5%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	17,200	6.0%	15,900	5.6%	13,120	4.6%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	30,333	10.6%	20,097	7.1%	18,258	6.4%
<u>PATRIMONIO</u>						
CAPITAL	230,000	80.0%	230,000	81.0%	230,000	81.0%
RESULTADOS ACUMULADOS	19,838	6.9%	27,012	9.5%	33,706	11.9%
RESULTADOS DEL PERIODO	7,174	2.5%	6,694	2.4%	3,886	1.4%
TOTAL PATRIMONIO	257,012	89.4%	263,706	92.9%	267,592	94.3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	287,345	#####	283,803	100.0%	285,850	100.7%

ESTADO DE RESULTADOS LA RESPUESTERA

	2011		2012		2013	
VENTAS NETAS	119,941	100%	100,552	100%	58,518	58%
COSTO DE VENTAS	(103,211)	-86%	(85,621)	-85%	(48,895)	-49%
UTILIDAD BRUTA	16,730	14%	14,931	15%	9,623	10%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(8,030)	-7%	(7,056)	-7%	-5212	-5%
GASTOS DE VENTAS	(1,063)	-1%	(763)	-1%	-410	0%
	(9,093)	-8%	-7819	-8%	-5622	-6%
UTILIDAD OPERACION AL	7,637	6%	7,112	7%	4,001	4%
<u>OTROS INGRESOS (GASTOS)</u>						
INGRESOS DIVERSOS						
INGRESOS FINANCIEROS						
CARGAS EXCEPCIONALES						
GASTOS FINANCIEROS	(463)	0.4%	(418)	-0.4%	(115)	-0.1%
TOTAL	7,174	-7.0%	6,694	7%	3,886	4%
RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION						
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL IMPUESTO A	7,174	6.0%	6,694	7%	3,886	4%
PARTICIPACIONES POR PAGAR						
IMPUESTO A LA RENTA						
RESULTADO DEL PERIODO	7,174	6.0%	6,694	7%	3,886	4%