

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FÍSICAS Y FORMALES

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TESIS:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE SERVICIO
AUTOMOTRIZ ALMACENES SANTA CLARA S.A.”**

AUTOR:

CARLOS RAUL VERA VALDIVIA

AREQUIPA

2014

INDICE GENERAL

Resumen	5
----------------	----------

Capítulo I Planteamiento De La Investigación

1.1	Resumen Ejecutivo	8
1.2	Tema	9
1.3	Antecedentes	9
1.4	Importancia Y Justificación	10
1.5	Identificación Del Problema De Investigación	11
1.5.1	Enunciado Del Problema De Investigación	11
1.5.2	Formulación Del Problema	13
1.6	Delimitación Del Problema	13
1.6.1	Delimitación Espacial	13
1.6.2	Delimitación Temporal	13
1.7	Objetivos	13
1.7.1	Objetivo General	13
1.7.2	Objetivos Específicos	14
1.8	Hipótesis	14
1.8.1	Hipótesis General	14
1.8.2	Hipótesis Específica	14
1.9	Metodología De La Investigación	15
1.9.1	Métodos De Investigación	15
1.10	Variables E Indicadores	16
1.11	Técnicas De Investigación	16

Capítulo II Fundamentación Teórica

2.1	Introducción.	18
2.2	Organización.	19
2.3	Planificación.	20
2.3.1	Definición De Planificación.	20
2.3.2	Importancia De La Planificación.	21
2.3.3	Etapas De La Planificación.	22
2.4	Planificación Estratégica.	23
2.4.1	Evolución Histórica.	23
2.4.2	Definición.	25
2.5	Etapas De La Planeación Estratégica.	26
2.5.1	Principios Corporativos.	27
2.5.1.1	Matriz Axiológica.	27

2.6	Diagnóstico Estratégico.	28
2.6.1	Análisis Externo	28
2.6.1.1	Macro Ambiente	28
2.6.1.2	Micro Ambiente	29
2.6.1.2.1	Matriz Efe	34
2.6.1.3	Análisis Interno	35
2.6.1.3.1	Matriz EFI	38
2.6.1.4	Análisis FODA	39
2.6.1.4.1	Matriz De Impactos / FODA – Ponderado	40
2.6.1.4.2	Matriz DAFO	41
2.6.2	Direccionamiento Estratégico.	43
2.6.2.1	Elementos	43
2.6.2.2	Visión Corporativa	47
2.6.2.3	Misión Corporativa	47
2.6.3	Objetivos Corporativos	48
2.6.4	Proyectos Estratégicos	48
2.6.5	Plan Operativo	48
2.6.6	Monitoreo Estratégico	49
2.6.6.1	Índices De Gestión	49
2.7	Plan Estratégico.	50
2.7.1	Definición	50
2.7.2	Etapas	51
2.7.3	Importancia	52
2.8	Enfoque De La Estrategia.	53
2.9	El Balanced Scorecard O Cuadro De Mando Integral	54
2.9.1	Historia	55
2.9.2	Definición	58
2.9.3	Contenido.	61
2.9.3.1	Misión.	61
2.9.3.2	Visión.	62
2.9.3.3	Valores.	63
2.9.3.4	Políticas.	63
2.9.3.5	Perspectivas.	64
2.9.4	Mapas Estratégicos.	72
2.9.5	Objetivos.	75
2.9.6	Estrategias.	76
2.9.7	Metas.	78
2.9.8	Indicadores.	79
2.9.9	Iniciativas.	80
2.9.9.1	Responsables.	81
2.9.9.2	Control Estratégico	83

Capítulo III **Análisis Externo**

3.1	Macro Ambiente	85
3.1.1	Factor Económico	86
3.1.2	Factor Social	92
3.1.3	Factor Político	95
3.1.4	Factor Tecnológico	100
3.1.5	Factor Ambiental	105
3.1.6	Factor Legal	112
3.2	Micro Ambiente	116
3.2.1	Sector Automotriz En El Perú	117
3.2.2	Mercado	129
3.2.3	Productos Y Servicios	131
3.2.4	Clientes	132
3.2.5	Análisis Competitivo	133
3.2.5.1	Matriz De Factores Externos	140

Capítulo IV **Análisis Interno**

4.1	Diagnóstico De La Situación Actual	142
4.1.1	Historia	142
4.1.2	Organigrama.	144
4.2	Proceso De Prestación De Servicios Automotrices.	145
4.2.1	Capacidad Directiva	148
4.2.2	Capacidad Competitiva	149
4.2.3	Capacidad Del Talento Humano	150
4.2.4	Capacidad Tecnológica	151
4.2.5	Capacidad Financiera	152
4.3	Matriz De Factores Internos	153
4.4	Matriz FODA	154
4.5	Matriz De Ponderación	155
4.6	Matriz DAFO De Exposición De Estrategias.	157
4.7	Matriz BCG	159

Capítulo V Direccionamiento Estratégico

5.1	Introducción	162
5.2	Misión	163
5.3	Visión	163
5.4	Principios Y Valores	164
5.5	Objetivos de la Empresa de Acuerdo al Cuadro de Mando Integral.	167
5.5.1	Perspectiva De Clientes	168
5.5.2	Perspectiva Financiera	168
5.5.3	Perspectiva De Procesos Internos	169
5.5.4	Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento	170
5.6	Formulación De Las Políticas	171
5.7	Mapa Estratégico	174
5.7.1	Ruta Crítica	175
5.8	Formulación Estratégica	176
5.8.1	Estrategias	177
5.8.2	Acciones Estratégicas	180
5.9	Balanced Scorecard	183

Capítulo VI Conclusiones Y Recomendaciones

6.1	Conclusiones	185
6.2	Recomendaciones	187
	Bibliografía	188
	Anexos	191

RESUMEN

El planeamiento estratégico del Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. tiene como objetivo principal buscar su desarrollo sostenible, aprovechando el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector, a través del establecimiento de estrategias que permitan posicionarlo como uno de Concesionarios Autorizados referentes en el mercado automotriz arequipeño, buscando el bienestar de sus *stakeholders*.

Este estudio muestra que muchos de los objetivos planteados son susceptibles de alcanzar, debido a que existen factores que propician las condiciones para su concreción, tales como:

- tratados de libre comercio con países fabricantes,
- aumento de la demanda de vehículos en el Perú y
- altos índices de motorización en el Perú.

Sin embargo, es importante mencionar que como parte del paquete de estrategias planteadas por este estudio, existen algunas cuyo funcionamiento depende necesariamente de la participación del Estado, el cual deberá crear las condiciones necesarias para propiciar la inversión en dicho sector.

Estas condiciones pueden verse reflejadas a través de incentivos tributarios aplicados por un determinado periodo o por la promulgación de normas que restrinjan la importación de vehículos usados y fomenten la compra de los nuevos, ya que por el nivel de inversión que implica, este sector:

- cuenta con un gran potencial para la creación de puestos de trabajo formal,
- incrementa la recaudación tributaria,
- aumenta el PBI y
- genera mayor dinamismo en la economía del país.

Por lo tanto es importante mencionar que el trabajo realizado en esta tesis buscará contribuir significativamente al aumento de la productividad y a una mayor eficiencia en el uso de los recursos del taller donde se realizó el estudio, y por ende en la empresa.

Inicialmente se investigó sobre los conceptos teóricos relacionados con las metodologías de mejora, los mismos que, conjuntamente con el diagnóstico del área en estudio, servirán para definir la estrategia de mejora que se desarrollaría.

Para la formulación de las oportunidades de mejora se utilizó la metodología base de todas las metodologías de mejora con las que las organizaciones pueden disponer actualmente.

Con la implementación de las propuestas de mejora se logrará ordenar y estabilizar los procesos que circunscribe el taller, así como eliminar las principales causas que mermaban su productividad y evitaban que logren los objetivos de calidad que garanticen su competitividad y sostenibilidad. Adicionalmente se debe resaltar que a partir de este estudio el taller puede considerar utilizar metodologías de excelencia para mejorar sus procesos en el futuro, y complementar la mejora de procesos, que es la base de la productividad de las empresas, con otras herramientas de la Ingeniería Industrial, las cuales no podrían funcionar de manera óptima sin el análisis desarrollado.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVTIGACION

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A., actualmente no cuenta con una planificación adecuada que le faculte ampliar sus expectativas, planteo la presente tesis que tiene por objeto formular una dirección clara y eficiente para este taller mecánico automotriz, la misma que le proveerá a sus directivos las herramientas necesarias para la oportuna toma de decisiones respecto del manejo operativo y financiero, aspectos claves que le servirán para enfrentarse a los desafíos del sector.

Esta investigación permitirá la identificación de los actores que interactúan en el sector automotriz con sus deficiencias y ventajas; con toda la información recopilada se podrá elaborar planes y proyectos estratégicos con los que se pretende cumplir las metas y objetivos propuestos. Para lo cual se han desarrollado los siguientes capítulos:

- I.** Planteamiento de la Investigación
- II.** Fundamentación Teórica
- III.** Diagnóstico Situacional
- IV.** Direccionamiento Estratégico
- V.** Conclusiones y Recomendaciones.

1.2 TEMA

Diseño de Plan Estratégico para el Centro de Servicio automotriz Almacenes Santa Clara S.A.

1.3 ANTECEDENTES

El parque automotor peruano a octubre 2013, las ventas de autos nuevos alcanzaron las 168 mil unidades y al cierre del año 2013 se han vendido más de 200 mil, un 5% por encima del año 2012. No obstante, esta expansión será más moderada que la registrada el año previo (2011) del 27%, debido a una mayor cautela por el lado del gasto privado (familias y empresas) y al incremento del tipo de cambio que se reflejó en un encarecimiento del precio en moneda local de las unidades vehiculares. Por el lado de los vehículos comerciales y de carga, con relación al año anterior las ventas se han mantenido prácticamente estables, en un contexto de menor dinamismo de la inversión privada. En cuanto a los vehículos ligeros, las ventas se elevarían en 7.3% (37.9% en 2012), en un entorno de menor crecimiento del empleo y de los ingresos de las familias.

Los créditos vehiculares continuaron expandiéndose a buen ritmo, registrando tasas cercanas al 24% durante el año 2013, lo que le ha dado soporte a la compra de vehículos ligeros. Se considera que esta tendencia continuará en los próximos años debido a la mayor penetración de empresas especializadas en ofrecer créditos

vehiculares, las que han puesto a disposición modalidades novedosas de financiamiento para el mercado local, entre las que destaca el leasing americano.

Para los siguientes dos años se provee condiciones de oferta y demanda favorables para las ventas de autos nuevos, las que estimamos crecerán entre 10 y 15% anual y podrían llegar a las 260 mil unidades en 2015. Por el lado de la demanda, se toma en cuenta el crecimiento de la economía a tasas entre 5,5% y 6,0% y un mercado laboral que se mantendrá dinámico. 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 desde diciembre del año pasado, y menores aranceles debido a la entrada en vigencia de tratados comerciales con Japón, México y la Eurozona.

Es importante tomar en cuenta que el sector no se circunscribe sólo a la venta de vehículos nuevos, sino además deriva en varios subsectores que complementan su actividad productiva y comercial, como la actividad de los talleres, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios relacionados como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros.

1.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El planeamiento estratégico del sector automotriz tiene como objetivo principal buscar su desarrollo sostenible, aprovechando el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector.

Por lo que es importante tener una alternativa adecuada de servicio automotriz, que siendo destinado al mantenimiento vehicular cumpla con las expectativas de la demanda insatisfecha proporcionando servicios de calidad.

Por esta razón, los talleres automotrices permanentemente buscan mejorar sus servicios implementando las opciones más viables de cambio; como es el caso del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A. que servirá de guía y facilitara los medios necesarios que requerimos de manera directa, oportuna y sin restricciones, para desarrollar este trabajo.

Esta investigación debe permitir cumplir con las metas que se propone para el desarrollo económico del taller, señalar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, así como identificar la posible necesidad de expansión; con el fin de mejorar su administración, aplicando conceptos de desarrollo lucrativo y sustentable de las actividades micro empresariales, además se buscará fortalecer su posicionamiento dentro del mercado.

1.5 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Industria Automotriz es una de las más importantes a nivel mundial y en el desarrollo histórico del capitalismo, se relaciona de manera estrecha. Los vehículos son esenciales para el funcionamiento de la economía global, lo que provoca importantes encadenamientos de la manufactura, genera gran demanda para una amplia variedad de sectores productivos: metalurgia, plásticos, caucho, textil, electrónica, talleres de reparación, etc. Además, es generadora de empleo

directo e indirecto, y uno de los mayores contribuyentes a los ingresos gubernamentales alrededor del mundo.

El Sector Automotriz está compuesto principalmente por los sub sectores: importadores, firmas de auto partes y distribuidores; por estar relacionados de manera directa con la actividad automotriz pueden ser considerados como parte del sector.

También conlleva el desarrollo de otras actividades como talleres, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz, seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, etc.

Las actividades que complementan al sector automotriz se encuentran afectadas no solo por el hecho de no tener una participación individual clara dentro de las estadísticas económicas del país, sino que hay otro tipo de inconvenientes dentro de los cuales podemos evidenciar el incremento de la competencia, razón por la que se ve afectada la participación de los talleres dentro del mercado causando un decrecimiento en su economía interna.

Otro grave inconveniente que afecta a los talleres automotrices pequeños y medianos en nuestro país, de la misma manera que en Arequipa, es la falta de organización interna y no poseer metas definidas para corto, mediano y largo plazo, así como el hecho de tener que enfrentarse a los avances tecnológicos de los grandes talleres.

Estos son algunos de los motivos que no permiten a los talleres mecánicos automotrices ampliar sus espacios físicos ni brindar servicios especializados y de cierta forma impiden absorber segmentos de mercado; por lo que se busca el

mecanismo a través del cual se puedan ir adaptando a las exigencias que el mundo actual presenta.

1.5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué posibilidades existirían para que el taller incremente sus ganancias y mejore su gestión?

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.6.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El taller mecánico automotriz para el que desarrollaré el presente trabajo está ubicado en el Distrito Cayma, en la Av. Ejército 1059.

1.6.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se realizará tomando en cuenta datos disponibles de 6 meses anteriores, Dic-2013 – Julio 2014; y se proyectará los resultados obtenidos para un lapso de 2 años, 2014-2016.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Planificación Estratégica para el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A., con el fin de

proporcionar soluciones a los problemas financieros, operativos y administrativos, y reforzar su posicionamiento en el mercado.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis sobre la evolución que en los últimos años ha experimentado el sector automotriz, así como los servicios que ofrece la competencia y los que requieren los usuarios.
- Proceder al diagnóstico y al análisis de la situación actual del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A., a fin de establecer el FODA y determinar acciones estratégicas.
- Proponer un plan estratégico aplicable al Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A., en base al modelo definido para el sector destinado a lograr una mejor gestión administrativa y financiera.

1.8 HIPOTESIS

1.8.1 HIPÓTESIS GENERAL

Una nueva propuesta de planificación por procesos permitirá al taller ganar nichos de mercado frente a la competencia, en base a los servicios de calidad ofertados y consecuentemente mejorará su situación financiera.

1.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- El Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A., no cuenta con un modelo de gestión bajo procesos que le permita brindar eficacia y eficiencia en sus servicios.
- La falta de procesos coherentes y de mejora continua producen pérdidas económicas en Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A.
- El desarrollo del plan permitirá al Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A., diferenciarse de la competencia, ofreciendo mejores servicios anexos que incrementan los ingresos del taller.

1.9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- **Método Inductivo:** “Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”¹
- **Método Deductivo:** “Es un método de racionamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de

¹ BERNAL Torres Cesar A. “Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2006, pg. 56.

aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”²

1.10 VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1.- Variables e Indicadores

Variables	Indicadores
Calidad de la Producción	% de aprovechamiento de los recursos Incremento de la capacidad instalada del taller mecánico.
Nivel de Ventas	Número de Artículos y servicios vendidos en un año.
Stock de materia prima para la producción.	Variación en la utilización de recursos
Nivel de Producción	Número de Trabajadores

Elaboración: Propia

1.11 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

➤ Fuentes Primarias:

Para la recolección de la información utilizaremos a la entrevista como técnica principal destinada a los directivos de la empresa, ya que de esta manera se podrán obtener datos concretos de las fuentes, los mismos que nos servirán para los posteriores análisis.

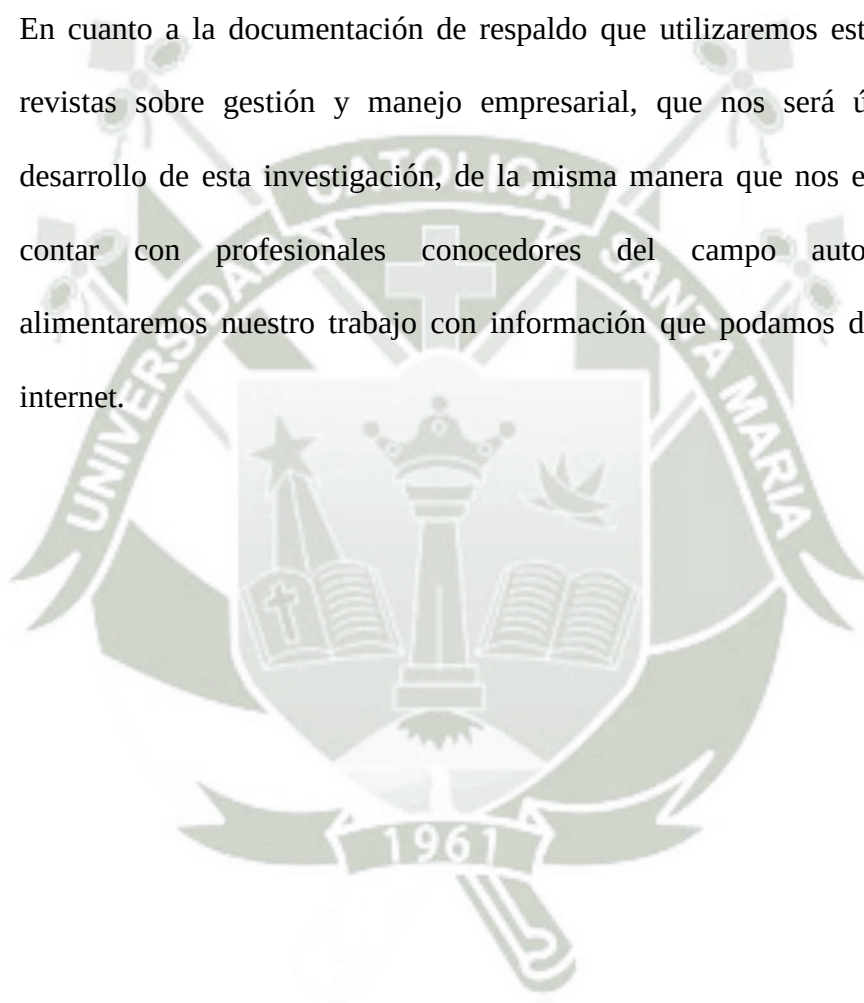
Nos será de utilidad las referencias obtenidas de las bases de datos de las entidades que se encuentran relacionadas con los talleres mecánicos automotrices como: Asociación Automotriz del Perú (AAP), Cámara de comercio de Arequipa, Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER), entre otras.

² BERNAL Torres Cesar A. “Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2006, pg. 56.

Otra técnica que utilizaremos es la encuesta que será destinada a los usuarios proporcionándonos de esta manera la información necesaria para conocer el grado de aceptación de los servicios que brindan al público estos talleres.

➤ **Fuentes Secundarias:**

En cuanto a la documentación de respaldo que utilizaremos están libros y revistas sobre gestión y manejo empresarial, que nos será útil para el desarrollo de esta investigación, de la misma manera que nos es necesario contar con profesionales conocedores del campo automotriz; y alimentaremos nuestro trabajo con información que podamos disponer del internet.



CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 INTRODUCCIÓN.

A nivel mundial la competencia ha cambiado de enfoque al expandir sus horizontes; buscando clientes en mercados internacionales o situando su producción en países que les representen costos menores. Se evidencia una carrera precipitada de las empresas por obtener el liderazgo mundial en la producción de bienes y servicios, llegando a acuerdos como la eliminación de las barreras arancelarias o apertura de mercados antes cerrados a competidores extranjeros.

La significativa diferencia de costos de mano de obra entre los países da a los fabricantes un fuerte incentivo para ubicar sus plantas de trabajo en países de bajo salario, como China, México y Brasil, y usarlas para proveer la demanda mundial³.

Cabe mencionar la importancia y trascendencia del uso de nuevas tecnologías desde finales de 1990, donde el internet abrió paso a las operaciones comerciales integrándolas a las actividades cotidianas de la sociedad, proporcionando a los

³ THOMPSON, Arthur. "Administración estratégica, teoría y casos". Décimoquinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007.

compradores una capacidad sin límites de investigar las ofertas de productos y adquirirlos en el mercado al mejor precio. Los comercios de todo tipo usan las tiendas en línea para extender su alcance geográfico y buscar ventas en lugares donde antes no tenían presencia, esto ocasiona un incremento en la cantidad de rivales, produciendo que una organización adapte su estructura a los nuevos cambios tecnológicos.

Esta serie de cambios en la estructura del mercado exige que las organizaciones identifiquen sus fortalezas y debilidades, utilizando a la planificación como una herramienta clave que conllevará a una toma de decisiones acertadas por parte de los directivos llevando a la organización al éxito empresarial y efectivizando su permanencia en el mercado.

2.2 **ORGANIZACIÓN.**

Una estructura organizativa debe tener presente el medio cambiante en el que actúa, anticipándose a los cambios tecnológicos, políticos, sociales, económicos o éticos. Así la estructura de la organización debe proyectarse de modo que funcione efectivamente y permita a la empresa y a sus integrantes obtener sus objetivos, aun dentro de este marco de relativa incertidumbre.

Toda organización está conformada por personas, cuyas limitaciones y características individuales deben ser consideradas con cuidado en la estructura de la organización sin dejar de lado las funciones y los propósitos declarados que se deben realizar.

Organizar, es por tanto, poner orden donde existe caos, evitar conflictos personales sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad, y crear un ambiente

favorable para el trabajo en equipo. Implica igualmente tener presente el factor humano⁴.

2.3 PLANIFICACIÓN.

A principios del siglo XX por primera vez se menciona la palabra “planificación” en la literatura científica, con Taylor en 1899 y Fayol en 1916 quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en el que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección.

Actualmente la planificación en las organizaciones debe ser;

- **Protectora:** Buscará minimizar el riesgo, reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios, definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.
- **Afirmativa:** Elevará el nivel de éxito organizacional, tomando las decisiones más acertadas.

La planificación es una guía para que las organizaciones coordinen sus recursos y así logren sus objetivos; los miembros de la organización deben desempeñar actividades y tomar medidas congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

2.3.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN.

“La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre

⁴ KOONTZ, Harold; O'DONNELL Cyril. Curso de Administración moderna: Un análisis de las funciones de la Administración. Quinta edición. 1973. Editorial Mc Graw Hill. México.

diferentes cursos de acción futuros... La planeación supone asimismo, y en forma destacada, la innovación administrativa...”⁵ Se establece como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir, constituyendo prioridades que permiten apoyarse en las fortalezas de la organización.

La planificación no es ejecución, pero siempre va dirigida hacia la realización **de los planes y proyectos desde su concepción**, vigila su operación y la realización de acciones en sus diferentes niveles, midiendo su cumplimiento de acuerdo con los objetivos establecidos.

Se caracteriza por tener un sentido de proceso, existe un reajuste permanente entre medios, acciones, fines y procedimientos. Tiene en cuenta los diferentes factores sociales y factores contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla, este vínculo se puede efectuar a través de un diagnóstico preliminar.

2.3.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN.

KOONTZ y O'DONNELL han expuesto sus razones concretas sobre la importancia de la función de planificación las mismas se muestran a continuación⁶:

- La planificación es una necesidad puesto que contrarresta la incertidumbre y el cambio que caracteriza al futuro.

⁵ KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Doceava edición. México. 2004. pg. 122.

⁶ KOONTZ, Harold; O'DONNELL Cyril. Curso de Administración: Un análisis de las funciones de la Administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1973.

- La planificación está orientada hacia la consecución de los objetivos planteados en la empresa, por lo que se requiere concentrar nuestra atención en ellos.
- La planificación minimiza los costos debido a la importancia que da a una operación eficiente y consistente, sustituyendo la actividad individual por el esfuerzo conjunto; el flujo de trabajo desigual por el flujo de trabajo uniforme y los juicios precipitados por la decisión meditada. Obteniendo la operación económica deseada.
- Para que los ejecutivos puedan controlar fácilmente las actividades realizadas por sus subordinados se debe planificar metas a futuro con las cuales medirlas.

2.3.3 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN.⁷

- a. **Diagnóstico:** Obtención de una visión lo más real posible de la situación que se desea enfrentar en el ambiente interno y externo.
- b. **Pronóstico:** La información obtenida se enfoca a determinar sucesos probables en el futuro, considerando las condiciones externas a enfrentar por la estrategia.
- c. **Establecimiento de Objetivos:** Permite fijar objetivos y metas, identificando los objetivos operativos, funcionales y superiores.

⁷ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Seminario para Egresados de la MAE. Ing. Milton Villegas Álava

- d. **Evaluación:** Enfrenta lo realmente obtenido con lo planificado.
- e. **Sistema de Control:** Verifica el cumplimiento de los aspectos considerados en la formulación del plan.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

Para la década de los 60 se comenzó a usar el término “planeación a largo plazo”, subsecuentemente se han creado los términos: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa y planeación estratégica, este último término cobra más fuerza con la publicación del libro “Estrategias corporativas” de Ansoff mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica, donde define a la planificación estratégica como el proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución permitiéndole visualizar el futuro, identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que permitirá alcanzar dichos objetivos.

Así mismo, la estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales:

- Campo de actividad.
- Vector de crecimiento.
- Ventaja competitiva.
- Efecto sinérgico⁸.

Para otros autores la planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años 70, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación. Luego del surgimiento y crecimiento de este concepto muchos han sido los que han estudiado y analizado esta concepción más a fondo, dentro de los cuales podemos señalar:

Peter Drucker, determina que la planificación estratégica, “Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.”⁹

Sallenave a principios de la década de los 90 afirma que, “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una

⁸ www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf

⁹ Ministerio de Planificación – Secretaría de Planificación Estratégica, “Metodología Integrada para la Planificación Estratégica”. Perú, 2006, pg. 7

secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos ... se establece a tres niveles: A nivel de la empresa total, A nivel de la división y a nivel funcional”¹⁰.

Philip Kotler, 1990 explica que “planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”

2.4.2 **DEFINICIÓN.**

“La planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determina la dirección de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión. Pero en realidad se trata de un proceso sumamente complejo que demanda de un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos a la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa”¹¹.

“Constituye un enfoque alternativo de planificación. La Planificación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.”

La planificación estratégica es una importante herramienta para el análisis, diagnóstico y toma de decisiones sobre el que hacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro la empresa, con el propósito de ir ajustándose a los cambios

¹⁰ SALLENAVE Jean – Paul “Gerencia y Planeación Estratégica”, Grupo editorial NORMA, 1991, Colombia, Edición económica, pg. 42

¹¹ KOONTZ, Harold; WEIRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Doceava edición. México. 2004. pg. 156

tanto de las condiciones externas como de su realidad interna, procurando maximizar su eficiencia y la calidad de sus prestaciones.

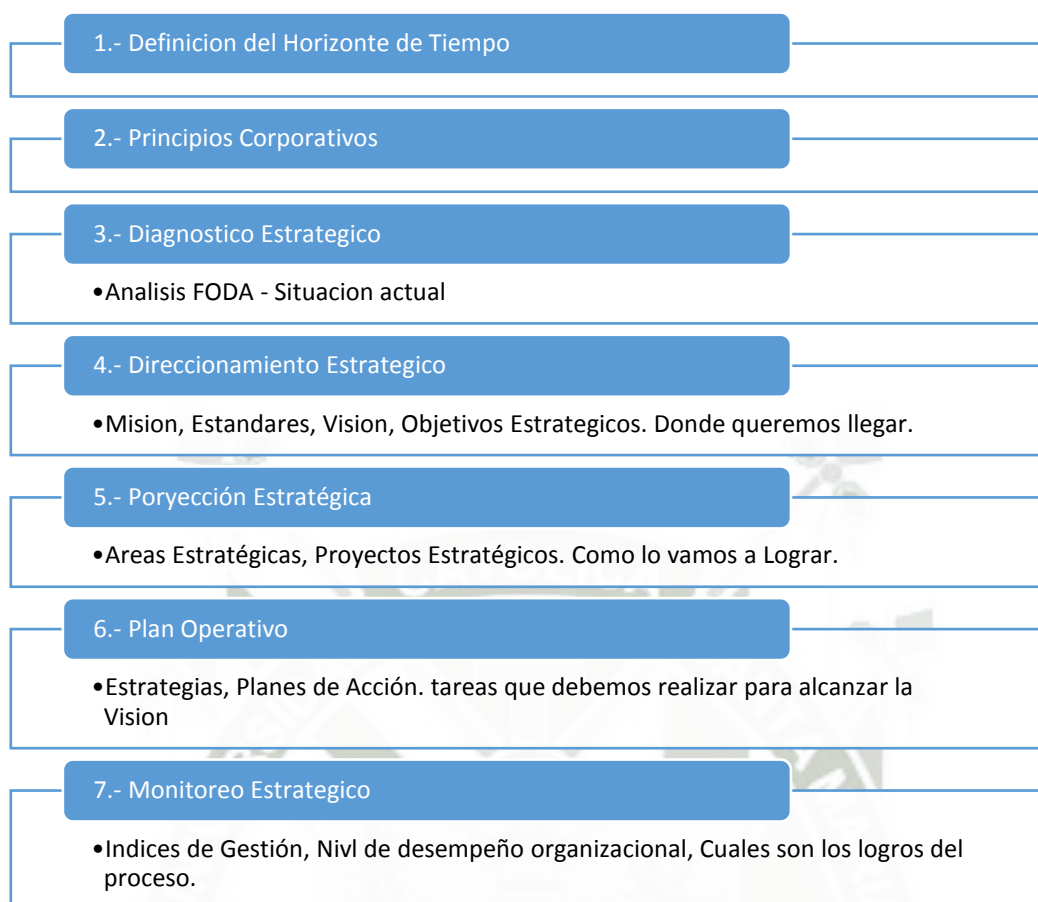
Es necesario identificar las dificultades que se enfrentan a la planificación estratégica y los propósitos que se alcanzarán con los planes.

Generalmente se tienen varios propósitos al mismo tiempo, su congruencia se refiere a cómo éstos se combinan, si un propósito es compatible con otro y si encajan para formar estrategias unificadas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

2.5 **ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**¹²

Grafico 3.- Etapas de Planeación Estratégica

¹² SERNA, Humberto. "Planeación y Gestión Estratégica". Universidad de los Andes. Legis Editores. Colombia 1994. Pg. 19.



Elaboración: Propia

2.5.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Definen aspectos que son importantes y que deben ser compartidos por todos; por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la misión ni tampoco de la visión, pero estas deben enmarcarse dentro de los valores organizacionales.

Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

2.5.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA.

Para construir una matriz axiológica se debe definir: los principios y valores corporativos, los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa, con lo que se buscara identificar horizontalmente los valores que a cada uno de ellos competen que serán la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por todos.

Tabla 2.- Matriz Axiológica¹³

<u>Grupo de Referencia</u> <u>Principios</u>	<u>Sociedad</u>	<u>Estado</u>	<u>Familia</u>	<u>Clientes</u>	<u>Proveedores</u>	<u>Colaboradores</u>	<u>Accionistas</u>
<u>Respeto</u>							
<u>Rentabilidad</u>							
<u>Honestidad</u>							
<u>Responsabilidad</u>							
<u>Productividad</u>							
<u>Competitividad</u>							
<u>Calidad</u>							

Elaboración: Propia

2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

2.6.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.6.1.1 MACRO AMBIENTE

El examen del medio externo incluye las fuerzas, eventos y tendencias con las cuales la compañía interactúa. Generalmente las fuerzas del medio se consideran fijas o dadas, no obstante, estas pueden ser influidas por las estrategias que elija y tener un profundo impacto en el negocio y

¹³ SERNA, Humberto. "Planeación y Gestión Estratégica". Universidad de los Andes. Legis Editores. Colombia 1994. Pg. 71

en su éxito potencial. Así la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar, valorar y medir el impacto e importancia de los factores del medio externo. Lo integran:

Factor Económico.- Está relacionado con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional como: índice de crecimiento, inflación, ingreso per cápita, PIB, etc.

Factor Político.- Se refiere al uso o migración del poder como: datos del gobierno a nivel internacional, departamental o local, normas, leyes, etc.

Factor Social.- Afecta en el modo de vivir de la gente como: educación, salud, empleo. Creencias, cultura, etc.

Factor Tecnológico.- Relacionado con el desarrollado de máquinas, herramientas, materiales, hardware, software, etc.

Factor geográfico.- Relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

Se presenta de la siguiente manera:

Tabla 3.- Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)¹⁴

Calificación Factores	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico									
Político									
Social									
Tecnológico									
Geográfico									

¹⁴ SERNA, Humberto. "Planeación y Gestión Estratégica". Universidad de los Andes. Legis Editores. Colombia 1994. Pg. 122

Elaboración: Propia

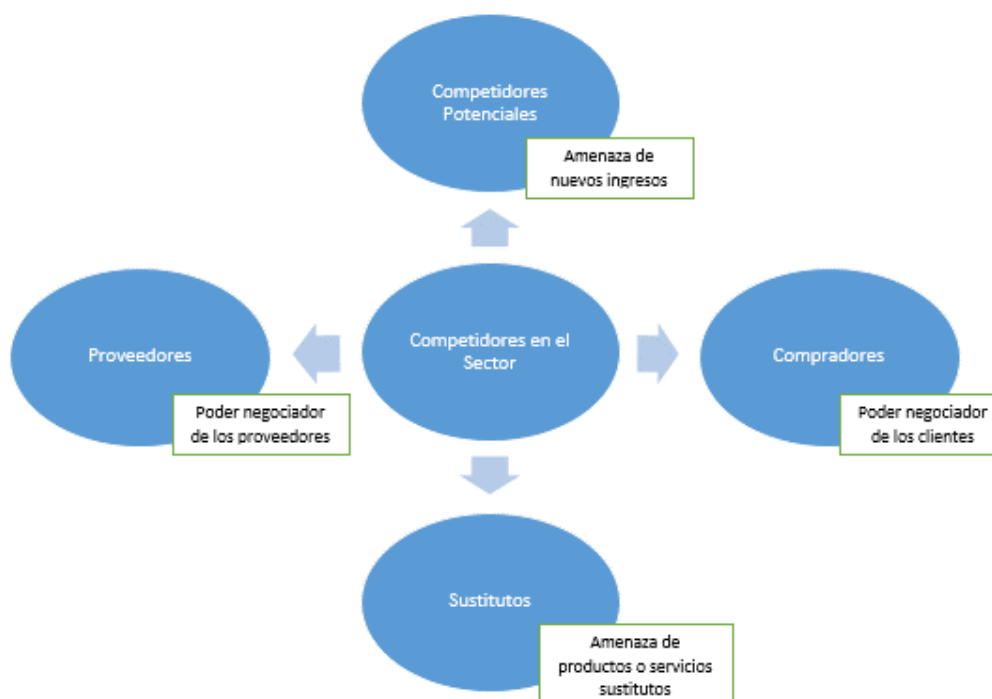
2.6.1.2 MICRO AMBIENTE

Las fuerzas competitivas de Porter

Michael Porter a través del modelo de Competitividad Ampliada describe las 5 fuerzas interactuantes que influyen en una compañía. Esta herramienta de gestión facilita el estudio del ambiente externo de la empresa, mostrando cómo las fuerzas que lo componen inciden y en muchas ocasiones determinan los resultados esperados, yendo más allá del comportamiento de los competidores actuales.

El conocimiento de las fuerzas subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidad o como amenaza; este análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva.

Grafico 4.- Fuerzas que mueven la Competencia



Fuente: Michael Porter. Estrategia Competitiva. 1985

Elaboración: Propia.

*** Competidores Potenciales (Amenaza de nuevos ingresos).**- Debemos realizar un seguimiento de aquellas empresas que puedan proporcionar nuestros mismos productos o similares, y satisfagan la misma necesidad de nuestros clientes; por lo general nuestros competidores tratan de incrementar su cuota de mercado, tomando clientes de otras empresas. Si no detectamos estas estrategias competitivas a tiempo y si no tenemos la habilidad de generar contraataques, la compañía puede perder significativamente sus recursos, comprometiendo así su supervivencia¹⁵. Existen seis factores principales de análisis que actúan como barreras para el ingreso de nuevos competidores que son: Economías de escala,

¹⁵ GOODSTEIN, Leonard. "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Año 2003. Pag 296.

diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, accesos a los canales de distribución y políticas gubernamentales.

*** Sustitutos (Amenaza de productos o servicios sustitutos).**- “Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente”¹⁶.

Esta fuerza implica el poder reemplazar los servicios o bienes que se ofrecen, o representar una alternativa para cubrir la demanda. Representan una amenaza si cubren las mismas necesidades de nuestros clientes, a un menor precio, con una calidad y un rendimiento superior y si se tiene mayor facilidad de acceso a él.

*** Proveedores (Poder negociador de los proveedores).**- “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios”¹⁷.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias: que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende; que no estén obligados a competir con otros

¹⁶ PORTER Michael. “Estrategia Competitiva”. Cia. editorial Continental S.A. Tercera impresión. México. 1985. pag 43.

¹⁷ PORTER Michael. “Estrategia Competitiva”. Cia. editorial Continental S.A. Tercera impresión. México. 1985. pag 43.

productos sustitutos para la venta en su sector; que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor; que los proveedores vendan un productos que sea un insumo importante para el negocio del comprador; que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor; y que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

*** Compradores (Poder negociador de los clientes).**- “Los compradores compiten en el sector industrial forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industria –¹⁸.

Un grupo de clientes es poderoso si concurren las circunstancias siguientes: está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor; las materias primas que compra el sector representan una fracción importante de los costos o compras del comprador; los productos que se compran para el sector son estándar o diferenciados; se enfrenta a costos bajos por cambiar de proveedor; y devenga bajas utilidades.

*** Competidores en el sector (Rivalidad de los competidores existentes).**- “La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición – utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e

¹⁸ PORTER Michael. “Estrategia Competitiva”. Cia. editorial Continental S.A. Tercera impresión. México. 1985. pag 43.

incrementos en el servicio al cliente o de la garantía -. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes”.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan como: gran número de competidores o igualmente equilibrados; crecimiento lento en el sector; costos fijos elevados o de almacenamiento; falta de diferenciación o costos cambiantes; incrementos importantes de la capacidad; competidores diversos; intereses estratégicos elevados; y fuertes barreras de salida.

2.6.1.2.1 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación del factor externo trata de presentar, en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito

relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra parte, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio.

La primera columna refleja los factores del entorno, tanto positivos como negativos, que se consideran más importantes para el negocio.

La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor en función de la consideración que su importancia merece de cara a la consecución del éxito o fracaso. Su suma debe totalizar 1 o, 100 en términos porcentuales.

La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio. Los valores a signar deben oscilar entre 1 y 4 en función de la efectividad de la estrategia actual de la firma para responder a dicho factor, siendo 4 la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.

La cuarta columna recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (Segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última casilla tomará un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2,5) y negativos los inferiores.

Tabla 4.- Matriz EFE¹⁹

FACTORES CLAVE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Descripción de los factores del Entorno			
Total	1		

Elaboración: Propia.

2.6.1.3 ANÁLISIS INTERNO

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con la oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Este diagnóstico está integrado por el análisis de:

Capacidad Directiva.- Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo como: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.

Capacidad Competitiva.- Todos los aspectos relacionados con el área comercial como: calidad del producto, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, precios, publicidad, lealtad de los clientes, etc.

¹⁹ GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. Editorial Mc. Graw Hill. Primera edición. España. 2003. Pag. 49

Capacidad Financiera.- Incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía como: capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de inventarios, elasticidad de la demanda, etc.

Capacidad Técnica o Tecnológica.- Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios como: hardware, exclusividad de los procesos de producción, ubicación física, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad de la producción, disponibilidad de software, etc.

Capacidad de Talento Humano.- Todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano como: nivel académico, experiencia técnica, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, motivación, etc.

Tabla 5.- Perfil de capacidad Interna PCI²⁰

<u>Calificación</u> <u>Capacidad</u>	<u>Debilidades</u>			<u>Fortalezas</u>			<u>Impacto</u>		
	<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Bajo</u>	<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Bajo</u>	<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Bajo</u>
<u>Directiva</u>									
<u>Competitiva</u>									
<u>Financiera</u>									
<u>Tecnológica</u>									
<u>Talento Humano</u>									

Elaboración: Propia.

²⁰ SERNA, Humberto. "Planeación y Gestión Estratégica". Universidad de los Andes. Legis Editores. Colombia 1994. Pg. 113

El perfil de fortalezas y debilidades se presenta gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad en la escala de alto, medio o bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto bajo la misma escala, determinando los vacíos que requieren corrección o consolidación.

2.6.1.3.1 MATRIZ EFI

La matriz de evaluación del factor interno presenta un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa o negocio (fortalezas y debilidades) y, por otra parte, los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio.

La primera columna refleja los factores internos críticos, tanto positivos como negativos que se consideran más importantes para el negocio.

La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor en función de la consideración que su importancia merece de cara a la consecución del éxito o fracaso (sin entrar en consideraciones acerca de si se trata de una fortaleza o una debilidad). Su suma debe totalizar 1, o 100 en términos porcentuales.

La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio. Los valores asignados deben oscilar entre 1 y 4, de forma que

una calificación de 4 indica que el factor es una fortaleza significativa y una de 1 que es una debilidad importante.

La cuarta columna recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última casilla tomará un valor entre 1 y 4, considerándose los valores positivos los valores superiores a la media (2,5) y negativos los inferiores.

Tabla 6.- Matriz EFI²¹

FACTORES CLAVE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Descripción de los factores claves o críticos Internos			
Total	1		

Elaboración: Propia.

2.6.1.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes:

²¹

GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. Editorial Mc. Graw Hill. Primera edición. España. 2003. Pag. 49

- Facilitan el análisis del trabajo corporativo que por atribución debe cumplir en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo corporativo, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta del organismo.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.

Con base en el análisis interno, el auditaje del entorno y el perfil competitivo, debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis.

Grafico 5.- Análisis FODA – Hoja de Trabajo²²

²² SERNA, Humberto. "Planeación y Gestión Estratégica". Universidad de los Andes. Legis Editores. Colombia 1994. Pg. 142



Elaboración: Propia.

2.6.1.4.1 MATRIZ DE IMPACTOS / FODA – PONDERADO

Debe realizarse una selección de los factores claves de éxito que serán fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía, para esto utilizaremos el análisis de impacto.

Tabla 7.- Matriz de Impactos²³

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Elaboración: Propia.

2.6.1.4.2 MATRIZ DAFO

²³ SERNA, Humberto. "Planeación y Gestión Estratégica". Universidad de los Andes. Legis Editores. Colombia 1994. Pg. 144

La matriz DAFO surge como consecuencia de la aplicación del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en el campo de las matrices. A través de ella se busca las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio.

La combinación de los cuatro aspectos se recoge en un cuadro o matriz que agrupa las estrategias en las siguientes líneas estratégicas de actuación:

La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Se debe tener en consideración que la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* del organismo que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Grafico 9 Matriz DAFO²⁴

	<u>Fortalezas</u> F	<u>Debilidades</u> D
<u>Oportunidades</u> O	Estrategias FO Ataque	Estrategias DO Defensa
<u>Amenazas</u> A	Estrategias FA Mejora/Refuerzo	Estrategias DA Retirada

Elaboración: Propia.

²⁴ GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. Editorial Mc. Graw Hill. Primera edición. España. 2003. Pág. 51

2.6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

La dirección estratégica consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones de la gerencia general, ocupándose de la complejidad de las situaciones imprecisas y no rutinarias con implicaciones sobre toda la organización y garantizando que la estrategia se lleve a la práctica.

2.6.2.1 ELEMENTOS.

Se compone de tres elementos principales que incluye²⁵:

- a. **Análisis estratégico.-** Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los stakeholders (quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa).
 - **El entorno.-** Consiste en una auditoria de los factores de influencia sobre los rendimientos o el desarrollo de la organización, a través del análisis político, económico, social y tecnológico, también será útil diseñar posibles escenarios futuros para analizar hasta donde puede cambiar la estrategia. Esto nos permita conocer la posición competitiva de la organización en relación a las demás empresas que compiten por los mismos recursos o clientes.

²⁵ JOHNSON, Gerry; SCHOLES Kevan. Dirección estratégica. Quinta edición, Editorial Prentice Hall. Madrid 2001. Pg. 16.

➤ **Expectativas y Propósitos.-** Se ocupa de examinar y entender los contextos políticos y culturales de una organización como parte del análisis estratégico, se ve determinado por el análisis de stakeholders, influencias de ética empresarial y responsabilidad social.

➤ **Recursos, Competencias y Capacidades.-** Aquí se observara que la capacidad estratégica depende de tres factores principales: los recursos disponibles, la competencia con que se realizan las actividades en la organización y el equilibrio entre recursos; denotando si estos factores se ajustan al entorno en que se mueve la organización y si constituyen oportunidades o amenazas.

b. Elección estratégica.- Implica la comprensión de las bases subyacentes a la futura estrategia, con el fin de generar opciones estratégicas para la evaluación y selección de alguna de ellas.

➤ **Bases de la elección estratégica.-** La elección de estrategias pueden mejorar la posición de la empresa en relación con sus propósitos y aspiraciones, están relacionadas con las expectativas de los stakeholders de la organización, también es importante que los ejecutivos tengan claro la misión que se persigue.

➤ **Opciones estratégicas.-** Analiza las direcciones de desarrollo de que dispone una organización en cuanto a cobertura del mercado, productos y base de competencias, mediante tres grandes alternativas: desarrollo interno, desarrollo externo o desarrollo conjunto.

➤ **Evaluación y Selección de la estrategia.-** Existen tres tipos de criterios de evaluación: la oportunidad se refiere al hecho de que si la estrategia es válida para las circunstancias en las que se encuentra la organización, la aceptabilidad se refiere a los rendimientos esperados (riesgo o resultado) si se aplica un determinada estrategia, y la factibilidad hace referencia al hecho de si la organización posee los recursos y competencias necesarias para aplicar la estrategia.

c. **Implantación de la estrategia.-** Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

➤ **Estructura y Diseño organizativo.-** La estrategia se diseña arriba (gerencia) y el resto de la organización es un medio para su implementación, por lo que el diseño se convierte en un medio de control de los de arriba hacia los de abajo, la estructura constituye un medio para alcanzar un fin (mejora los rendimientos).

- **Asignación y Control de los recursos.-** Puede realizarse de diferentes maneras, la elección del planteamiento debe depender de dos factores fundamentales: primero, la necesidad percibida de innovación y cambio; y segundo, el grado de descentralización.
- **Gestión del cambio estratégico.-** Existen distintos tipos de cambio estratégico en una organización que van del cambio gradual, que es reactivo o proactivo, hasta el cambio de transformación, que también puede ser reactivo o proactivo.

Grafico 6.- Modelo de los Elementos de la Dirección Estratégica



Fuente: Dirección estratégica, Gerry Johnson

Elaboración: Propia.

Un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. En la empresa lucrativa esto consiste en las entradas para la empresa, como la disponibilidad de financiamiento, mano de obra, información y materias primas.²⁶

2.6.2.2 VISIÓN CORPORATIVA

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

2.6.2.3 MISIÓN CORPORATIVA

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Describe la naturaleza y a que se dedica la empresa.

²⁶ ANSOFF Igor. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Addison Wesley Longman. Segunda edición. México 1998. Pg. 259

2.6.3 **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización de su misión y visión, deben cubrir e involucrar a toda la organización. Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación mediante indicadores globales de gestión.

2.6.4 **PROYECTOS ESTRATÉGICOS.**

Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos”.

2.6.5 **PLAN OPERATIVO.**

Ocurre a nivel de las unidades de operación, aquí se incluyen áreas tales como: contabilidad, servicios de mercado, ventas, etc., las cuales deben formular su plan dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

El plan operativo permitirá elaborar un cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo que deberá ser difundido y monitoreado.

2.6.6 MONITOREO ESTRATÉGICO.

Se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera con el fin de adaptarse de forma oportuna a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

Con base en los índices de desempeño esperados y con el índice de éxito definido en los planes de acción, se diseñara un sistema que permita obtener la información, facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y por tanto, el índice de gestión en el desarrollo del proceso de planeación.

El plan de acción será la base para la monitoria, por lo tanto debe: transcribir el indicador de éxito global, transcribir acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia en los proyectos, transcribir la meta global esperada de cada tarea, identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzado en cada tarea del plan y obtener el índice de gestión acumulado.

2.6.6.1 ÍNDICES DE GESTIÓN

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y

responsabilidades con los grupos de referencia. Los índices de gestión se clasifican en tres grandes categorías:

- **Índice de gestión corporativo.-** permite monitorear el comportamiento total de la organización como: rentabilidad global de la compañía, índices de crecimiento, participación en el mercado e índices de satisfacción del cliente.
- **Índices de gestión por unidades estratégicas de negocio.-** son los resultados de cada área funcional de una compañía, se pueden agrupar por áreas funcionales o por grupos que integren la estructura organizacional.
- **Índices de gestión operativos.-** son el resultado de la gestión al nivel de unidades como integrantes estratégicos del negocio, se miden en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas del negocio como: compras, despachos, cartera, investigación, contabilidad y capacitación.

2.7 PLAN ESTRATÉGICO.

2.7.1 DEFINICIÓN.

El plan estratégico es un documento de consenso donde los responsables de la organización reflejan en forma ordenada y coherente cuáles serán las metas, políticas, directrices y estrategias a seguir para mediante acciones, se establezca generalmente un plazo mediano de vigencia de

entre 1 y 5 años. Nos referimos a un instrumento dinámico cuyos componentes pueden ser modificados en función de la evaluación de sus resultados.

2.7.2 **ETAPAS.**

Un plan estratégico se compone en general de las siguientes etapas:

1. **Análisis de la situación:** Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
2. **Diagnóstico de la situación:** Permite definir las condiciones actuales en las que desempeña la organización, tanto internas como externas.
3. **Declaración de objetivos estratégicos:** Los Objetivos estratégicos son las aspiraciones futuras que deben ser cuantificables, medibles y reales.
4. **Estrategias corporativas:** Establecen el propósito y alcance de la empresa. Obliga a los accionistas a elegir cosas que estarían dispuestos a hacer y cosas que tendrían que dejar afuera al menos por un tiempo, definiendo acciones multidimensionales que conlleven programas de inversión con objetivos de: crecimiento y/o reducción de costos.
5. **Planes de actuación:** Son la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente.

6. Seguimiento: Permite controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las organizaciones.

7. Evaluación: Es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados, permite hacer un corte en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

2.7.3 **IMPORTANCIA.**

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico. Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

DETERMINAR LA DIRECCIÓN: Es importante que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre sea motivadora y retadora, estas visiones nutren a todos los trabajadores, le da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo, con qué valores y con qué conducta se va a trabajar.

DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas Herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADi (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente la Matriz FODA.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: Posteriormente se debe definir cómo llegar a las metas trazadas. Se empieza primero definiendo las metas intermedias, y a medida que se van cumpliendo, se amplían hasta llegar al objetivo final, llevando siempre un control a través de indicadores.

2.8 ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA.

Se identifican 4 enfoques de estrategia que son:

ENFOQUE ASCENDENTE.- Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas a nivel corporativo. La debilidad de ese enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente, reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

ENFOQUE DESCENDENTE.- La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estructura unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. La que se utilizará después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad del negocio.

ENFOQUE INTERACTIVO.- Es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes del nivel más bajo preparan una estrategia, se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

ENFOQUE A NIVEL DUAL.- La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa.²⁷

2.9 **EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

El BSC tiene tres momentos de intervención en el proceso de la gestión de la estrategia²⁸: En la planificación, a través de la uniformación de sus conceptos permite al equipo ejecutivo tener un mismo lenguaje y entendimiento sobre la definición de objetivos, proyectos, indicadores y metas. Esta claridad, aunque

²⁷ AMAYA Amaya, Jairo, "Gerencia, PLANEACION Y ESTRATEGIA", Universidad Santo Tomás.

²⁸ estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/planeamiento-estrategico-y-balanced-scorecard.php

es sencilla, permitirá al equipo identificar objetivos que sea duraderos en el tiempo y sobre todo que comuniquen un constante desafío a la organización.

En la ejecución, el BSC tiene en el “mapa estratégico” un elemento de gestión potentísimo. Los mapas estratégicos permiten comunicar al resto de la organización de una manera sencilla, clara y concreta cual es la manera en que se construye valor, permitiendo a los colaboradores identificar como desde la ejecución contribuyen a la estrategia.

En la evaluación, (o el control estratégico), constituye una herramienta que permite poner sobre la mesa del comité de gerencia, cuales son los focos de atención estratégica que deben ser revisados. La revisión de los elementos de gestión del BSC, garantizan la revisión del desempeño del plan estratégico, haciendo que la revisión y análisis de la estrategia se constituya en un proceso continuo, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones en función a lo que es crítico para ejecutar la estrategia o adaptarla si es necesario.

2.9.1 HISTORIA

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es "*Le Tableau de Bord*" desarrollado en Francia en la década de los años 1930s, el cual utilizó indicadores financieros y no financieros para controlar los procesos de producción de una empresa, con énfasis en la productividad y la eficiencia.

En la década de los 1950s General Electric diseñó un programa de medición de la gestión operativa, funcional y del trabajo gerencial de la empresa y creó una unidad especial para implementar el proyecto.

Entre los indicadores de gestión que utilizó estaban los siguientes: rentabilidad, posición en el mercado, productividad, liderazgo del producto, desarrollo del recurso humano, actitudes del personal hacia los objetivos y responsabilidad social.

En 1987 la empresa norteamericana de semi-conductores Analog Devices comenzó a usar lo que denominaron "*Corporate Scorecard*", que contenía además de varios índices tradicionales de gestión financiera, mediciones del desempeño relacionadas con el tiempo en el despacho de los pedidos, calidad en los procesos de fabricación y eficacia en el desarrollo de nuevos productos.

En 1990, el Nolan Norton Institute, con financiación de la división de investigación de KPMG, adelantó un estudio en una docena de empresas pertenecientes a diferentes sectores y que denominó "La Medición del desempeño en la Organización del Futuro", basándose en la premisa que los sistemas de medición del desempeño prevalecientes y cimentados fundamentalmente en las mediciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. En 1992, David P. Norton, consultor en gerencia de intangibles y estrategia y Robert S. Kaplan, profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard, publicaron en el Harvard Business Review (Enero-Febrero de 1992) un resumen de los hallazgos del estudio realizado por el Nolan Norton Institute, en un artículo que titularon "*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*".

En el período comprendido entre 1992 y 1996, **Robert Kaplan** y **David Norton**, afrontaron la tarea de corregir vacíos de los sistemas de contabilidad y medición que tradicionalmente se usan en las empresas, y que están basados principalmente en la contabilidad financiera, la participación de mercado y los activos tangibles.

Aunque el conocimiento contable ha evolucionado mucho desde que el fraile Luca Paccioli creara en 1494 el concepto de la partida doble, casi 500 años después se empezaron a medir en algunas empresas no solo los activos tangibles sino también los intangibles y a establecer sus efectos sobre el retorno de la inversión.

En 1996 a partir de la publicación de su libro "*The Balanced Scorecard*", Kaplan y Norton crearon un *marco conceptual* de medición de la gestión que en inglés se denominó **Balanced Scorecard** y en español, **Tablero de Comando** o también **Cuadro de Mando Integral**.

Este Tablero de Comando buscaba incorporar a los sistemas tradicionales de medición de la gestión empresarial, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos.

Se trató del primer intento de diseñar indicadores no considerados hasta entonces en los estados contables de una empresa, con el propósito de mejorar los procesos de toma de decisiones. El TC incorporó mediciones no

financieras, que buscaban establecer si la empresa estaba utilizando los procesos y personas adecuadas para obtener un óptimo rendimiento empresarial.

2.9.2 **DEFINICIÓN.**

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.²⁹

Es un sistema de comunicación, información y aprendizaje que sirve de soporte a la planificación estratégica. El Cuadro de Mando Integral

²⁹ *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

complementa los indicadores Financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Para evaluar la actividad de una empresa, el BSC hace hincapié en las relaciones causa y efecto entre activos tangibles e intangibles, se compone de 4 elementos de valor que conforman su visión integral llamadas perspectivas; que son un encadenamiento de objetivos en forma de red que mide respectivamente; la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Los indicadores de gestión deberían tener idealmente esta distribución:

- Financiero el 20%.
- Clientes el 24%.
- Procesos internos el 38%.
- Aprendizaje y crecimiento el 18%.

Grafico 7.- Distribución de Indicadores



Elaboración: Propia.

CARACTERÍSTICAS³⁰

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

³⁰ www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf

- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

2.9.3 CONTENIDO.

2.9.3.1 MISIÓN.

“La misión de la empresa debe ser motivante, no debe enunciarse como si el propósito fuera hacer más ventas o captar mayores utilidades, las utilidades son una recompensa para aquellos que toman riesgos e invierten en una actividad útil. Las misiones alcanzan su máxima expresión cuando son guiadas por una visión. La misión debe enfatizar las principales políticas a las que la empresa quiere honrar”³¹.

Es la razón de ser de la empresa u organización, define dentro del sistema social donde actúa; lo que pretende hacer, para quien lo va a hacer, en donde lo va a hacer, con qué recursos y que tecnología va a utilizar. Es influenciada por elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno y sus capacidades distintivas.

³¹ KOTLER, Philip. “Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control”, Octava edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996, pg.68

Características:

- Debe ser corta para que se pueda recordar fácilmente.
- Debe ser redactada de forma clara para su correcta interpretación.
- Debe ser realista, producto de un consenso de las personas de la organización.
- Debe ser motivadora y representar un reto.
- Debe ajustarse al mercado basándose en sus competencias distintivas

2.9.3.2 VISIÓN.

“Es el sueño de la organización, la aspiración máxima a la cual se desea llegar, la meta ambiciosa de liderazgo por alcanzar el futuro, dicho de otro modo la visión es la manera como se ve la organización a sí misma en un plazo de 10 años”³²

Señala dirección, es la unión entre la institución del presente y del futuro, es la respuesta concreta a la gran pregunta: ¿qué queremos que sea la institución en los próximos años?

³² CONCHA, Pedro Franco. “Planes de Negocios: Una metodología alternativa”, Ediciones Apuntes de estilo, pag. 44

Características:

- Debe proponerse en torno a metas, preferentemente cuantitativas.
- Deben mencionar las acciones, proyectos, productos y servicios que permitirán cumplir con los objetivos.
- Debe ser clara y emprendedora con la finalidad de mantener un liderazgo efectivo.
- Debe estimular y promover el sentido de pertenencia de todos los colaboradores de la empresa.

2.9.3.3 VALORES.

Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal o social.

Los valores corporativos son el marco de referencia que inspira y regula la vida institucional, por tanto, deben ser identificados, analizados, ajustados, definidos, divulgados y practicados, generando un buen ambiente laboral.

Características:

- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque se sigue creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

- Se desarrollan en condiciones complejas.

2.9.3.4 POLÍTICAS.

Las políticas se pueden definir como: “Las líneas de acción permanentes que debe conseguir la Institución en el corto y mediano plazo que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestas. Las políticas permiten actuar con una visión integral a lo largo del proceso de gestión Institucional”³³.

“Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otros grupos importantes. Las políticas limitan el libre albedrío, a fin de que los empleados se desempeñen con consistencia en los asuntos importantes”³⁴.

Las organizaciones definen políticas tales como:

- **Estratégicas o generales:** Se formulan a nivel de la alta gerencia, su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- **Tácticas o departamentales:** Son lineamientos específicos que norman a cada departamento.

³³ AMEN – INFODEN, “Planificación local participativa, proceso metodológico”, Quito, 1996, pg. 49

³⁴ KOTLER, Philip. “Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control”, Octava edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996, pag.68

- **Operativas o específicas:** Se aplican en las decisiones que deben ejecutarse en las unidades de cada departamento. Por lo regular se asignan a niveles inferiores.

Características:

- Su formulación es responsabilidad directa de los directivos de la institución, a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.
- Las políticas se plantean en periodos definibles y delimitados en relación con los objetivos formulados.
- Deben ser directivas, coherentes y relevantes, creando cierto grado de regularidad, estabilidad y fiabilidad de cómo se va a tratar el negocio.

2.9.3.5 PERSPECTIVAS.

a. La Perspectiva Financiera.

En general los indicadores financieros, miden el desempeño gerencial y comercial, están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma debido a que la contabilidad no es inmediata sino que deben efectuarse cierres que aseguren la consistencia de la información.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de

relaciones de causa- efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.³⁵

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Rentabilidad Económica (ROE).
- Rentabilidad Financiera (ROI).
- Valor Económico Agregado (EVA).
- Retorno sobre Capital Empleado ((ROCE).
- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.

b. La Perspectiva del Cliente.

Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado donde han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de una empresa.

³⁵ KAPLAN, Robert y NORTON David. "El Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000. Primera edición. España. 1997. Pg. 59.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes; satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados y se convertirán en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.³⁶

Está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran productos y servicios de óptima calidad, con un precio adecuado, que se entreguen a tiempo y que cumplan su función.

Las relaciones a largo plazo con el cliente son muy importantes, son la base para poder permanecer en un mercado competido y deberían formar parte destacada de la Misión de la empresa.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

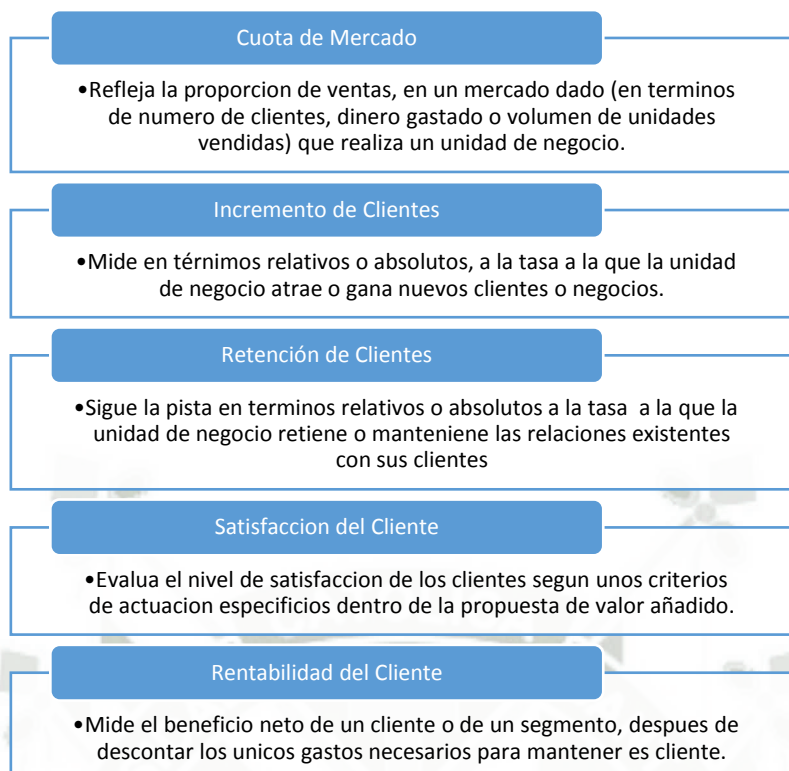
- Satisfacción de clientes.
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.

³⁶ KAPLAN, Robert y NORTON David. "El Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000. Primera edición. España. 1997. Pg. 59.

- Incorporación de clientes
- Retención de clientes.
- Cuota de mercado.

Grafico 8.- Perspectiva del cliente





Elaboración: Propia.

c. La Perspectiva de los procesos internos.

Los procesos de la empresa deben analizarse y evaluarse para conseguir entregarles valor a los clientes. En esta perspectiva se enfatiza una diferencia fundamental entre el BSC y los sistemas tradicionales de medición del desempeño. En los sistemas tradicionales lo que se busca es hacerle seguimiento a los procesos actuales de la empresa y tratar de mejorarlos. Con el BSC surge además la identificación de procesos nuevos donde la empresa debe destacarse para lograr sus objetivos financieros y los del cliente.

Grafico 9.- Perspectiva de los procesos internos



Elaboración: Propia.

Tipos de procesos en la cadena de valor:³⁷

- **Proceso de Innovación (difícil de medir).** Se basa en dos elementos: la identificación de las necesidades del mercado y la creación de nuevos productos que satisfagan esas necesidades. Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- **Proceso Operativo.** Desarrollados a través de la reingeniería, construye los nuevos productos o servicios y los entrega a los clientes existentes. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de Servicio post-venta.** Permite a las empresas ofrecer servicios importantes, que se los da después de adquirir el bien o servicio por el cliente. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

³⁷ KAPLAN, Robert y NORTON David. "El Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000. Primera edición. España. 1997.

- Calidad.
- Nivel de tecnología.
- Utilización de capacidad.
- Rotación de inventarios.
- Entregas a tiempo.

d. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos, la investigación y desarrollo de nuevos productos. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Los inductores de crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.³⁸

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Inversiones en apoyo a nuevos productos.
- Patentes pendientes.
- Gasto en desarrollo de competencias de empleados.
- Proporción de pedidos recibidos por internet.
- Proporción de empleados cuyas tareas han cambiado.

2.9.4 **MAPAS ESTRATÉGICOS.**

“Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten

³⁸ KAPLAN, Robert y NORTON David. “El Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000. Primera edición. España. 1997.

visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa”.³⁹

Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas, como una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento de los ingresos y al mismo tiempo otra de productividad.

El cuadro de mando integral vincula las cuatro perspectivas por medio de los siguientes principios:⁴⁰

- a. **Las relaciones causa – efecto.-** El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.
- b. **Los inductores de la actuación.-** Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente,

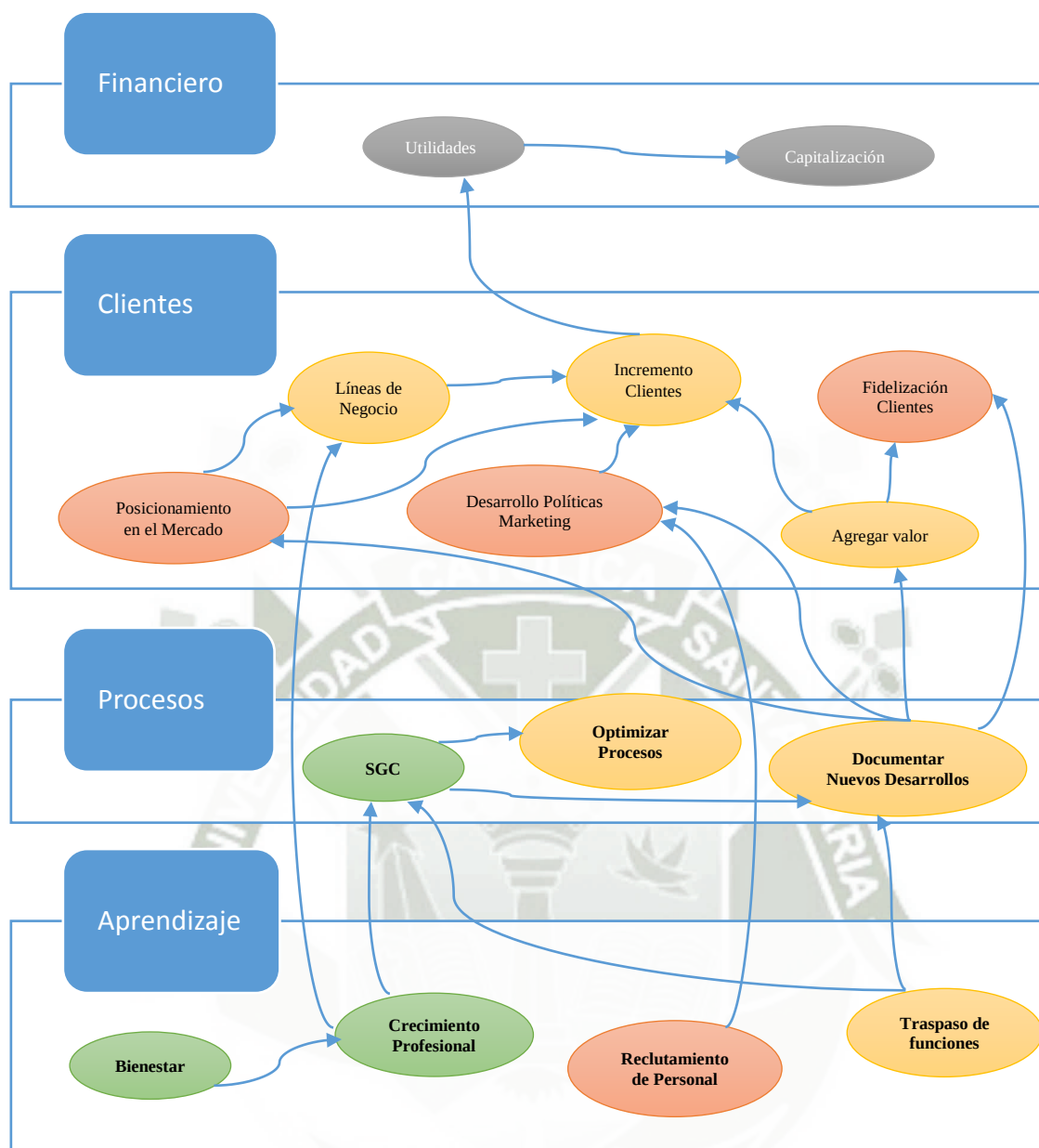
³⁹ FERNANDEZ, Alberto. “El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia”.

⁴⁰ KAPLAN, Robert y NORTON David. “El Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000. Primera edición. España. 1997. Pg. 162

retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de actuación, los inductores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Un buen cuadro de mando integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

- c. **Vinculación con las finanzas.-** Un cuadro de mando integral a de poner fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

Grafico 10.- Mapas Estratégicos



Elaboración: Propia.

2.9.5 OBJETIVOS.

“Por definición, los objetivos responden al ¿QUÉ? de la organización, es decir ¿qué haremos? o ¿qué queremos lograr? Un objetivo es el enunciado de un estado deseado hacia el cual un proyecto, programa o plan está dirigido y significa la solución al problema identificado. Por lo tanto, se debe formular en términos de cambio en la situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes y productos de un Plan o proyecto.”⁴¹

Los objetivos deben ser establecidos acorde a la realidad de la empresa, teniendo que ser ponderables, específicos, apropiados, factibles, flexibles y óptimos.

Características:

- Deben constituir un desafío para la empresa.
- Deben establecerse y formularse con claridad.
- Deben ser cuantificables.

2.9.6 ESTRATEGIAS.

⁴¹ Ministerio de Planificación – Secretaría de Planificación Estratégica, “Metodología Integrada para la Planificación Estratégica”. Perú, 2006, pg.27

“Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales”⁴².

Un análisis estratégico consiste en escoger el mejor camino y los cambios más beneficiosos para el eficiente funcionamiento de la organización, esto permite la factibilidad en la ejecución de los objetivos y las políticas, aprovechando las oportunidades o fortalezas y neutralizando las debilidades o amenazas que se presenten.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. señalan que “La creación de la estrategia concierne al *como*: cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo conseguir que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía”.

Características:

⁴² ESCOBAR, Camilo. “Planificación estratégica para el sector empresarial ecuatoriano”, Quito 2007, UCE, pg. 17

- Su validez está supeditada a la vigencia del objetivo u objetivos para los que fueron diseñados; a la par del establecimiento de nuevos objetivos, es necesario formular nuevas estrategias.
- La dinámica del medio ambiente puede originar que una estrategia considerada buena para el cumplimiento de un objetivo, sea en otro momento la menos indicada.
- Son establecidas en los niveles jerárquicos más altos.

Tipos:

- Estrategias Competitivas: Está relacionada con el modo de competir, trata de desarmar a las compañías rivales, buscando la consecución de sinergias positivas dentro de la empresa a través de la integración de las áreas funcionales. Dentro de las más destacadas tenemos:
 - ✓ **Estrategias de Porter** compuesta por; el liderazgo en costos, diferenciación y especialización.
 - ✓ **Estrategias de Imitación**, es producir o seguir acciones de otras empresas eficientes y su inserción será en otros mercados.
- Estrategias de Integración: Pueden ser:
 - ✓ **Vertical**, cuyo resultado es una red de establecimientos situados a distinto nivel del canal de distribución y dirigidos de una manera centralizada.

- ✓ **Horizontal,** Es aplicable: cuando la organización puede adquirir características monopólicas, cuando compite en una industria que está creciendo, cuando los competidores están fallando.
- Estrategias de Crecimiento: Se refiere a la utilización de sus propios recursos e iniciativas para elevar su eficacia, eficiencia, productividad, efectividad y disminuir sus costos, tiempo de ejecución, etc. Pueden ser:
 - ✓ **De crecimiento Interno:** Diversifica sus productos o servicios enfocándose en los que le proporcionan mejores resultados, se basa en la calidad, dentro de un mercado igual o diferente.
 - ✓ **De crecimiento externo:** Cuando no puede competir con las amenazas del entorno, puede haber fusión, absorción o Joint Ventures.
- Estrategias defensivas: Se puede recurrir a estas estrategias para minimizar riesgos, amenazas y conflictos adoptando un encogimiento o una desinversión.

2.9.7 METAS.

Las metas deben ser ambiciosas pero posibles, representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. A cada meta le corresponde uno o más indicadores.

“Una meta es el nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se necesita.

Un requisito para la definición de una meta es establecer el punto de partida o situación actual. Las metas se deben establecer para cada uno de los años en que se proyecte alcanzar la visión propuesta”⁴³.

2.9.8 INDICADORES.

“Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra”.⁴⁴

Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no con los objetivos, así podemos evaluar el desempeño de una empresa, nos muestran la relación entre los objetivos previstos y los resultados logrados. Se puede establecer dos tipos de indicadores:

- **De resultado:** O de efecto, miden la consecución del objetivo estratégico, reflejan resultados de decisiones pasadas, no son claras para el personal de base, ejemplo: el incremento medio de las ventas.
- **De causa:** O inductores, miden el resultado de las acciones que permiten la consecución del objetivo, son más accesibles al personal de línea, ejemplo: el número de horas de formación por empleado.⁴⁵

⁴³ ROSENBERG, J. M. “Diccionario de Administración y Finanzas”. Grupo editorial Océano. España. 1995.

⁴⁴ ROSENBERG, J. M. “Diccionario de Administración y Finanzas”. Grupo editorial Océano. España. 1995.

⁴⁵ FERNANDEZ, Alberto. “El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia”.

Características:

- SMART quiere decir que los indicadores deben ser: específicos, medibles, accionables, relevantes y oportunos.
- Son instrumentos de orden, pueden ser cualitativos o cuantitativos.
- Deben ser pocos pero significativos, pensando en los clientes.
- Pueden ser de tiempo, de coste, de actividad o de resultados.
- Permiten introducir medidas correctoras.

2.9.9 INICIATIVAS.

“Las iniciativas son programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos, equivale a los proyectos o planes necesarios para alcanzar los resultados.

Es importante reconocer que la única forma de alcanzar una nueva meta en cualquier proceso se requiere contar con un nuevo método, iniciativa o forma de hacer las cosas. El fijar una meta ambiciosa y no establecer el nuevo método llevará a la frustración de los responsables de su cumplimiento”⁴⁶.

Es importante asignar los recursos y tiempo necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas, priorizando los proyectos que se van a llevar a cabo y estableciendo una base de indicadores para realizar un adecuado seguimiento.

⁴⁶ www.grupokaizen.com

Los recursos destinados deben ser diferenciados del presupuesto operativo, de inversiones, y de otros presupuestos que utilice la empresa.

2.9.9.1 RESPONSABLES.

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable que controle su cumplimiento.

Características:

- Tiene que sentirse “propietario” del proceso y participar en él desde el punto 0.
- Deberá rendir cuentas sobre las acciones realizadas.
- Puede establecerse a cualquier nivel, no es necesario que designe esta actividad a los jefes.

Etapas de puesta en práctica.

Se proponen seis etapas:

- a. Análisis de la situación y obtención de información.
- b. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
- c. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
- d. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
- e. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.

- f. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

Análisis de la situación y obtención de información.

La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.

Se definirá de manera clara las funciones que componen cada parte de la organización, de modo que se puedan observar fácilmente.

Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.

Se estructuran las necesidades observadas en forma jerárquica, valorando las por su importancia y dependiendo del grado de información que se haya obtenido, determinando los niveles de responsabilidad en cada caso.

Señalización de las variables críticas en cada área funcional.

Se han de señalar las variables críticas para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de

la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo.

Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.

Se encuentra una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc, que nos informe de su estado cuando así se estime necesario.

Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

Debemos configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

2.9.9.2 CONTROL ESTRATÉGICO

Los indicadores no deben superar los siete por perspectiva, y si son menos mejor. La razón es que demasiados indicadores diluyen el mensaje que comunica el CMI y como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir varios objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño, empezar con una lista extensa de indicadores para ir

segregándolos ya que es necesario sintetizar para que la herramienta funcione adecuadamente.

Hay que hacer indicadores que reflejen la realidad de la organización y además se pueda obtener información para generarlos. Este proceso es importante para no sesgar los resultados solo hacia indicadores de corto plazo, permitiendo la integración con el largo plazo.

Una forma de identificar los indicadores apropiados para los objetivos es por medio del uso de una matriz que permite una lluvia de indicadores por objetivo para luego asignar criterios de puntuación de A a F, donde A tendrá la mayor puntuación y F la menor, se totaliza y se puede seleccionar con mayor juicio el indicador que acompañará a cada objetivo.

Tabla 8.- Control Estratégico

<u>Resultados</u> <u>Previstos</u>	<u>Indicadores de</u> <u>Desempeño</u>	<u>Clasificación de Indicadores</u>						<u>Puntaje</u> <u>Total</u>	<u>Selección</u>
		<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>	<u>F</u>		
<u>Objetivo 1</u>	<u>Indicador 1</u>								Seleccionar de 1 a 2 indicadores por cada objetivo.
	<u>Indicador 2</u>	Asignar un punto por cada criterio cumplido							
<u>Objetivo 2</u>	<u>Indicador 1</u>								
	<u>Indicador 2</u>								

A = El indicador es claro, mejor puntuación.

B = Datos fácilmente disponibles.

C = La recolección de datos está al alcance de la dirección del proyecto.

D = El indicador es representativo para los resultados previstos.

E = El indicador es tangible, se puede observar.

F = El indicador es difícil de valorar cualitativamente.

Fuente: SERNA, Humberto. "Planeación y Gestión Estratégica".

Elaboración: Propia.

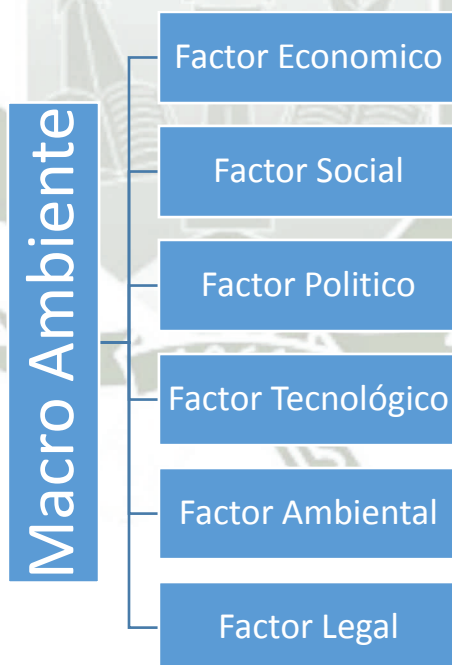
CAPÍTULO III

ANÁLISIS EXTERNO

3.1 MACRO AMBIENTE

Nos permitirá conocer los aspectos positivos y negativos que influyen en la compañía, generalmente se encuentran fuera del alcance de los directivos de las empresas y les servirán para la toma de decisiones de una manera oportuna.

Grafico 12.- Factores del Macro Ambiente



Elaboración: Propia.

3.1.1 FACTOR ECONÓMICO

El crecimiento económico mundial se acelerará en los próximos dos años, pero algo menos de lo que preveíamos hace tres meses. A principios de año la actividad global continúa recuperándose, en un entorno de mejora cíclica en las economías avanzadas. Estados Unidos, por ejemplo, ha superado el impacto de un invierno inusualmente frío y el segundo trimestre inicia de un modo algo más robusto que el primero, lo que es coherente con que estemos manteniendo nuestra previsión de crecimiento para esa economía en 2,5% tanto para 2014 como para 2015. El panorama en las economías emergentes es distinto. Algunas de ellas se vienen desacelerando. En China, en particular, el crecimiento se moderó a principios de año y los indicadores apuntan a que pierde inercia cíclica, sobre todo por el lado del gasto de inversión.

Al sumarle a ello el endurecimiento de las regulaciones que afectan al sector financiero no bancario, la banca en la sombra, y a la protección del medio ambiente, prevemos que la expansión de ese país estará más próxima al 7,2% en 2014 y al 7,0% en 2015, algo por debajo de lo que anticipamos hace tres meses, lo que tendrá un impacto negativo sobre las cotizaciones internacionales de materias primas. En síntesis, seguimos esperando que el crecimiento económico mundial se acelere en los

próximos dos años, pero de manera menos intensa que la que preveíamos en enero pasado, y que alcance un ritmo de 3,4% en 2014 y de 3,8% en 2015.

En ese contexto, hemos revisado a la baja las proyecciones de crecimiento de la economía peruana, las que ahora se ubican en 5,2% para 2014 y en 5,6% para 2015, entre tres y cuatro décimas menos de lo que esperábamos en enero. Tres elementos explican este ajuste. El primero de ellos es que el producto habría avanzado en el primer trimestre a un ritmo por debajo de lo previsto, vinculado con la debilidad de las exportaciones y del gasto privado. Además, hemos recortado nuestro estimado de producción de minerales metálicos, sobre todo de cobre, pues el impacto de las menores leyes en algunos yacimientos será más acentuado, en tanto que el megaproyecto cuprífero Toromocho tomará algo más que lo previsto en alcanzar la fase operativa de plena producción.

Finalmente, la desaceleración más pronunciada de China que ahora consideramos tendrá, por ejemplo, un impacto negativo sobre los términos de intercambio.

Estas tasas de crecimiento son menores que el ritmo de expansión promedio que la economía peruana registró durante los últimos diez años y reflejan, de manera más estructural, que el avance de la productividad y la competitividad han perdido dinamismo. Retomar un crecimiento similar al de los últimos años requiere un impulso, con mayor ahínco, de

medidas por el lado de la oferta. En primer lugar, es urgente mejorar aún más el entorno para hacer empresa, evitando la duplicidad de trámites y reduciendo la demora de los mismos y sus costos.

Luego, hay que acelerar el trabajo en infraestructura, capital humano, y en la innovación de productos y procesos. El primero de ellos es un aspecto en el que Perú se encuentra rezagado dentro de la Alianza del Pacífico, lo que eleva los costos empresariales.

El segundo toma más tiempo, pero debe empezarse ya, y a ello sumarle que la capacitación de la fuerza laboral se oriente a satisfacer lo que el mercado requiere. Y por el lado de la innovación de productos y procesos, hay un gran espacio aún para favorecerla a través, por ejemplo, del cofinanciamiento con fondos públicos concursables, lo que le dará empuje a los nuevos emprendimientos.

Finalmente, es necesario incentivar la formalización, pues de lo contrario las empresas no logran alcanzar su máximo potencial y la carga tributaria recae sobre solo unos pocos, lo que perjudica su competitividad.

La corrección a la baja en el crecimiento de China, que lleva a ajustar en el mismo sentido los precios de exportaciones y con ello los términos de intercambio, lo que incidirá sobre las cuentas externas y fiscales en los próximos años.

Si bien el resultado que esperamos para 2014 en la cuenta corriente de la balanza de pagos no ha cambiado sustancialmente con respecto a lo que estimamos en enero último (debido a transferencias extraordinarias),

desde 2015 y en adelante sí prevemos un deterioro que alcanza en promedio las tres décimas de punto porcentual del PIB. Con ello, el déficit externo se situará alrededor del 5% del producto en los siguientes dos años, un nivel que no se observaba desde 1998.

Es así un elemento de vulnerabilidad de la economía peruana, aunque esto se atenúa al tomar en cuenta que su financiamiento será principalmente de largo plazo.

A partir de 2016, con el ingreso en fase operativa de los grandes proyectos mineros actualmente en construcción, el déficit externo se irá cerrando paulatinamente. Por el lado de las cuentas públicas, el impacto de los menores precios de las materias primas sobre la recaudación fiscal será acotado pues su dependencia en los ingresos que genera el sector minero ha disminuido. En este contexto, seguimos previendo que el déficit fiscal no excederá el 0,5% del PIB en los próximos años y que la deuda pública bruta continuará descendiendo, alcanzando un nivel de alrededor de 17% del producto en 2018.

En cuanto a los mercados financieros, estos han tendido a normalizarse luego de la turbulencia de principios de año. El apetito general por activos de economías emergentes, dentro de las cuales Perú destaca por su alto crecimiento, buenos fundamentos macro, y atractivo carry trade, se ha fortalecido en los dos últimos meses.

La moneda peruana ha sido una de las beneficiadas. Sin embargo, el panorama cambiario ha sufrido cierto deterioro hacia adelante.

La senda descendente del precio del cobre, acentuada en esta revisión por el menor crecimiento chino, ha generado en el horizonte de previsión que (i) se amplíe el déficit de la cuenta corriente y (ii) se reduzca el atractivo de la inversión minera, lo que moderará el influjo de capitales.

Como resultado, el tipo de cambio se verá algo más presionado al alza (la moneda local se debilitará), por lo que ahora prevemos que cierre el año en 2,85 y que tienda hacia un nivel de 2,90 en el medio plazo.

Por el lado de los precios, seguimos previendo que la inflación descenderá en los próximos meses, aunque de manera menos pronunciada por la inercia que le imprimirán algunos factores de oferta. El crecimiento que anticipamos para la actividad en 2014 es menor al ritmo potencial, por lo que la brecha positiva del producto seguirá cerrándose.

Con ello, la inflación tenderá a disminuir en los próximos meses. Esperamos, sin embargo, que su trayectoria a la baja sea menos intensa de lo que adelantamos en enero. Del lado externo, hemos corregido hacia arriba los precios de insumos alimentarios, recogiendo así el impacto de las anomalías climáticas en Brasil. Localmente, la ausencia de lluvias en la costa norte a principios de año llevará a que la siembra de productos como el azúcar y el arroz, intensivos en el uso de agua, se resienta, lo que presionará sus precios al alza. En este contexto, la inflación cerrará el año más cerca del techo del rango meta, alrededor de 2,7%.

La política monetaria enfrenta así un dilema que acota su accionar en el corto plazo, con una inflación aún elevada y un déficit en la cuenta

corriente de 5% del PIB, y por otro lado con un crecimiento del producto por debajo del ritmo potencial. No prevemos que en este entorno se modifique la tasa de interés de referencia en lo que resta del año.

En cuanto a los encajes, vemos poco espacio para seguirlos recortando debido a que la liquidez en el mercado monetario (soles) ya no está siendo afectada por las intervenciones cambiarias del Banco Central y a que el ritmo de expansión del crédito se ha incrementado de manera sustancial durante los últimos meses, contexto en el cual la morosidad ha aumentado, lo que probablemente llevará a la banca a ser más cautelosa, acotando así el impacto sobre el crédito de una eventual reducción adicional de encajes.

Finalmente, el principal riesgo externo es una brusca desaceleración de la economía china. Las fragilidades financieras que han ido aflorando en China dificultarían la implementación de políticas contra cíclicas en ese país. El impacto sobre la economía peruana sería más estructural, afectando por un período más extenso las exportaciones de metales y sus cotizaciones internacionales, con lo que el crecimiento sería menor y la moneda local se depreciaría aún más.

Es importante mencionar, sin embargo, que Perú continúa exhibiendo fortalezas por el lado fiscal y monetario que le permitirían implementar respuestas de política económica para acomodar estos impactos.

3.1.2 FACTOR SOCIAL⁴⁷

Existe hoy para lo social un doble discurso. Por un lado las cifras oficiales que nos hablan de una disminución de la proporción de personas que viven en situación de pobreza y pobreza extrema, lo cual parece haber mejorado en términos relativos. Según un estudio de la CEPAL, denominado Panorama Social 2013, los índices de pobreza y extrema pobreza en el Perú, han mejorado, situándose al 2012 en 25,8% de personas en situación de pobreza y 6% de personas en situación de extrema pobreza (indigencia).

Sin embargo, cuándo comparamos nuestra situación con los otros países considerados de ingresos medios en la región, las cosas ya no son como de tanta mejora. En la medida que sólo tenemos mejoría respecto del promedio en lo concerniente a la extrema pobreza o indigencia, mientras que, respecto de la pobreza estamos aún lejos.

Si analizamos la distribución del ingreso en los hogares, podemos referir que a cifras del 2012, el quintil más pobre de la población se apropia sólo

⁴⁷ <http://realidadeconomicasocialpolitica.blogspot.com/>

del 5 % del ingreso, mientras que el quintil más rico se apropia del 43.7 % del ingreso. Lo que sigue configurando un panorama muy desigual.

Lo avanzado en política social, entonces, es poco y no ha salido del marco de programas sociales que se siguen debatiendo entre el enfoque de focalización o universalización, sin la adecuada dotación de profesionales, recursos e infraestructura.

Pareciera que, el camino de la Tecnocracia instalada en el MIDIS es lento; y, por lo tanto, necesidades importantes como la mejora en la Educación, Salud y Vivienda, siguen esperando o están atrapadas en políticas efectistas de corto plazo, sin ninguna orientación o en el negocio que son:

- a) Escuelas y Universidades Particulares, sin vocación ni calidad
- b) las nuevas asociaciones Público Privadas que más que atender las necesidades de salud de la población, responden a las necesidades y al “Poder de Compra” de clases medias limeñas y provincianas que por necesitar servicios de salud y educación más “eficientes” que los que prestan de un lado escuelas y universidades públicas y la red del MINSA O ESSALUD, son una tajada importante a captar sólo para acumular ganancias.

Como vemos en lo social, hay mucho pan que rebanar y, de momento, a seguir entre las restricciones de hacienda, la implementación, planificación y arranque del MIDIS y la necesidad de sostener vía populismo la alicaída imagen del presidente al tiempo que preparar el terreno de la denominada “continuidad”

Perspectivas:

Hoy tenemos un entorno externo menos favorable que en años anteriores, una demanda externa débil en el corto y mediano plazo y riesgos latentes en los mercados financieros internacionales. Situación que plantea como desafío el acelerar la tasa de crecimiento, sin depender tanto de actividades como la Minería y tampoco de esperanzarnos a que las condiciones externas que nos favorecieron en los últimos 10 años, se vuelvan a presentar.

Parecería, entonces, que la prioridad es mantener e incrementar el crecimiento del producto bruto interno, para el corto y sobre todo para el mediano plazo, vía reformas que consistentemente impacten sobre los “cuellos de botella” que hoy menoscaban el crecimiento de tres factores claves para un desarrollo y una manera de conducir la economía de otro modo: Mejora de la productividad, Incremento del ahorro interno y Promoción de la inversión, no sólo rentista y especulativa sino que con equidad y sostenibilidad. No podemos seguir entendiendo como progreso y buena a una inversión, a lo que se viene dando, hasta hoy, en la medida

que genera, concentración del ingreso en muy pocos y destrucción de la naturaleza y los ecosistemas.

Es no sólo necesario sino imprescindible, mejorar la calidad de la educación, salud, vivienda, empleo e ingresos al tiempo que invertir más en infraestructura, dada la brecha entre el centro (Lima y Regiones dinámicas, básicamente de la costa) y la periferia y, más aún, si comparamos la brecha entre nuestro país, hoy considerado de ingresos medios, con otros de su misma escala y con las naciones más ricas y dinámicas del mundo.

Mejorar las carreteras, puertos y aeropuertos, infraestructura social básica y servicios logísticos, que, en la práctica, encarecen innecesariamente los costos de transacción y le restan competitividad a empresas en general e industrias en particular, son, hoy por hoy los imperativos.

Producir un viraje, además, en la manera en la que se conducen partidos políticos, la oposición y el congreso será fundamental para construir el andamiaje institucional necesario para caminar en la senda de la construcción del bien común. Queremos un Perú para todas y todos porque a eso tenemos derecho.

3.1.3 FACTOR POLÍTICO

En marzo, los índices de confianza empresarial retrocedieron ligeramente respecto de enero, aunque se mantuvieron por encima del nivel promedio del 2013 debido a la preocupación que generan los posibles efectos de la inestabilidad política en entorno de los negocios en el 2014.

En el último sondeo realizado entre el 17 y el 20 de marzo a los ejecutivos de las más de 280 empresas, el 26% manifestó que su empresa acelerará la ejecución de sus planes de inversión en los próximos seis meses, mientras que sólo 5% indicó que reducirá el ritmo de sus inversiones. Además, el 36% indicó que sus empresas incorporarán nuevo personal en este mismo período, mientras que otro 11% lo reducirá.⁴⁸

"Los índices de confianza empresarial para invertir y para contratar, contruidos a partir de estas cifras, mostraron caídas de seis y dos puntos en relación a la medición de enero, respectivamente, aunque se mantuvieron por encima del promedio del 2013".

PREOCUPACIÓN POLÍTICA

A pesar de que los resultados de esta encuesta fueron recogidos, en su mayoría, luego de que el Congreso otorgó el voto de confianza al nuevo Gabinete, los resultados muestran una alta preocupación por la inestabilidad política. Así, de cada 10 ejecutivos consultados, 6 afirmaron

⁴⁸ <http://elcomercio.pe/economia/peru/inestabilidad-politica-golpea-confianza-empresarial-noticia-1718574>

que la inestabilidad política les preocupa “mucho” para el entorno de los negocios en el 2014.

"En un año marcado por las elecciones regionales y municipales, la capacidad de las autoridades para asegurar un marco estable para las inversiones será fundamental para retomar la senda de recuperación de la confianza empresarial, que a su vez tiene un impacto positivo sobre el crecimiento de la inversión privada".

Riesgos de la Economía peruana⁴⁹

¿Qué riesgos enfrenta la economía peruana en 2014? Desde mi punto de vista dos, que están interrelacionados entre sí: por un lado, el boom crediticio en un contexto de desaceleración económica y por otro, el exceso de importaciones sobre exportaciones, tema relacionado con el tipo de cambio.

En primer lugar, para nadie es un secreto que existe un boom crediticio; ello permite aumentar la demanda, es decir, comprar más con deuda y en principio suena bien. Sin embargo, a lo largo de la historia, los auges crediticios sostenidos más allá de la capacidad de pago de los deudores, generan consecuencias negativas, no solo porque el deudor no puede pagar, sino porque los bancos no pueden aumentar su cartera de morosidad más allá de ciertos límites. De acuerdo con información del BCRP, entre junio de 2013 y febrero de 2014, las reducciones sucesivas

⁴⁹ <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2014/03/riesgos-de-la-economia-peruana-2014.html>

de la tasa de encaje (la proporción de los depósitos que los bancos comerciales no pueden prestar) generaron una inyección de 7,400 millones de soles.

En simple, los bancos pueden prestar más y eso es lo que han hecho. Si la economía se está desacelerando (véase post anterior), es natural preguntarse lo siguiente: ¿cómo podrán pagar los deudores? ¿Alguien puede creer que los precios de los inmuebles pueden subir hasta el infinito? La situación se complica porque el 40% de los créditos están en dólares, y lo más probable es que la mayoría de esos deudores obtengan sus ingresos en soles.

Sugiero a los lectores revisar la situación actual de China, que es relevante al menos por dos razones: por un lado, es el principal demandante mundial de metales y por otro, está en medio de una burbuja inmobiliaria originada en un auge crediticio sin precedentes.

En segundo lugar, en 2013 las importaciones superaron a las exportaciones en 365 millones de dólares luego de muchos años. En el post anterior se explicaron las razones. Las exportaciones cayeron básicamente por la desaceleración china y el mediocre crecimiento de Estados Unidos y la eurozona (los tres son los mercados claves de los productos peruanos) y las importaciones aumentaron debido al boom

crediticio que permite que compremos con deuda (en este caso, tarjetas de crédito) los productos importados.

Los datos son los siguientes: las exportaciones disminuyeron de US\$ 46 228 a US\$ 41 826 millones de dólares entre 2012 y 2013, mientras que las importaciones aumentaron de US\$ 41 113 a US\$ 42 191 millones de dólares en los mismos años.

Pasamos de un superávit comercial de US\$ 5115 a un déficit de US\$ 365 millones de dólares de 2012 a 2013. Solo a manera de ejemplo, el cobre estaba en abril de 2011 a US\$ 430 dólares la libra, mientras que el 11 de febrero de este año, se cotizó en US\$ 323 dólares la libra. El oro bajó de US\$ 1475 a US\$ 1263 dólares la onza en las mismas fechas.

La alternativa natural es un aumento en el tipo de cambio, para fomentar exportaciones (al menos las no tradicionales) y en especial desincentivar importaciones. ¿Por qué no se hace? Porque como se ha mencionado, el 40% de los préstamos están en dólares. Si sube el precio del dólar y las personas que deben dólares obtienen sus ingresos en soles, entonces tendrán problemas de pago. De ahí que el BCR venda dólares para evitar su subida.

No obstante, esta situación no es eterna. Al vender dólares disminuye reservas, más específicamente la posición de cambio, que disminuyó de

US\$ 47 568 a US\$ 39 792 millones de dólares entre enero de 2013 y el 11 de febrero de 2014.

Sin embargo, regular el boom crediticio y dejar que aumente, aunque sea un poco, el tipo de cambio no son situaciones populares, menos en un año electoral. Como economistas siempre debemos considerar los beneficios y costos, tanto privados como sociales, de cada medida.

3.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO⁵⁰

El tema de la ciencia, tecnología e innovación (CTI) ha ido pasando de un mero discurso en la agenda política del país a un área de acción en la política pública.

Uno de los primeros avances fue dejar de hablar de la economía del conocimiento como si fuera un estadio al cual es posible acceder sin ningún esfuerzo y tener conciencia de que el país ha estado creciendo más en base al aumento de factores y menos en base al aumento de productividad.

Asimismo, ha sido importante reconocer que somos uno de los países que menos gasta en investigación y desarrollo (I&D) en la región. Desde el

⁵⁰ http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1-noticia-1624266

2004, seguimos dedicando alrededor del 0,15% del PBI en I&D, a pesar de haber crecido a un ritmo de 7% anual.

Solo el 0,8% de nuestras exportaciones puede calificarse de alta tecnología frente a un promedio regional de 4,3% y 3,5% de las mismas son consideradas de mediana tecnología frente a un promedio de 9,5%.

Sin embargo, se han hecho algunos esfuerzos para aumentar el financiamiento de las actividades de CTI; el primero de estos fue la implementación del Programa Incagro, el segundo fue la implementación del Programa de Ciencia y Tecnología (Fincyt) y el tercero el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Fidecom).

En ese contexto, el CIES y Grade se propusieron definir una agenda de investigación que pueda brindar información y conocimiento en los ámbitos que es necesario actuar para mejorar la eficacia del sistema de CTI con especial énfasis en la actividad innovadora de las empresas y la difusión y transferencia tecnológica.

INNOVACIÓN Y EMPRESA

Una de las más graves carencias en el campo de la CTI es el poco conocimiento de la conducta innovadora de las empresas. Parte de esta situación se deriva de la falta de información.

Afortunadamente, la Encuesta de Innovación en la Industria Manufacturera 2012 ya se realizó y es posible contar con información necesaria para identificar qué tipo de innovaciones hacen las empresas, qué actividades de innovación son las más frecuentes, cuáles son las motivaciones para innovar, cuáles son los principales obstáculos que enfrentan, entre otros.

Adicionalmente, el cruce de la información de dicha encuesta con la de otros sondeos como la Encuesta Económica Anual o la de empleo, podrá brindar información sobre –por ejemplo– el efecto de la innovación sobre los resultados de las empresas como aumento de ventas, exportaciones y productividad total de los factores; y sobre el efecto de innovación en las variables de empleo.

Por otro lado, es importante complementar las estadísticas de CTI con una encuesta de investigación y desarrollo en el sector público, que es el principal responsable de esta actividad en el país.

Asimismo, se debe seguir reportando las experiencias exitosas y los fracasos en innovación empresarial. Solo de esta manera será posible caracterizar los distintos procesos de innovación que experimentan las empresas de acuerdo al tipo de industria en donde se da la

innovación, al tipo de empresa; así como identificar los factores que facilitan o dificultan dichos procesos.

Otro tema del cual se sabe poco en el Perú es acerca de la capacidad de absorción de las empresas. Esta capacidad es la que permite identificar, captar y asimilar conocimiento externo; y que se vuelve un recurso importante en la construcción de aptitudes tecnológicas que luego son las responsables de la posibilidad de innovación en las empresas. La obtención de estas capacidades implica un esfuerzo constante de las empresas, tanto en tiempo como en recursos técnicos y financieros.

Experiencias exitosas como las de Bambos y Kola Real son ejemplos de imitación, pero detrás de las que hay mucho esfuerzo por identificar procesos seguidos por las empresas originales para luego adaptarlos a la idiosincrasia y al mercado nacional y, finalmente, generar productos y servicios nuevos o por lo menos diferenciados.

ÁPLICACIÓN DE TECNOLOGÍA

En un país como el Perú, que se encuentra atrasado en sus capacidades de investigación y de innovación, la difusión y transferencia de tecnología son cruciales para identificar cómo se realizan estos procesos, especialmente con las tecnologías que están

disponibles en el mundo y que pueden generar grandes cambios en la dinámica de distintos sectores económicos.

Por ejemplo, hay una larga tradición de estudios de difusión tecnológica usando los modelos epidémicos en la agricultura norteamericana, algo similar se podría intentar para analizar cómo se han difundido los cultivos orgánicos en la agricultura peruana.

Por otro lado, muchas de las experiencias exitosas de difusión de tecnologías en el agro peruano han dependido de la creación de un “paquete tecnológico” adecuado. Sin embargo, poco es lo que sabe sobre la construcción de dichos paquetes tecnológicos y sobre su entrega a los beneficiarios o su comercialización.

En cuanto al tema de transferencia de tecnología, entendida como la transferencia de conocimiento generada a partir de la investigación académica hacia los usuarios que la transformarán en productos y servicios novedosos, no se sabe casi nada en el Perú.

En el campo de los productos nativos con propiedades nutritivas y medicinales se ha dado mucha investigación y hay algunas experiencias de comercialización de productos nutraceuticos como la maca y uña de gato, pero poco se sabe del tránsito entre el conocimiento desde la universidad hacia la empresa.

Finalmente, un tema que no ha sido analizado pero que ha estado presente en cada experiencia de desarrollo de ‘clusters’ y cadenas productivas es el de las normas y estándares técnicos. No hay cadena productiva que haya logrado entrar a mercados internacionales en la que sus productores no hayan tenido que adoptar prácticas productivas acordes a diferentes certificaciones internacionales.

El uso de dichos estándares representa un poderoso instrumento para lograr la gobernanza de la cadena y de los ‘clusters’. Asimismo es sabido que disminuye los costos de transacción entre los agentes de las cadenas y de los ‘clusters’. Si se quiere difundir masivamente las experiencias exitosas, es necesario identificar el rol de los estándares y cuáles son las modalidades de transferencia entre los distintos agentes.

3.1.5 FACTOR AMBIENTAL

El Perú ha conducido esfuerzos importantes para consolidar una estructura organizacional que pueda responder a los desafíos ambientales nacionales.

Estos esfuerzos, han generado considerables dividendos, particularmente en la conservación de la biodiversidad y el manejo de los recursos naturales.

Sin embargo, la estructura organizacional existente tiene severas limitaciones que dificultan una respuesta eficiente a los desafíos ambientales actuales y futuros. Estas limitaciones se originan de tres fuentes principales:

- (a) falta de un sistema integrado de planeamiento ambiental,
- (b) carencia de capacidad de gestión suficiente, y
- (c) poca responsabilidad, monitoreo y capacidad de aplicación de la norma.

Una de las más serias debilidades del marco de gestión ambiental en el Perú, es la falta de capacidad para la planeación ambiental. Una evaluación de los costos de la degradación ambiental y una revisión de encuestas de la percepción de la opinión pública, indican que los problemas de saneamiento ambiental y la reducción de la vulnerabilidad a los desastres naturales son los problemas que requieren la atención más urgente. Sin embargo, una revisión de los gastos ambientales y un análisis institucional, ambos conducidos como parte del AAP, concluyen que el saneamiento ambiental y la reducción de vulnerabilidad a los desastres han recibido una mínima atención.

Este desalineamiento entre las prioridades ambientales, esfuerzos institucionales y asignación de recursos es mayormente debido a:

- (a) la ausencia de un sistema integrado de información confiable que proporcione y soporte el proceso de toma de decisiones;
- (b) la falta de representación de los grupos vulnerables; y
- (c) la ausencia de un mecanismo formal, para la asignación de recursos financieros y humanos, de acuerdo a las prioridades ambientales claramente definidas, vinculadas al alivio de la pobreza y las prioridades sociales.

La falta de capacidad gerencial, constituye un reto fundamental en términos de implementar planes y regulaciones ambientales. La mayoría de las entidades debe arreglárselas con fondos insuficientes o con recursos variables proporcionados por la comunidad de donantes. La capacidad de los recursos humanos varía de una agencia a otra.

Algunas entidades incluida DIGESA han sido afectadas por la disminución del sector público (Banco Mundial 2005). Otras organizaciones como CONAM carecen de una masa crítica de recursos humanos con experiencia técnica suficiente para analizar y formular políticas ambientales en sectores altamente complejos.

El enfoque sectorial de Perú a la gestión ambiental, exagera estos problemas, debido a que las agencias enfocan sus esfuerzos en los intereses específicos de los sectores que ellos representan y no en la solución de los problemas ambientales que requieren un enfoque multisectorial.

La ausencia de un mecanismo formal para planificación y establecimiento de prioridades ambientales ha sido asociado con un financiamiento inadecuado del sector y con reducciones en el gasto nacional ambiental. Entre 1999 y 2005, el gasto dirigido al medio ambiente representó alrededor de 0.01% del PBI. Así, los fondos distribuidos para la protección ambiental constituyen una fracción pequeña de los costos estimados de degradación ambiental y son bajos en relación a estándares internacionales, particularmente cuando se compara con países de la OCDE, los cuales típicamente gastan entre 0.05 y 0.07% del PBI.

La limitada distribución de fondos para el sector ambiental se ha dado en un contexto económicamente favorable y podría indicar una pérdida relativa de la importancia a los desafíos ambientales en relación a otras preocupaciones sociales. Es esencial contar con los recursos suficientes para desarrollar las capacidades necesarias y atender las preocupaciones ambientales más urgentes del Perú.

La responsabilidad, la aplicación de la norma y la capacidad de monitoreo requieren ser mejoradas. La responsabilidad es diluida por:

(a) la ausencia de responsabilidades y capacidades definidas entre las agencias; y

(b) la falta de una voz efectiva de los pobres que deriva de la falta de conciencia y de los mecanismos de participación ciudadana. La capacidad de monitoreo está limitada por la ausencia de bases de datos confiables sobre el estado del ambiente y los recursos naturales, la inexistencia de indicadores de calidad ambiental centrados en los resultados y recursos insuficientes para asegurar una adecuada presencia institucional en el campo. Finalmente, la aplicación de la norma no ha sido óptima, debido a que la gestión ambiental descansa principalmente en los mismos ministerios que son responsables por promover el desarrollo del sector.

Asimismo, aún falta definir los estándares de calidad ambiental para diferentes actividades productivas.

Grandes reformas son necesarias para atender las debilidades institucionales del Perú y responder a los desafíos ambientales más urgentes. Existe la necesidad de definir los deberes, las reglas y las funciones de las agencias sectoriales para evitar duplicidad y

conflictos de interés. Esto también servirá para construir capacidades organizacionales y responder a las necesidades ambientales, estableciendo los incentivos y mecanismos para la coordinación interagencial dentro y fuera del sector.

La AAP recomienda la creación de un equipo de trabajo integrado por representantes de alto nivel del Congreso y de la rama Ejecutiva del gobierno, así como por los grupos más afectados por la degradación ambiental, para evaluar las alternativas de reformas estructurales.

Fortalecer el sector ambiental requerirá del establecimiento o reorganización de agencias gubernamentales para asegurar una respuesta adecuada a las prioridades ambientales.

La experiencia internacional indica que agencias gubernamentales especializadas tienden a ser más efectivas que una agencia individual con un mandato muy amplio, es por esto que el AAP recomienda la creación de una agencia nacional de salud ambiental; una agencia para reducir la vulnerabilidad a desastres naturales; una agencia nacional de aguas; y, una agencia ambiental regulatoria centralizada.

La coordinación interagencial es crucial aún con el nuevo marco institucional dado la naturaleza multisectorial de varias de las

prioridades ambientales, incluyendo contaminación atmosférica y en lugares cerrados, abastecimiento de agua, saneamiento e higiene inadecuados.

Fortalecer la capacidad de CONAM, para coordinar y fomentar el consenso entre sectores claves, debería constituir una de las acciones prioritarias del Gobierno del Perú en el corto plazo. Como la principal autoridad ambiental, CONAM debe asegurarse de lograr la coordinación de diferentes agencias para atender las prioridades que requieren un enfoque multisectorial, así como incorporando agencias subnacionales en la respuesta a los desafíos ambientales regionales.

CONAM también debería asumir la responsabilidad primaria de asegurarse que los recursos del Gobierno del Perú son utilizados para atender las prioridades ambientales de la nación en lugar de prioridades sectoriales.

El Gobierno del Perú debería considerar acciones específicas de corto plazo para alinear las prioridades ambientales con la asignación de recursos.

Estas acciones incluyen las siguientes opciones:

a. Desarrollar un robusto mecanismo de fijación de prioridades basado en:

- (ii) los impactos de degradación ambiental sobre los más pobres y otros grupos vulnerables.
- (iii) las más urgentes necesidades percibidas por la población, estimadas por medio de encuestas.
- (iv) los mayores costos públicos y privados y riesgos que la degradación ambiental infringe en la sociedad en general.
- (v) análisis de la eficiencia y efectividad de las políticas ambientales y de intervenciones alternativas, para reducir el costo de la degradación ambiental.

b. Establecer un proceso de planeación para alinear el gasto ambiental con las prioridades.

3.1.6 FACTOR LEGAL⁵¹

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

⁵¹ BARANDIARAN_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU

- Decreto Supremo N° 047-2001-MTC: Estableció los límites máximos permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores circulantes en la red vial.
- Programa para la Renovación del Parque Automotor: También conocido como “bono del chatarreo”, fue creado en el 2011 mediante Decreto Supremo No 023-2011-MTC. El objetivo de este programa es reducir los índices de accidentabilidad y mejorar la calidad del ambiente a través de la renovación del parque automotor con vehículos nuevos.
- Decreto Legislativo N° 843: Restringe la importación de autos usados con una antigüedad máxima de cinco años.

Legislación arancelaria. Según el Banco Mundial, las exportaciones han tenido un incremento de casi cinco veces a lo largo de una década. Las exportaciones de materias primas constituyen más de la mitad de las exportaciones del Perú; casi el 33% de las exportaciones del Perú están destinadas a China y a la Unión Europea, y el 13% a EE. UU. El Perú es sensible a cambios en los precios de las materias primas y a su impacto en los ingresos por recursos naturales, pero está relativamente menos expuesto a estos ingresos que otros países de la región. Luego de las profundas medidas de liberalización comercial y reducciones arancelarias, el arancel promedio ponderado fue solo del 1,2%. El Perú

ha negociado con diferentes bloques comerciales y países como Estados Unidos, China, Chile, Corea del Sur, Japón, los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), la Unión Europea (UE), México, Panamá y Costa Rica.

El mayor dinamismo de las ventas de vehículos nuevos en los últimos años está explicado, entre otros factores, por el descenso gradual de los barreras arancelarias en el marco de los TLC (Mitsui Auto Finance Perú, 2012). “Las reducciones más sustantivas en el precio de los autos se dieron a partir de diciembre del 2007, cuando el Poder Ejecutivo bajó el arancel de 12% a 9% y eliminó el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) para los vehículos gasolineros que puedan convertirse a GLP o GNV como combustible, aunque los vehículos clasificados como bienes de capital -camiones y camionetas pick up- ya gozaban del 0% de arancel desde fines del 2006.” (Mitsui Auto Finance Perú, 2012, p. 23)

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

Tabla 9.- Aranceles

<u>Aranceles y Tasas Impositivas para Autos Nuevos y Usados Gravamen vigente</u>	<u>Autos nuevos</u>	<u>Autos usados Régimen general</u>	<u>Autos usados CETICOS</u>
Ad-valorem	6%	6%	6%
ISC	0%	30%	0%

IGV	16%	16%	16%
IPM	2%	2%	2%

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

Legislación laboral. El crecimiento económico actual ha venido acompañado de una reducción en las tasas de informalidad tributaria, regulatoria y laboral. Sin embargo, estas tasas todavía se mantienen por encima del promedio de la región, afrontando tres consecuencias:

- (a) a nivel fiscal, afectan la base tributaria y reducen la recaudación, generando subsidios para programas de asistencia social;
- (b) a nivel social, conduce a un sistema de seguridad social parcializado a trabajadores formales, y
- (c) a nivel económico, restringe la competitividad empresarial afectándola con costos de transacción.

Las características del mercado laboral peruano, que generan restricciones para avanzar en materia de formalidad y protección social de los trabajadores en detrimento de la productividad, son las siguientes:

- (a) alta cantidad de trabajadores independientes,
- (b) elevada rotación laboral,
- (c) abundancia de micro y pequeñas empresas (MYPE), y
- (d) altos costos laborales de la formalidad laboral.

Mediante Decreto Legislativo N° 1086, se aprobaron nuevas iniciativas que buscaron la formalidad para las microempresas, haciendo énfasis en la reducción de costos laborales, tributarios y regulatorios (MEF, 2011).

3.2 MICRO AMBIENTE

En el análisis del micro ambiente permite a una organización conocer los factores que la afectan que aun que no los puede controlar, puede influenciar en ellos.

De este análisis obtendremos el conjunto de los puntos sensibles de la organización que se deben fortalecer y las capacidades que deberán estimular.

Grafico 13.- Factores del Micro Ambiente



3.2.1 SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL PERU

Evolución reciente del mercado automotriz

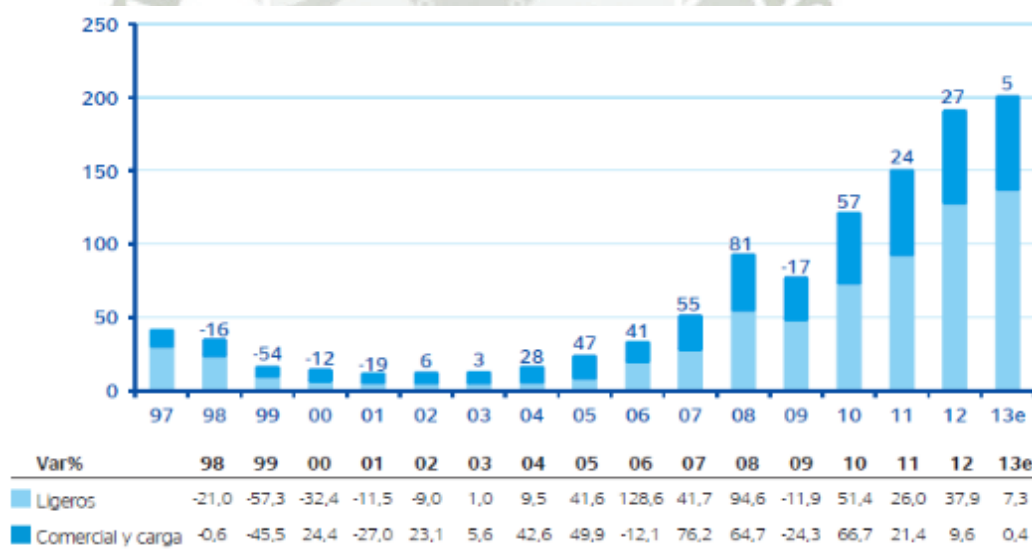
Venta de autos se desacelera a partir del segundo semestre del año 2013

Las ventas de autos nuevos empezaron el año 2013 con un buen ritmo, incluso en abril alcanzaron máximos históricos en términos mensuales, pero a partir del

segundo semestre redujo su ritmo de expansión. Así, el crecimiento de las ventas pasó de 15% en los primeros meses del año (enero a mayo) a cerca de 2% (junio-octubre).

El segmento más afectado fue el de los autos comerciales y carga que empezaron a mostrar tasas negativas de crecimiento, mientras que los autos familiares continuaron creciendo pero a tasas bajas. Para el cierre del año 2013 se vendieron alrededor de 200 mil autos nuevos, lo que significa un crecimiento anual de 5%, menor a la expansión de 27% registrada el año previo.

Grafico 13.-
Ventas de autos nuevos (miles de unidades, variación % del total encima de las barras)

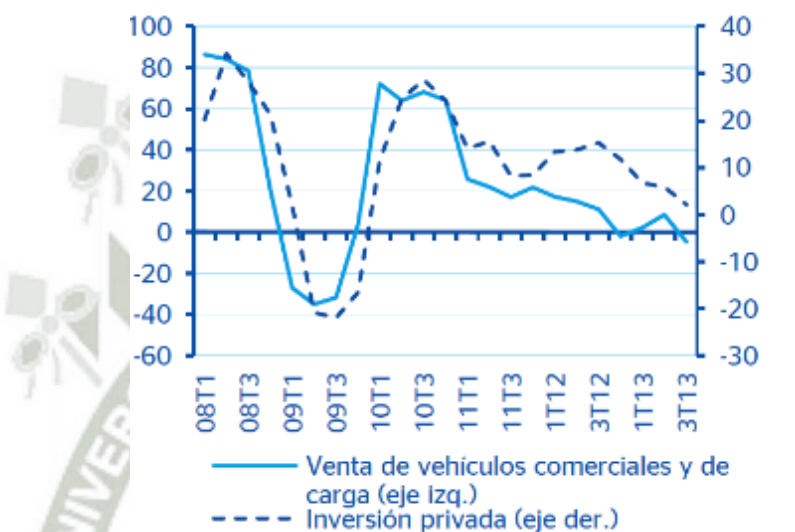


Fuente: Araper y BBVA Research

Por el lado de los vehículos comerciales y de carga, su evolución negativa ha estado asociada al menor dinamismo de la inversión del sector privado. Por el

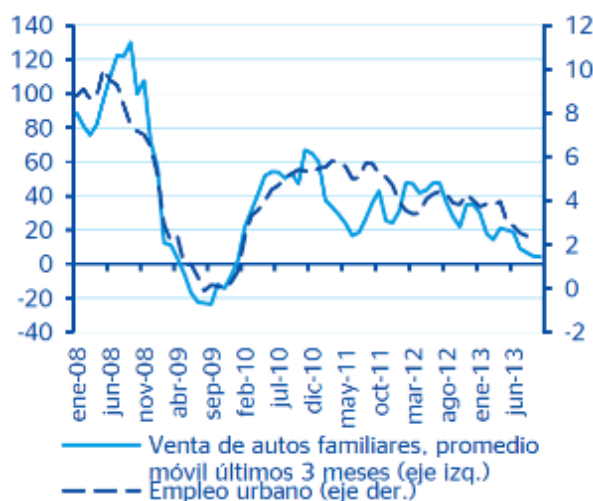
lado de los vehículos ligeros, el menor crecimiento del empleo y de los ingresos de las familias ha influido en las bajas tasas de expansión de las ventas.

Grafico 14.-
Inversión privada y venta de autos comerciales y de carga (Var. % interanual)



Fuente: Araper y BBVA Research

Grafico 15.-
Empleo y ventas de autos familiares (Var. % interanual)



Fuente: Araper y BBVA Research

Asimismo, el incremento del tipo de cambio en aproximadamente 10% durante el año 2013 (depreciación de la moneda local) ha sido un factor que ha incidido en la desaceleración de las ventas de autos. Esta elevación de los precios fue contrarrestada parcialmente por la entrada de marcas más económicas de origen chino e indio que vienen logrando bastante aceptación en el mercado debido a que mantienen las características de confort que otras marcas.

Así, en 2013 se tiene que más de la mitad de la oferta de marcas es de origen chino e indio, y a nivel de ventas la participación de estas sobre el total ha pasado de 14% en 2012 a más de 15% en 2013. Además, destaca su participación en las ventas de autos comerciales y de carga con alrededor de 30%, mientras que en autos ligeros esta cifra se ubica alrededor del 10%.

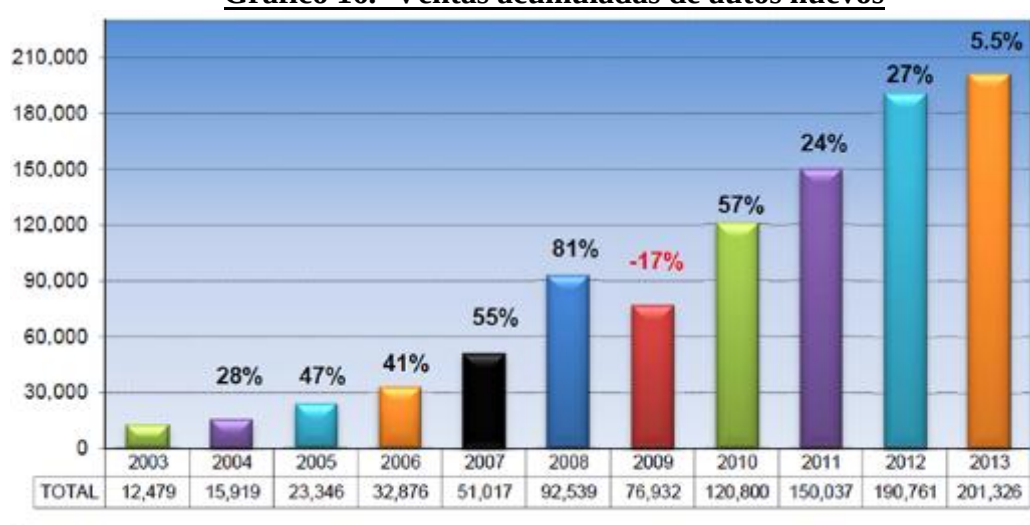
Las condiciones de oferta domésticas se han venido acomodando a través de la expansión de la red de concesionarios y los servicios post venta, aunque en este último caso se estarían registrando dificultades por la escasez de técnicos. En todo caso, una respuesta para mantener la oportunidad y calidad de servicio ha sido el aumento en la intensidad del uso de los centros de mecánica, una fracción de los cuales actualmente atiende las 24 horas. Esto anticipa un aumento de la inversión en estas actividades.

Con respecto a la oferta de marcas estas se han incrementado a cerca de 90 (80 en 2012) principalmente por el ingreso de marcas chinas, siendo Toyota, Hyundai y Kia las que continúan liderando el ranking de ventas de autos.

A nivel departamental, la venta de autos nuevos en las ciudades del interior viene ganando terreno y habría aumentado su participación en las ventas totales a más de 30% en 2013. 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 mantenimiento mecánico.

Finalmente, los créditos vehiculares continuaron expandiéndose a buen ritmo, registrando una tasa cercana al 24% en lo que va de este año, lo que le ha dado soporte a la compra de vehículos ligeros.

Grafico 16.- Ventas acumuladas de autos nuevos



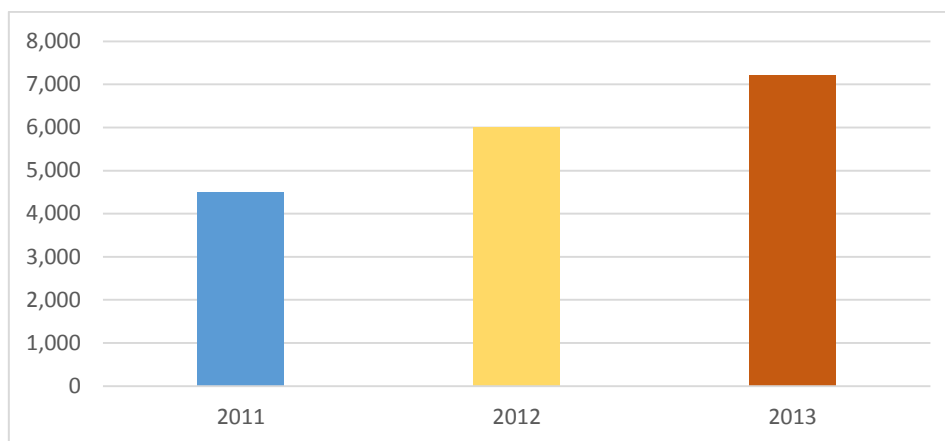
Fuente: Araper

Mercado de autos ligeros de lujo

El aumento de los ingresos de la población con mayor poder adquisitivo y la mayor oferta y variedad de marcas ha impulsado las ventas de autos ligeros de lujo en los últimos años.

Así, que en 2013 el crecimiento del segmento de lujo fue alrededor aproximadamente del 20%, una tasa superior que de los autos ligeros totales. Actualmente, la venta de autos de lujo representa aproximadamente un 5% de las ventas totales de vehículos ligeros.

Grafico 17.- Ventas de vehículos nuevos de lujo (miles de unidades)



Fuente: Araper y BBVA Research

Por el lado de la oferta, los principales mercados de origen de las importaciones de autos de lujos, con alrededor de un tercio del total cada uno, son Estados Unidos, con las marcas Jeep y Ford, y Alemania con las marcas BMW, Audi y Mercedes Benz. En cuanto a los importadores y representantes oficiales de estas marcas cabe señalar a Diveimport (Jeep, Mercedes Benz), Euro Motors (Audi), Maquinaria Nacional (Ford) e Inchcape Motors (BMW).

Hacia adelante, el crecimiento de las ventas de autos de lujos es un segmento del mercado que tiene gran potencial de desarrollo, dado su aún bajo nivel de penetración. Además, la implementación de sistemas de financiamiento novedosos, como el leasing americano, ayudará a facilitar la adquisición de estos vehículos por parte del sector socioeconómico medio alto e impulsar aún más las ventas. Un elemento que será aún más importante dentro de este exigente mercado es la rapidez y efectividad para atender las demandas de los clientes con el objetivo de acortar los

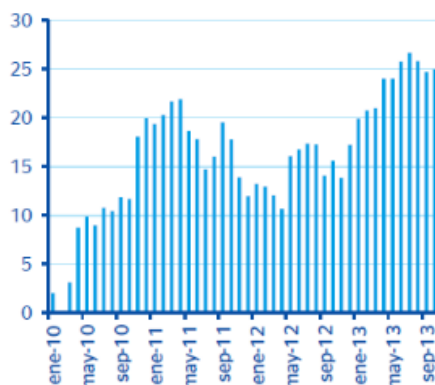
tiempos que estos están dispuestos a dedicar al mantenimiento de su vehículo (diagnóstico, reparación) o a la atención de quejas.

Si bien este mercado ha tenido un buen desempeño en los últimos años, todavía no se tienen las condiciones para llegar a estándares mayores con la entrada de autos de super lujo (Ferrari, Maserati, Lamborghini, etc). Entre los principales riesgos para este segmento es el poco desarrollo de infraestructura adecuada que permita reducir el creciente tránsito vehicular y una mayor percepción de inseguridad ciudadana podría influenciar de manera negativa la confianza para comprar esta clase de vehículos.

Financiamiento vehicular todavía tiene espacio para crecer

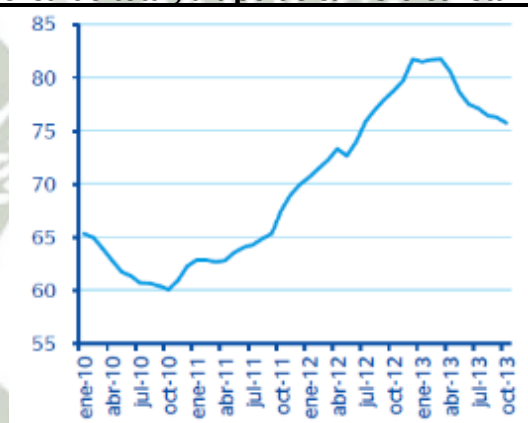
Durante el 2013, el saldo de los créditos destinados al financiamiento de autos ligeros continuó expandiéndose a tasas cercanas al 24% (ver gráfico 5) y alcanzaron la cifra de S/. 2,024 millones en octubre (0.4% del PBI). Cabe señalar que parte de este incremento es reflejo del aumento de los créditos en moneda extranjera debido al incremento del tipo de cambio observado desde el segundo trimestre del año. Descontando este efecto¹, el saldo de créditos vehiculares viene creciendo a una tasa más cercana al 20%.

Grafico 18.- Crecimiento del saldo total de créditos vehiculares (var% a/a)



Fuente: SBS

Grafico 19.-
Dolarización del saldo de créditos vehiculares
(% del saldo total, a tipo de cambio constante)



Fuente: SBS

Destaca que la dolarización de los créditos vehiculares (a tipo de cambio constante) ha detenido su tendencia creciente y ahora se observa una ligera caída. Este comportamiento estaría vinculado en parte a las medidas adoptadas por el regulador bancario de elevar los requerimientos de capital a los créditos denominados en moneda extranjera y con plazos residuales mayores.

Esto es positivo en la medida que disminuye el riesgo cambiario crediticio asociado al descalce de monedas que asume un deudor que toma el préstamo en moneda extranjera pero que recibe sus ingresos en moneda local. Así, los créditos en moneda nacional han comenzado a mostrar tasas de crecimiento interanuales positivas en los últimos meses por primera vez desde finales de 2011.

Hacia adelante, se espera que continúe el dinamismo de las colocaciones de créditos vehiculares y que una fracción creciente de la demanda de financiamiento se atienda mediante nuevas modalidades de préstamos para este tipo de productos.

En este contexto, la banca viene implementando estrategias de financiamiento relativamente novedosas para el mercado local como el leasing americano.

Mediante este sistema las cuotas de pago son menores porque, una vez pagada una inicial, sólo se financia una fracción del valor remanente del auto, con lo que queda una deuda que se cancela con la venta del vehículo al final de la vida del préstamo.

La idea es que con esta venta se genere un excedente que le permita al cliente reengancharse con un nuevo préstamo vehicular de este tipo, lo que le permite renovar el auto.

En Perú, este sistema ya es ofrecido por algunos bancos y por entidades especializadas como Forum, y ha tenido buenos resultados en Chile en donde consiguió una participación de 12,5% del total de ventas de autos en 2011.

Perspectivas futuras del mercado automotor peruano

Estimamos que la venta de autos nuevos crecerá a una tasa promedio entre 10% y 15% en los siguientes dos años. Con ello, el número de vehículos nuevos que se transan anualmente en el mercado podrían alcanzar las 260 mil unidades en 2014.

Con respecto a la demanda, proyectamos una expansión del PIB por encima del 5.5% en 2014 y 2015, lo que seguirá impulsando la creación de empleo y sostendrá el crecimiento de los ingresos de las familias. Esto impulsará las ventas de autos familiares. Asimismo, el crecimiento de la inversión privada en sectores como la minería y construcción, así como el mayor dinamismo de actividades vinculadas al turismo y el comercio impulsará la demanda por autos de carga y comerciales.

En cuanto a la oferta, la apertura de la economía favorecerá una mayor competencia entre marcas debido a la entrada de autos de procedencia asiática (China e India, principalmente) a menores precios. La mayor diversidad de marcas y modelos permitirá ofrecer productos más a la medida de los distintos clientes, entre ellos el segmento joven y de lujo.

Asimismo, se espera que la red de concesionarios y puntos de venta y post venta (centros de mecánica, mantenimiento y ventas de repuestos) continúe ampliándose, tanto en la capital del país como en las provincia. Adicionalmente, la oferta de autos nuevos deberá cubrir el espacio que se generará la menor competencia de autos usados importados a través de las zonas francas (CETICOS) que venció a finales de 2012.

Finalmente, los aranceles se reducirán gradualmente como resultado de la implementación de los Tratados de Libre Comercio (TLC) con Japón y la Unión Europea lo que tendrá algún impacto positivo sobre los precios.

A medio y largo plazo, las perspectivas son también positivas. El mercado automotor peruano tiene un amplio espacio para desarrollarse en primer lugar porque se parte de un punto inicial muy bajo. En este sentido, el parque automotor es pequeño comparado con el de otros países de la región con nivel de ingreso similar.

A ello se suma la elevada antigüedad de este parque (16 años), que un contexto como el que se prevé para los próximos años incentivará su renovación, más aún si la municipalidad de la capital mantiene la meta de reordenar el transporte público.

Cabe mencionar que debido a que las condiciones del parque automotor en las provincias son menos favorables que en Lima, en ellas la expansión del mercado podría ser más acentuada, como ya viene ocurriendo. Por último, la ejecución de importantes proyectos de infraestructura vial que se tienen previstos hará más fluido el tránsito vehicular, principalmente en la ciudad capital.

El crecimiento del mercado automotor, sin embargo, podría dificultarse en el medio plazo de no llevarse a cabo estas obras viales, la construcción de espacios adicionales de estacionamientos en las ciudades, o la ampliación de la red de concesionarios con servicio integral (venta de vehículos, mantenimiento y repuestos) debido a la falta de espacios disponibles y limitación de licencias municipales.

Tabla 10.-

Indicadores relevantes para el mercado automotor peruano (estimado a 2013)

Población (miles de habitantes)	30.136
PIB por habitante (USD)	6.633
Extensión del territorio (miles de km²)	1.285
Red Vial (miles de km)*	129
Red Vial Asfaltada (% de Red Vial) 1/	17

Parque Automotor (miles de unidades)	2.280
Vehículos por mil habitantes	76
Antigüedad del Parque Automotor (años)	16
Ventas de Autos Nuevos (miles de unidades)	200
Precio Promedio de Autos (US\$)	18.000
Promedio de saldo financiado, créditos vehiculares (US\$) **	15.451

* Última información 2011

** Solo incluye autos ligeros

Fuente: MTC, IMF, Araper, Encuesta Nacional de Hogares 2009.

Elaboración: BBVA Research Perú

3.2.2 MERCADO⁵²

En el Perú, la Asociación de Representantes Automotrices (Araper) informó que la venta de vehículos descendió en un 6.8% en el primer trimestre de este año. Entre enero y marzo último se vendieron 45,550, cifra que es menor a las 48.866 unidades de similar período del 2013.

No obstante esta caída, en los primeros cuatro meses de este año, en el país se vendió 64,656 vehículos, lo que coloca al Perú en el quinto lugar en ventas de vehículos en la región en el periodo indicado, después de Brasil, Argentina, Chile y Colombia, informó el presidente de la Asociación Automotriz del Perú, Edwin Derteano Dyer.

Brasil vendió de enero a abril más de un millón de vehículos; Argentina, más de 272,000; Chile, más de 139,000; y Colombia, más de 98,000.

⁵² <http://gestion.pe/empresas/peru-ocupa-quinto-lugar-venta-vehiculos-sudamerica-2097814>

Derteano destacó que para este año se espera la venta de 210,000 vehículos nuevos en el Perú, principalmente porque el gobierno está haciendo esfuerzos para reactivar la economía y crear más confianza en los consumidores.

“A pesar de que en los primeros meses del año la comercialización de vehículos nuevos se estancó, en el mes de abril hubo un repunte que nos permite proyectar un alza en la venta de unidades”, detalló.

En lo que va del año, según las cifras de la AAP, la venta de vehículos livianos descendió 3% (57,526 unidades) frente a las 59,503 registradas en el 2013.

En tanto, la comercialización de vehículos pesados disminuyó 9% (7,130 unidades), en comparación al año anterior (7,844). En este segmento, la baja más significativa la muestra el segmento de camiones, seguido por minibuses y ómnibus, mientras que los tracto camiones aumentaron 3%.

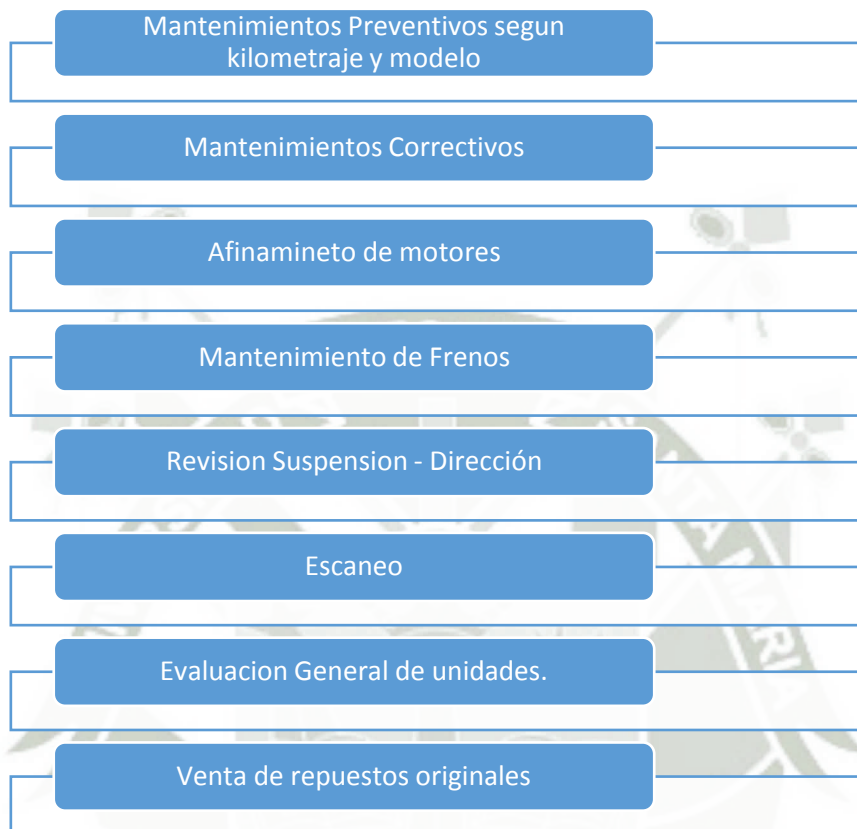
Derteano también anunció que dada la importancia que en los últimos años ha obtenido el Perú, los países integrantes de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores (ALADDA) han decidido que su reunión anual se celebrará en octubre en la ciudad del Cusco.

3.2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Dentro de los principales servicios que oferta el CC.SS.

Almacenes Santa Clara S.A. encontramos los siguientes:

Grafico 20.- Servicios



Elaboración: Propia.

A todas las reparaciones que se realizan se les oferta los repuestos y materiales necesarios de la marca de vehículo; a su vez también brinda la facilidad de que su cliente lleve al taller el repuesto en cuyo caso se le ofertará solo la mano de obra.

3.2.4 CLIENTES

En general en el Perú y en especial en Arequipa se evidencia un incremento acelerado del parque automotor por lo que los talleres han presentado un crecimiento sostenido pese a las limitaciones propias del sector. Cada taller se enfoca en brindar alternativas de servicio acorde a las necesidades de sus clientes, y para el caso del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A se brinda opciones de crédito que facilitan el acceso a sus servicios.

La demanda principal del taller está conformada por los siguientes segmentos de clientes:

- Unidades Particulares.
- Unidades de servicio Taxi.
- Aseguradoras.

Asimismo el consumidor procura que se le otorguen servicios rápidos y eficientes que conllevan a su vez a un efecto cíclico al captar la fidelidad y confianza de sus clientes actuales y atraer nuevos.

3.2.5 ANÁLISIS COMPETITIVO

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales se compete”⁵³.

La competencia en el mercado, se da por la presencia de empresas que se dedican a la misma actividad y abarcan un mismo grupo de clientes, independientemente de la tecnología que posean al momento de prestar el servicio. Sobre la base de este análisis, se diseñará la estrategia competitiva, determinando las características del entorno y las habilidades que posee la empresa para enfrentarse a este.

Análisis de las fuerzas Competitivas de Porter

A continuación precisaremos la importancia de la utilización de esta herramienta para determinar qué tan atractivo resulta el sector automotriz, analizando cada una de estas fuerzas.

⁵³ PORTER Michael. “Estrategia Competitiva”. Cia. editorial Continental S.A. Tercera impresión. México. 1985. pag 23.

a) Competidores Potenciales (Amenaza de nuevos ingresos).- El

Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A ha desarrollado su actividad durante 45 años y sirviéndose de los conocimientos adquiridos, ha construido niveles de experiencia superiores frente a los nuevos competidores, manifestándose como una ventaja para el conjunto de actividades de la empresa, donde además sus trabajadores han mejorado los métodos de producción y se han vuelto más eficientes.

El taller en estudio mantiene una ventaja de costos con respecto a nuevos competidores que quieren ser parte de este sector, pues estos se verán afectados por los costos cambiantes en el mercado de repuestos y maquinarias automotrices. Al ser el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A un cliente representativo para sus proveedores conserva un abastecimiento oportuno y adecuado de materia prima e insumos.

Las barreras de entrada son altas desde el punto de vista de la diferenciación del producto, y es quizá la de mayor importancia porque los clientes reconocen el buen servicio del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A, manteniéndose fieles al taller, obligando a las empresas entrantes a invertir grandes cantidades de dinero en publicidad para lograr destacarse en el mercado, provocando así una reducción en su rentabilidad.

No se evidencian barreras gubernamentales directas en torno a este sector, pero es preciso señalar un existente ajuste en leyes, normas y reglamentos con respecto a la contaminación ambiental y la manera de reducir desechos contaminantes, esto elevaría el monto de capital de inversión para los nuevos competidores (esas empresas tendrían mejor tecnología), pero también brindaría información anticipada para poder formular estrategias de respuesta ya que esto puede repercutir en los ingresos futuros.

- b) Sustitutos (Amenaza de productos o servicios sustitutos).-** Para la prestación de servicios de mecánica automotriz, no se han establecido productos sustitutos, que puedan suplir o remplazar las características propias de este negocio.

De todas formas, los sustitutos limitan el potencial de una compañía provocando el empleo de nuevas estrategias competitivas como: calidad, buen servicio, políticas de ventas y promociones accesibles para el consumidor, entre otras.

- c) Proveedores (Poder negociador de los proveedores).-** Los proveedores, son empresas o personas que proporcionan los recursos requeridos para el funcionamiento del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A así como para las empresas competidoras.

Los insumos que el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A requiere para la prestación de servicios automotrices son esencialmente repuestos y piezas de vehículos, adicionalmente aditivos, aceites y pintura. La mayor parte de la demanda en cuanto a los repuestos y piezas está cubierta por General Motors Peru, distribuidor de la marca; ya que en nuestro país no se producen, o su calidad es baja; estos repuestos son provenientes principalmente de China y Corea, sujetándose así a los constantes cambios del mercado extranjero y viéndose afectado en su nivel de precios.

El taller previo a la compra de sus insumos evalúa las características de los proveedores, considerando que sus productos sean de excelente calidad, mantengan niveles de confiabilidad en la entrega, buenos precios, otorguen crédito, mantengan en stock las mercancías de mayor demanda y ofrezcan las garantías necesarias.

En el mercado los proveedores tienen un poder moderado de negociación, viéndose afectados por la existencia y disponibilidad de insumos provenientes de la República China que por sus características (bajo precio), pueden reemplazar a los tradicionales u originales.

- d) Compradores (Poder negociador de los clientes).**- Implícitamente el objetivo del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A

es la satisfacción de sus clientes, ya que gracias a esto se puede tener la seguridad de que el cliente volverá, por su parte, el usuario busca la satisfacción de sus necesidades, y la empresa debe estar preparada para ofrecer esa solución a tiempo.

Los compradores seguros de que siempre pueden encontrar servicios alternativos, pueden colocar al Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A contra otro Concesionario. Existe un alto nivel de negociación de los compradores a causa de la multiplicidad de opciones.

Los consumidores tienden a ser más sensibles a los precios, ya que su consumo está en función de su nivel de ingresos y su potencial de ser sujeto de crédito; al mantener el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A su nivel de precios acordes a las condiciones del mercado, logra captar clientes que evidencian paridad en calidad con respecto a las concesionarias.

Los clientes obtienen propaganda variada a través de radio, prensa, páginas amarillas, entre otros medios, con promociones propias de cada mecánica mediante las cuales se proporciona información completa sobre el servicio que demandan, dándoles una mayor ventaja negociadora que les facilite la obtención de precios más favorables en su adquisición, pudiendo contrarrestar nuestros puntos de vista.

La fortaleza del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A se basa en que los compradores se inclinan por su servicio relacionándolo con calidad, precio justo, garantía, eficaz servicio post-venta, buenos repuestos y facilidades de pago; todas estas características generan una reacción en cadena atrayendo nuevos clientes al taller.

e) Competidores en el sector (Rivalidad de los competidores existentes).- Para el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A es fundamental conservar sus niveles de calidad y buen servicio, a pesar de que sus precios no dependen enteramente del volumen de producción, la empresa mantiene un mínimo de producción que le permite cubrir sus costos fijos, consecuentemente si no se cubre este nivel de producción, el precio final del servicio subiría.

Si los consumidores tienen la imagen de que el servicio que ofrece el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A puede ser sustituido por otro, esto quiere decir que su producto no se diferencia del resto, forzaría al taller a reducir los precios con el fin de incrementar las ventas.

La rivalidad para captar nuevos clientes aumenta, como es el caso de los concesionarios que poseen un mercado cautivo durante un periodo definido de entre 2 a 5 años a partir de la compra de nuevos vehículos, debiendo realizar en este lugar su mantenimiento para conservar la garantía del automotor; además que estos talleres poseen mejor tecnología y procesos más eficientes.

Existe variedad de competidores, los que tienen diferentes objetivos, costos y distintas estrategias de competencia, y pueden enfrentarse en su proceso el uno al otro, por lo que las decisiones adoptadas adecuadamente por un taller pueden estar erradas para otro.

Los potenciales competidores que tiene el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A es el concesionario Automotriz “El Cisne” quien posee al igual que el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A la concesión de la Marcha Chevrolet.

3.2.5.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

El siguiente análisis está hecho en base a la investigación realizada del macro ambiente, micro ambiente y las fuerzas competitivas de Porter.

Conjuntamente con la investigación se realizaron entrevistas con el personal del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A de donde obtuvimos la siguiente información:



Tabla 11.- Matriz Factores Externos - EFE

<u>FACTORES EXTERNOS</u>	<u>PONDERACIÓN</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PESO PONDERADO</u>
<u>OPORTUNIDADES</u>			
Crecimiento del PBI, crecimiento en todos los sectores.	0,032	1	0,032
Tasa activa con tendencia a la baja, esto permite acceso a créditos.	0,049	4	0,196
El riego país incentiva la confianza en la inversión	0,016	1	0,016

nacional.			
Políticas de estado fomentan la reducción de la pobreza nacional.	0,032	2	0,064
Apoyo del gobierno para el crecimiento de las PYMES.	0,049	3	0,147
Existe una demanda creciente de servicios de reparación automotriz.	0,049	4	0,196
La amplia gama de servicios que ofrece la empresa le permite abarcar más mercado.	0,049	4	0,196
Existe la posibilidad de entrar a nuevos mercados empresariales.	0,032	3	0,096
El incremento de accidentes en las vías aumenta el nivel de ventas.	0,016	1	0,016
El cliente conoce y aprecia la calidad del producto.	0,049	3	0,147
La competencia brinda la oportunidad de mejoras continuas.	0,016	2	0,032
La experiencia de los concesionarios existentes limita la entrada de nuevos competidores.	0,032	1	0,032
Es necesario que los nuevos competidores realicen altas inversiones en publicidad.	0,032	1	0,032
No existen productos sustitutos.	0,048	4	0,192
Disponibilidad de varios proveedores para la adquisición de nuestros insumos.	0,049	4	0,196
AMENAZAS			
Crisis y recesión económica mundial.	0,016	2	0,032
Inflación anual estable pero con tendencia al alza.	0,032	3	0,096
Altos niveles de desempleo y subempleo.	0,016	1	0,016
Existen altos aranceles a la importación de repuestos originales.	0,032	3	0,096
Baja previsión de las familias para gastos de reparación.	0,049	4	0,196
Salarios que solo cubren las necesidades básicas a pesar de su incremento.	0,049	3	0,147
Leyes sobre el control de eliminación de desechos.	0,032	1	0,032
Leyes constantemente cambiantes que pueden afectar al desarrollo de las empresas.	0,032	2	0,064
El mercado exige que los talleres posean maquinaria de última tecnología que vaya a la par con las innovaciones automotrices.	0,049	3	0,147
Elevados costos de capacitación de los trabajadores para el manejo de la maquinaria necesaria.	0,049	3	0,147
Competencia desleal en el mercado.	0,032	1	0,032
Los clientes demandan rapidez en los servicios.	0,016	4	0,064
Fuerte presión de los clientes por rebaja en los precios.	0,032	2	0,064
Los talleres no son representativos en relación a los indicadores nacionales.	0,016	2	0,032
Total	1,00		2.76

Elaboración: Propia.

CAPITULO IV

ANÁLISIS INTERNO

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Mediante la observación de la situación actual que involucra tanto a la empresa como a su entorno, evaluaremos y analizaremos los factores presentes y pasados que afectan a su progreso futuro.

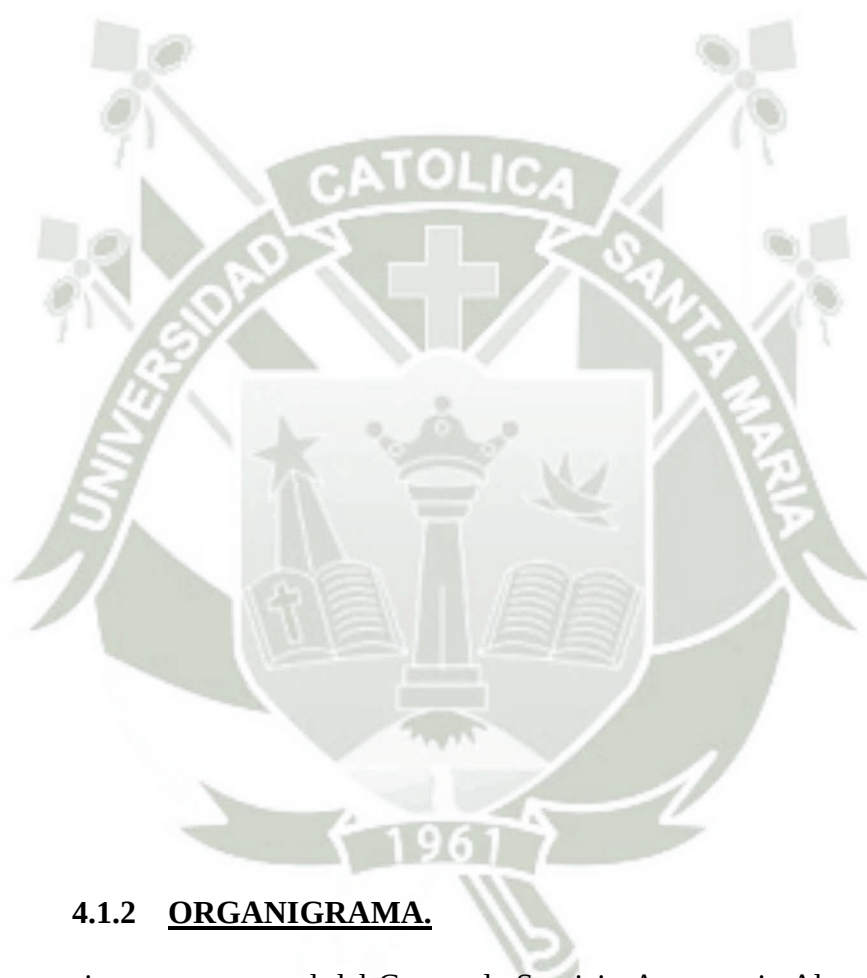
4.1.1 HISTORIA

Almacenes Santa Clara, líder en la venta de vehículos automotores, nace en la ciudad de Tarma en el año 1964 con el nombre de Automotores Santa Clara S.A, siendo su fundador el Sr. Alberto García Francia.

Inicialmente vendían carrocerías, más adelante empezaron a vender unidades modelo Datsun, posteriormente pasaron a ser concesionaria de Nissan, luego se convertirían en concesionaria de Chevrolet (camiones) y luego de Isuzu.

Actualmente cuenta con 6 locales, 3 en Lima Metropolitana (San Borja, Ate e Independencia) y 3 en provincia (Huancayo, Tarma y Arequipa).

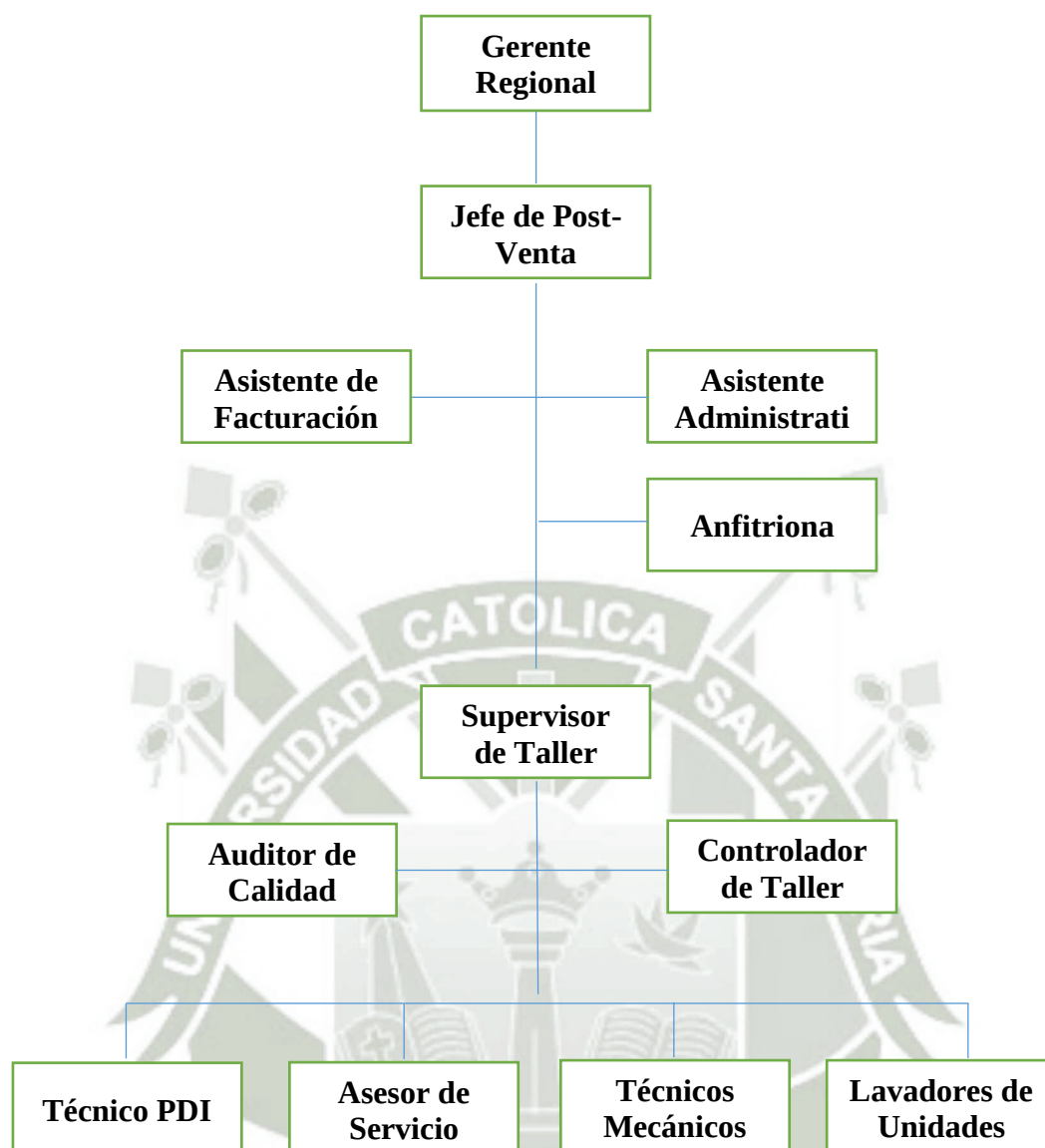
Su ventaja competitiva en el rubro de camiones es ser el principal concesionario autorizado en el Perú en venta de camiones ISUZU. En el caso de NISSAN y CHEVROLET, representar marcas con prestigio de excelencia a nivel nacional e internacional y el servicio de post venta que ofrece.



4.1.2 ORGANIGRAMA.

El organigrama estructural del Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A., nos muestra gráficamente como se interrelacionan sus diferentes departamentos, facilitando la determinación de tareas y funciones dentro de la compañía.

Grafico 11.- Organigrama



Fuente: Almacenes Santa Clara S.A.
Elaboración: Propia.

4.2 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS AUTOMOTRICES.

El proceso que lleva a cabo el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A. Inicia con la captación de clientes para lo que utilizan métodos de publicidad de volantes, anuncios en diarios locales y publicidad radial en algunas ocasiones, publicidad por medio de la web y páginas amarillas. Cuando

un cliente particular requiere un servicio, este tiene dos opciones que son: llamar a reservar una cita o acudir al taller directamente para que se le preste el servicio, y para el caso de los clientes empresariales previamente se firma un convenio.

Al momento de recibir el vehículo, el asesor de servicio llena una orden de trabajo tomando los datos tanto del cliente como del auto incluyendo los objetos dejados en el interior y las condiciones físicas cómo se recibe dicho auto, posteriormente se toma datos de los trabajos solicitados por el cliente y todas las falencias que este manifiesta, el asesor recomienda los trabajos a realizarse y de ser requerido se hace una prueba de ruta con el cliente para que este exhiba los problemas que se van presentando durante las diferentes condiciones de conducción.

Una vez recibido el auto por el asesor de servicio, este se pone de acuerdo con el jefe de taller para informarle sobre la prioridad del servicio quien designará a los técnicos que participaran en su reparación y el orden en que debe realizarse el trabajo, con este antecedente el asesor de servicio ya tiene un aproximado del tiempo de entrega para informar al cliente.

El jefe de taller al comenzar la inspección debe prever los posibles repuestos que serán requeridos para que el asesor de servicio constate si estos están en stock o ir localizándolos en las mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega, y de ser necesario el asesor de servicio pedirá la respectiva autorización del cliente para la adquisición de repuestos adicionales.

Una vez este el auto listo se revisa mediante un muestreo que se hayan cumplido los pasos de los diferentes procesos técnicos requeridos, se procede con una prueba de ruta y después de constatar precios de insumos utilizados incluyendo mano de obra para que se facture, se confirma al cliente que el auto está listo.

Generalmente al final del día se hace las entregas de los autos a los clientes, a los que se les indica los trabajos realizados y facturados, entregándoles los repuestos usados y dándole indicaciones para el mantenimiento.

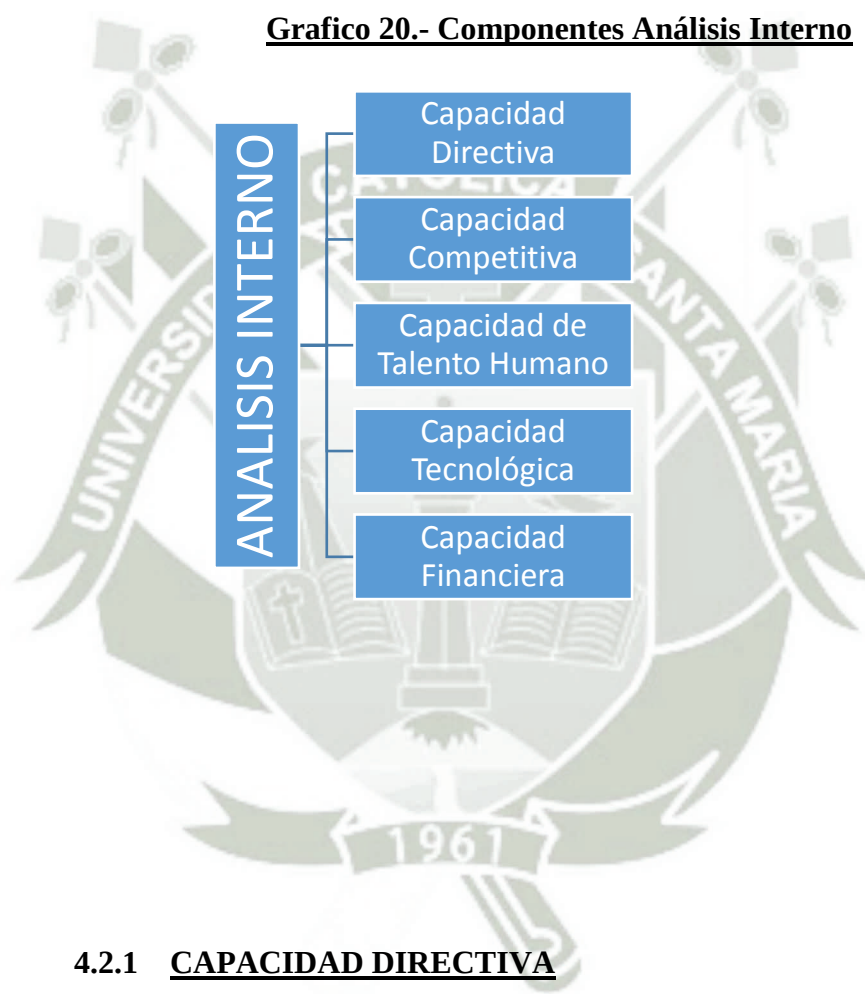
Después de una semana de entregado el auto, se realiza un seguimiento post-venta al cliente para consultar sobre la satisfacción en el servicio, si se detectan inconvenientes se debe remitir inmediatamente al taller para que sean resueltos.

Dentro del análisis externo realizaremos un estudio de los principales factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ambientales y legales, determinando así las amenazas y oportunidades sobre las cuales la empresa no puede actuar pero puede verse afectada positiva o negativamente en su desarrollo.

Debe entenderse como factores externos a todos los componentes del ambiente que usualmente afectan a todas las organizaciones y personas situadas en un área geográfica determinada.

Las empresas que pueden sobresalir en el mercado frente a sus competidores, son las que tienen éxito y se mantienen en el largo plazo, siendo estas valuadas por sus clientes. Es por esto que es de suma importancia realizar un análisis de la situación interna de la compañía, que nos permita determinar los aspectos positivos o negativos que influyen en ella.

Grafico 20.- Componentes Análisis Interno



4.2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Existe un liderazgo gerencial con tendencia a la centralización en la toma de decisiones, el Jefe de Servicio decide sobre sobre los problemas operativos que se desarrollan diariamente en los procesos.

El Asesor de Servicio y el Jefe del Taller mantienen una relación de atención directa con el cliente, lo que ocasiona una comunicación efectiva.

El Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A posee una fortaleza en el mercado al proporcionar un buen servicio al cliente ya que lo mantiene al tanto de las novedades que se presentan en el desarrollo del trabajo mecánico que se realiza.

Por una parte la Gerencia General, Post – Venta y Repuestos llevan un control sobre los avances o retrasos en el cumplimiento de los objetivos planteados para su crecimiento institucional a largo plazo y por otra parte los empleados conocen las metas y objetivos planteados, por lo que cooperan para el cumplimiento de las mismas.

4.2.2 CAPACIDAD COMPETITIVA

Frente a la competencia el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A trata de mantener estándares de calidad en los servicios

que oferta y la materia prima (repuestos) que utiliza; poniéndolos en el mercado a un precio razonable que le permite mantener la fidelidad de sus clientes.

El Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A no mantiene una difusión de su publicidad al momento de dar a conocer al público en general sobre sus servicios, como promocionarlos en las diversas redes sociales, páginas web y demás medios de comunicación escrita lo que se traduce en una debilidad.

Una fortaleza es que existe un área destinada al mercadeo y publicidad que se orienta a la realización de estudios de mercado, demanda de nuevos servicios, satisfacción de clientes, etc.

4.2.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

En el área operativa las actividades sus trabajadores pueden desarrollar y exponer nuevas ideas, se busca lograr la difusión de estas innovaciones.

Existe una relación directa entre la gerencia con los mandos medios y el área operativa facilitando así la comunicación de los nuevos proyectos que se llevaran a cabo.

En el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A se puede evidenciar una amplia gama de capacitación destinada tanto al área administrativa, como para el área operativa.

El reclutamiento de personal recae en una empresa proveedora de este servicio quien envía al área Gerencia los candidatos pre evaluados. Se toma en consideración la experiencia y conocimiento que deberán ajustarse al perfil requerido.

Para el personal que labora en el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A no se cuenta con una política de incentivos adicionales a su salario mensual, que vayan acorde con la efectividad de su trabajo o con la antigüedad en la empresa.

4.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

El Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A cuenta con un sistema contable el mismo que les permite controlar el inventario, los

movimientos de ingresos y gastos realizados a diario; así como también cuenta con un sistema que les permite llevar un control de la cantidad diaria de cliente por medio de las hojas de trabajo de cada servicio realizado.

El sistema implementado en el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A es utilizado en su totalidad, quedando este software obsoleto para la realidad de la empresa.

El negocio cuenta con la facilidad de otorgar créditos diferidos a sus clientes a través de la utilización un sistema para ciertas tarjetas de crédito.

Existe un sistema recordatorio que permite llamar a los clientes cada vez que se cumpla los plazos de mantenimiento calculando en base al uso que el cliente de al auto. Esto ayuda para la búsqueda de venta de servicio adicional y mantener la fidelidad del cliente.

4.2.5 CAPACIDAD FINANCIERA

El Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A debe procurar conservar una liquidez y equilibrio financiero adecuado,

manteniendo el nivel propicio de activos fijos, control de créditos otorgados y deudas a terceros que le permitan cubrir sus costos y gastos, generando al final una ganancia para el negocio.



4.3 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Tabla 12.- Matriz Factores Internos – EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Gerencia capacitada que posee liderazgo y dirección de mando.	0,035	4	0,140

Se establece cronogramas de trabajo para facilitar la asistencia a capacitaciones.	0,013	2	0,026
Posee presencia en el mercado.	0,013	2	0,026
Posee maquinaria de punta para realizar sus procesos.	0,024	3	0,072
Expectativas de crecimiento para cubrir la demanda insatisfecha.	0,024	2	0,048
Mantiene informado al cliente durante el proceso de reparación.	0,035	4	0,140
Precios razonables y buena calidad en sus repuestos originales	0,035	3	0,105
Aprovechamiento de medios publicitarios.	0,013	2	0,026
Existe compañerismo y buena relación entre el personal operativo.	0,024	4	0,096
Las funciones están claramente definidas.	0,035	1	0,035
Implementación de sistema informático que facilitan controles.	0,035	2	0,070
El personal cumple a cabalidad con las tareas designadas.	0,024	3	0,072
El gerente toma decisiones siempre orientadas al crecimiento del negocio.	0,035	4	0,140
Manejo de manuales electrónicos del funcionamiento de cada modelo de vehículo.	0,024	4	0,096
Constante capacitación al personal administrativo y operativo.	0,024	3	0,072
Amplia gama de servicios automotrices.	0,035	3	0,105
Sistemas de seguridad las 24 horas.	0,013	4	0,052
Apoyo de un mensajero para realización de trámites externos evitando pérdida de tiempo.	0,024	2	0,048
Cuenta con instalaciones ubicadas estratégicamente.	0,024	4	0,096
Existe confianza por parte de los proveedores que le otorgan créditos en sus compras.	0,035	3	0,105
Oportuno servicio posventa y seguimiento de clientes.	0,024	2	0,048
El personal cumple con los horarios establecidos.	0,013	3	0,039
Suficiente disponibilidad de liquidez corriente	0,035	3	0,105
Las cuentas por cobrar se efectivizan rápidamente.	0,035	4	0,140
DEBILIDADES			
Centralización de la toma de decisiones por parte de la gerencia.	0,024	1	0,024
Pérdida de tiempo en procesos internos.	0,035	3	0,105
Falta de planificación a mediano y largo plazo.	0,013	3	0,039
Falta de un área local para realizar control de mercadeo.	0,013	4	0,052
Falta de apoyo a iniciativas del personal.	0,013	4	0,052
No se elaboran reportes permanentes sobre el funcionamiento de la empresa.	0,024	2	0,048
Falta de interés sobre la opinión del cliente acerca el servicio.	0,024	4	0,096
El personal no se siente comprometido con el crecimiento de la empresa.	0,035	1	0,035
No cuenta con un departamento de recursos humanos local para la selección del personal.	0,013	4	0,052
Falta de comunicación entre el personal administrativo y operativo.	0,024	4	0,096
Los incentivos a los empleados son deficientes.	0,013	3	0,039
No hay políticas que evalúen el desempeño del personal y el clima laboral.	0,024	2	0,048
No se respeta la jerarquía para la solución de problemas.	0,035	3	0,105
Base de datos de clientes incompleta.	0,013	4	0,052
Concentración de actividades en la jefatura de servicio.	0,013	1	0,013
Falta de control en el manejo de la información contable.	0,035	1	0,035
Falta de socialización de normativas de la empresa.	0,024	3	0,072
Total	1		2,87

Elaboración: Propia.

4.4 MATRIZ FODA

Tabla 13.- FODA

FORMATO DE TRABAJO		AMENAZAS
OPORTUNIDADES		
1	Hay crecimiento moderado del PIB, por tanto crecimiento en todos los sectores.	1 Crisis y recesión económica mundial.
2	Tasa activa con tendencia a la baja, esto permite acceso a créditos.	2 Inflación anual estable pero con tendencia al alza.
3	El riesgo país incentiva la confianza en la inversión nacional.	3 Altos niveles de desempleo y subempleo.
4	Políticas de estado fomentan la reducción de la pobreza nacional.	4 Existen altos aranceles a la importación de repuestos originales.
5	Apoyo del gobierno para el crecimiento de las PYMES.	5 Baja previsión de las familias para gastos de reparación.
6	Existe una demanda creciente de servicios de reparación automotriz.	6 Salarios que solo cubren las necesidades básicas a pesar de su incremento.
7	La amplia gama de servicios que ofrece la empresa le permite abarcar más mercado.	7 Leyes sobre el control de eliminación de desechos.
8	Existe la posibilidad de entrar a nuevos mercados empresariales.	8 Leyes constantemente cambiantes que pueden afectar al desarrollo de las empresas.
9	El incremento de accidentes en las vías aumenta el nivel de ventas.	9 El mercado exige que los talleres posean maquinaria de última tecnología que vaya a la par con las innovaciones.
10	El cliente conoce y aprecia la calidad del producto.	10 Elevados costos de capacitación de los trabajadores para el manejo de la maquinaria necesaria.
11	La competencia brinda la oportunidad de mejoras continuas.	11 Competencia desleal en el mercado.
12	La experiencia de los talleres existentes limita la entrada de nuevos competidores.	12 Los clientes demandan rapidez en los servicios.
13	Es necesario que los nuevos competidores realicen altas inversiones en publicidad.	13 Fuerte presión de los clientes por rebaja en los precios.
14	No existen productos sustitutos.	14 Los talleres no son representativos en relación a los indicadores nacionales.
15	Disponibilidad de varios proveedores para la adquisición de nuestros insumos.	
FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Gerencia capacitada que posee liderazgo y dirección de mando.	1 Centralización de la toma de decisiones por parte de la gerencia.
2	Se establece cronogramas de trabajo para facilitar la asistencia a capacitaciones.	2 Pérdida de tiempo en procesos internos.
3	Posee presencia en el mercado.	3 Falta de planificación a mediano y largo plazo.
4	Posee maquinaria de punta para realizar sus procesos.	4 Falta de un área local para realizar control de mercadeo.
5	Expectativas de crecimiento para cubrir la demanda insatisfecha.	5 Falta de apoyo a iniciativas del personal.
6	Mantiene informado al cliente durante el proceso de reparación.	6 No se elaboran reportes permanentes sobre el funcionamiento de la empresa.
7	Precios razonables y buena calidad en sus repuestos originales.	7 Falta de interés sobre la opinión del cliente acerca el servicio.
8	Aprovechamiento de medios publicitarios.	8 El personal no se siente comprometido con el crecimiento de la empresa.
9	Existe compañerismo y buena relación entre el personal operativo.	9 No cuenta con un departamento de recursos humanos local para la selección del personal.
10	Las funciones están claramente definidas.	10 Falta de comunicación entre el personal administrativo y operativo.
11	Implementación de sistema informático que facilitan controles.	11 Los incentivos a los empleados son deficientes.
12	El personal cumple a cabalidad con las tareas designadas.	12 No hay políticas que evalúen el desempeño del personal y el clima laboral.
13	El gerente toma decisiones siempre orientadas al crecimiento del negocio.	13 No se respeta la jerarquía para la solución de problemas.
14	Manejo de manuales electrónicos del funcionamiento de cada modelo de vehículo.	14 Base de datos de clientes incompleta.
15	Constante capacitación al personal administrativo y operativo.	15 Concentración de actividades en la jefatura de servicio.
16	Amplia gama de servicios automotrices.	16 Falta de control en el manejo de la información contable.
17	Sistemas de seguridad las 24 horas.	17 Falta de socialización de normativas de la empresa.
18	Apoyo de un mensajero para realización de trámites externos evitando pérdida de tiempo.	
19	Cuenta con instalaciones ubicadas estratégicamente.	
20	Existe confianza por parte de los proveedores que le otorgan créditos en sus compras.	
21	Oportuno servicio posventa y seguimiento de clientes.	
22	El personal cumple con los horarios establecidos.	
23	Suficiente disponibilidad de liquidez corriente	
24	Las cuentas por cobrar se efectivizan rápidamente.	

Elaboración: Propia.

4.5 MATRIZ DE PONDERACIÓN

Tabla 14.- Matriz de Ponderación

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Gerencia capacitada que posee liderazgo y dirección de mando.	X			Hay crecimiento moderado del PIB, por tanto crecimiento en todos los sectores.			X
Se establece cronogramas de trabajo para facilitar la asistencia a capacitaciones.			X	Tasa activa con tendencia a la baja, esto permite acceso a créditos.		X	
Posee presencia en el mercado.			X	El riesgo país incentiva la confianza en la inversión nacional.			X
Posee maquinaria de punta para realizar sus procesos.	X			Políticas de estado fomentan la reducción de la pobreza nacional.			X
Expectativas de crecimiento para cubrir la demanda insatisfecha.		X		Apoyo del gobierno para el crecimiento de las PYMES.		X	
Mantiene informado al cliente durante el proceso de reparación.		X		Existe una demanda creciente de servicios de reparación automotriz.	X		
Precios razonables y buena calidad en sus repuestos originales	X			La amplia gama de servicios que ofrece la empresa le permite abarcar más mercado.	X		
Aprovechamiento de medios publicitarios.		X		Existe la posibilidad de entrar a nuevos mercados empresariales.	X		
Existe compañerismo y buena relación entre el personal operativo.			X	El incremento de accidentes en las vías aumenta el nivel de ventas.		X	
Las funciones están claramente definidas.		X		El cliente conoce y aprecia la calidad del producto.		X	
Implementación de sistema informático que facilitan controles.		X		La competencia brinda la oportunidad de mejoras continuas.			X
El personal cumple a cabalidad con las tareas designadas.	X			La experiencia de los talleres existentes limita la entrada de nuevos competidores.			X
El gerente toma decisiones siempre orientadas al crecimiento del negocio.	X			Es necesario que los nuevos competidores realicen altas inversiones en publicidad.		X	
Manejo de manuales electrónicos del funcionamiento de cada modelo de vehículo.		X		No existen productos sustitutos.	X		
Constante capacitación al personal administrativo y operativo.			X	Disponibilidad de varios proveedores para la adquisición de nuestros insumos.	X		
Amplia gama de servicios automotrices.	X						
Sistemas de seguridad las 24 horas.			X				
Apoyo de un mensajero para realización de trámites externos evitando pérdida de tiempo.		X					
Cuenta con instalaciones ubicadas estratégicamente.		X					
Existe confianza por parte de los proveedores que le otorgan créditos en sus compras.	X		X				
Oportuno servicio posventa y seguimiento de clientes.			X				
El personal cumple con los horarios establecidos.			X				
Suficiente disponibilidad de liquidez corriente	X						
Las cuentas por cobrar se efectivizan rápidamente.	X						

Elaboración: Propia.

Tabla 15.- Matriz de Ponderación

<u>DEBILIDADES</u>	<u>IMPACTO</u>			<u>AMENAZAS</u>	<u>IMPACTO</u>		
	<u>ALTO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>BAJO</u>		<u>ALTO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>BAJO</u>
Centralización de la toma de decisiones por parte de la gerencia.		X		Crisis y recesión económica mundial.			X
Pérdida de tiempo en procesos internos.	X			Inflación anual estable pero con tendencia al alza.		X	
Falta de planificación a mediano y largo plazo.			X	Altos niveles de desempleo y subempleo.		X	
Falta de un área local para realizar control de mercadeo.			X	Existen altos aranceles a la importación de repuestos originales.	X		
Falta de apoyo a iniciativas del personal.		X		Baja previsión de las familias para gastos de reparación.	X		
No se elaboran reportes permanentes sobre el funcionamiento de la empresa.	X			Salarios que solo cubren las necesidades básicas a pesar de su incremento.	X		
Falta de interés sobre la opinión del cliente acerca el servicio.			X	Leyes sobre el control de eliminación de desechos.			X
El personal no se siente comprometido con el crecimiento de la empresa.	X			Leyes constantemente cambiantes que pueden afectar al desarrollo de las empresas.		X	
No cuenta con un departamento de recursos humanos local para la selección del personal.			X	El mercado exige que los talleres posean maquinaria de última tecnología que vaya a la par con las innovaciones automotrices.		X	
Falta de comunicación entre el personal administrativo y operativo.		X		Elevados costos de capacitación de los trabajadores para el manejo de la maquinaria necesaria.	X		
Los incentivos a los empleados son deficientes.		X		Competencia desleal en el mercado.			X
No hay políticas que evalúen el desempeño del personal y el clima laboral.		X		Los clientes demandan rapidez en los servicios.		X	
No se respeta la jerarquía para la solución de problemas.			X	Fuerte presión de los clientes por rebaja en los precios.	X		
Base de datos de clientes incompleta.			X	Los talleres no son representativos en relación a los indicadores nacionales.		X	
Concentración de actividades en la jefatura de servicio.			X				
Falta de control en el manejo de la información contable.	X						
Falta de socialización de normativas de la empresa.		X					

4.6 MATRIZ DAFO DE EXPOSICIÓN DE ESTRATEGIAS.

Tabla 16.- DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FO	DO
OPORTUNIDADES	1) Mantener el liderazgo gerencial aprovechando las disposiciones financieras crediticias, gubernamentales y del mercado. F1, F13, O2, O5, O8. 2) Mejorar su participación en el mercado tratando de fomentar una buena imagen a través del alto nivel de calidad en sus servicios. F3, F7, O6, O7, O8, O10, O12. 3) Abarcar mercado insatisfecho utilizando maquinaria de punta y variedad de servicios que la competencia no posee. F4, F14, F16, O6, O7, O11. 4) Realizar actualizaciones en los sistemas de control tanto de los procesos internos como de servicios postventa facilitando también que se monitoree los requerimientos de insumos. F6, F11, F12, F15, F21, O10, O11, O15. 5) Ofrecer promociones de lavado de vehículos así como también descuentos a clientes más frecuentes. F3, F5, F7, F13, O7, O10. 6) Ampliar la cobertura del servicio de tarjetas de crédito para abarcar con nuestros servicios a las empresas de renta de autos. F5, F13, O1, O8, O9, O14.	1) Implementar un departamento de mercadeo que se encargue de los estudios de mercado que permiten conocer las necesidades de los clientes con el afán de ofrecer un mejor servicio. D7, O6, O8, O9. 2) Implementar un departamento de recursos humanos que se encargue del control del personal administrativo y operativo. D1, D8, D9, D11, D12, D17, O6. 3) Implementar planificación por procesos, tomando en cuenta los requerimientos e iniciativas de todo el personal, así como también con una revisión periódica del comportamiento de los proveedores. D2, D3, D5, D13, O6, O8, O15. 4) Realizar mensualmente reportes del funcionamiento en todas las áreas de la empresa, que serán entregados a la gerencia para la futura toma de decisiones. D6, D10, D16, O2, O8. 5) Mejorar el sistema de control sobre la base de clientes existente facilitando el ingreso de nuevos usuarios, a fin de poder mantener un reporte sobre su grado de satisfacción. D14, O6, O11.
	FA	DA
	AMENAZAS	
	1) Marcar la diferencia perceptible frente a la competencia con servicios de buena calidad, garantía en los trabajos y servicios complementarios que brinda el taller. A13, F4, F6, F7, F21. 2) Brindar capacitación interna al personal operativo sobre las herramientas que posee la empresa, manuales electrónicos actualizados, que optimizan el desarrollo integral del trabajo en el taller. A9, A10, F4, F14, F16. 3) Diseñar promociones que permita abarcar mercado por medio de publicidad variada, manteniendo estándares de calidad y precios accesibles al público en general. A5, A6, F1, F7, F8, F21. 4) Mantener constante capacitación del personal sobre variados temas de interés relacionados con el negocio de tal manera que se facilite la toma de decisiones. A7, A8, F2, F13, F15. 5) Mantener un stock suficiente de repuestos para enfrentar desequilibrios ocasionados por incrementos de precios, sin que el taller tenga que reducir la calidad de su trabajo. A4, F7, F20, F23.	1) Crear una política de incentivos para personal por su trabajo eficiente, así como también organizar campañas sobre los valores corporativos. A6, A11, D8, D11, D17. 2) Capacitar al personal operativo y administrativo en temas de relaciones humanas con los que mejoran las relaciones internas y su ambiente de trabajo. A14, D10, D12. 3) Implementar un sistema financiero contable más eficiente que indique la situación económica real de la empresa en el momento que se lo requiera, además de una persona capacitada que maneje esta área. A1, A2, A4, A8, A9, A10, A13, D6, D16. 4) Implementar un área de recursos humanos que se encargue de seleccionar, capacitar y optimizar la organización del personal. A10, A12, D1, D9, D12.

Elaboración: Propia.

4.7 MATRIZ BCG.

La Matriz BCG se representa a través de una matriz con cuatro cuadrantes (2×2) y un icono simbólico por cada uno de ellos. El eje vertical de dicha matriz hace referencia al crecimiento del mercado, por su parte, el horizontal representa la cuota de mercado.

Cuadrantes de la Matriz BCG

-Estrella: Este cuadrante de la Matriz BCG representa unidades de negocio con gran participación de mercado y gran crecimiento. La recomendación para todas las unidades que se encuentren en “Estrella” es potenciar hasta la maduración del mercado.

- Incógnita: Todas las unidades de negocio que se encuentren en este cuadrante, requieren un nuevo planteamiento estratégico. El cuadrante “Incógnita” implica un gran crecimiento de mercado y poca participación en el mismo. Desde este cuadrante las unidades de negocio se pueden desplazar a “Estrella” o “Perro”.
- Vaca: Este cuadrante recoge unidades de negocio con alta participación en el mercado y bajo crecimiento. Son unidades de negocio que nos permiten conseguir los activos necesarios para poder generar nuevas unidades de negocio “Estrella”.
- Perro: El cuadrante inferior derecho de la Matriz BCG recoge las unidades de negocio con escasa participación en el mercado y sin

crecimiento. La recomendación, no desinvertir, si no abandonarlas por completo porque la rentabilidad es dudosa.

Por tanto, situar en esta Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group, permite a los emprendedores o empresarios de alguno pyme, obtener de una manera muy visual un planteamiento estratégico para sus unidades estratégicas de negocio, así como, información útil para priorizar recursos entre ellas.

Participación y Crecimiento en el Mercado

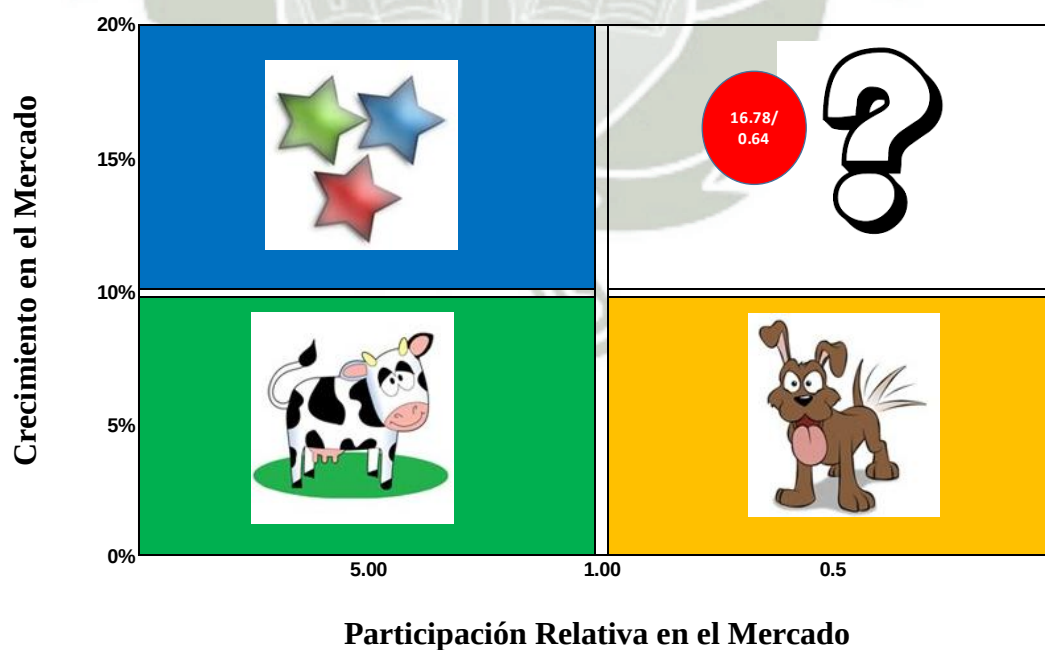
Entorno Competitivo	Ventas		Participación en el Mercado	% Crecimiento
Servicio de Post-Venta Chevrolet	2013	2014		
Almacenes Santa Clara S.A.	S/. 44,028.25	S/. 59,850.89	38.94%	35.94%
Cisne	S/. 87,566.98	S/. 93,830.50	61.06%	7.15%
Total	S/. 131,595.23	S/. 153,681.39	100.00%	16.78%

Elaboración: Propia.

Fuente: Almacenes Santa Clara S.A.

Participación Relativa en el Mercado

$$\frac{\text{Ventas ASCSA}}{\text{Ventas Cisne}} = \frac{59,850.89}{93,830.50} = 0.64$$



Elaboración: Propia.

Posición de Almacenes Santa Clara S.A. en la Matriz BCG

Actualmente el CC.SS. Almacenes Santa Clara S.A. se sitúa en el cuadrante de Productos y servicios Incógnita (cuadrante superior derecho). El mercado automotriz crece a fuertes ritmos, existe una alta demanda de productos y servicios que se consumen y requieren a una fuerte velocidad, pero la participación es baja, y que se generan pocos retornos, pocos beneficios para el CC.SS. ASCSA.

La dirección que busca el CC.SS. Chevrolet ASCSA es convertir los productos y/o servicios ofertados en Estrella. Para alcanzar el posicionamiento en el cuadrante estrella debemos conseguir una mayor participación en ese mercado.

CAPITULO V:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez que hemos definido la realidad interna y externa de la empresa, la planificación precisa es una fase de sistematización orientada a la definición de la misión, visión, valores y principios organizacionales, que en su conjunto constituyen el rumbo que se fija la empresa.

5.1 INTRODUCCIÓN

Para el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A la planificación estratégica es una herramienta de análisis significativa que sirve para la toma de decisiones; implica diversas actividades que convertirán en realidad las decisiones propuestas para adaptarse a los cambios y demandas del ámbito externo, logrando así eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios, administrando de manera eficaz sus recursos, lo cual le permite alcanzar los resultados esperados por su propietario.

El direccionamiento estratégico conlleva la preparación de planes operativos con los cuales establecemos la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias dentro de las que se determinan actividades, recursos, tiempos de ejecución y control de resultados, como veremos a continuación.

5.2 MISIÓN

Refleja la razón de ser de la empresa, se plantea respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿En qué nos diferenciamos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Qué valores respetamos?

Misión actual de la empresa

Suplir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible. Utilizando una combinación de tecnología de punta en equipos y herramientas y un personal eficiente y comprometido en resolver sus problemas de inyección electrónica de combustible.

Misión propuesta

Ofrecer bienes de calidad y servicios de excelencia que satisfagan las necesidades y expectativas de mantenimiento y reparación vehicular, buscando siempre un crecimiento rentable y el desarrollo de nuestros colaboradores.

5.3 VISIÓN

Es una declaración amplia de donde se quiere que la institución se encuentre en un tiempo posterior, señalando la dirección y unión entre el presente y el futuro; debe responder a las preguntas: ¿Qué y cómo queremos ser dentro de 5 años?, ¿En qué

nos queremos convertir?, ¿Para quién trabajaremos?, ¿En qué nos diferenciaremos?,
¿Qué valores respetaremos?

Visión actual de la empresa

Llegar a ser en el año 2020, el Concesionario de mantenimiento de vehículos Chevrolet más reconocido en la ciudad de Arequipa, por su servicio, calidad, precio y cumplimiento, dando respuestas eficaces e inmediatas.

Visión propuesta

Llegar a ser la empresa dedicada al Mantenimiento de Vehículos Chevrolet más exitosa y reconocida del sector automotriz peruano, mediante la plena satisfacción del cliente en el 2020.

5.4 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y que constituyen el soporte de la cultura organizacional.⁵⁴

⁵⁴ SERNA, Humberto. "Gerencia Estratégica" Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Colombia. 3R editores. Quinta Edición. Pág. 8

Los valores son el marco de referencia que inspira y regula la vida institucional, por tanto, deben ser identificados, analizados, ajustados, definidos, divulgados y practicados.

Tabla 16.- Matriz Axiológica

<u>Grupo de Referencia</u>	<u>Sociedad</u>	<u>Estado</u>	<u>Clientes</u>	<u>Proveedores</u>	<u>Colaboradores</u>	<u>Propietario</u>
<u>Principios</u>						
<u>Respeto</u>	X					
<u>Trabajo en Equipo</u>					X	
<u>Compromiso</u>	X				X	
<u>Responsabilidad</u>	X			X	X	X
<u>Calidad</u>					X	
<u>Eficiencia</u>			X		X	X
<u>Puntualidad</u>					X	
<u>Talento Humano</u>	X	X		X	X	
<u>Honestidad</u>	X	X		X	X	X
<u>Orden y Limpieza</u>			X	X	X	X

Fuente: Almacenes Santa Clara S.A.

Elaboración: Propia

Principios y valores corporativos

Responsabilidad.- No es hacer solo lo que se debe, sino implica emplear iniciativa propia en todo momento, utilizando todas sus habilidades para realizar las actividades de mejor manera.

Calidad.- Está orientado a la realización de nuestras actividades con el cumplimiento de los estándares que nos norman y también las exigencias de nuestros clientes.

Compromiso.- Es realizar el trabajo asignado con entusiasmo y pro actividad, a fin de aprovechar al máximo el tiempo, sin dejar inconclusas las actividades.

Puntualidad.- Difundimos el cumplir diariamente con nuestras tareas dentro de la empresa sin demoras que puedan causar pérdidas económicas.

Respeto.- Es la capacidad de aceptar los diversos criterios y actitudes de compañeros de trabajo, jefes, proveedores y principalmente clientes dentro de la empresa para así fomentar las relaciones humanas.

Talento Humano.- Es el patrimonio fundamental de la compañía, al que se le debe brindar oportunidades de crecimiento en la medida en que actúe, se capacite y esfuerce; así como retribuirlo justamente.

Eficiencia.- Es el aprovechamiento óptimo de recursos físicos y humanos dentro de la realización de las diversas actividades, lo cual contribuye a la obtención de las metas planteadas por la empresa.

Orden y limpieza.- Se debe mantener una adecuada organización en todas las áreas de la empresa para mantener una buena imagen ante nuestros clientes, así como para optimizar el tiempo en la realización de las tareas.

Trabajo en equipo.- Se debe contar con personal que trabaje comprometidamente con la empresa para alcanzar metas en común, generando un ambiente de confianza, compañerismo y comunicación abierta.

Honestidad.- Se puede entender como el acato a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; respetando la ley, la moral y nuestro compromiso como individuos y como organización.

5.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE ACUERDO A CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Son las descripciones de los resultados a los que una empresa quiere llegar, por tanto debe existir coherencia en la toma de decisiones.

Existen cuatro perspectivas con las cuales procedemos a plantear los lineamientos estratégicos para el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A y son:

Tabla 17.- Cuadro de objetivos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Lograr una completa satisfacción de los clientes, identificando sus expectativas y motivaciones sobre el servicio que brindamos para mantener la imagen de la empresa.
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar el margen de rentabilidad de la empresa mediante el manejo adecuado de los recursos.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Procurar excelencia en los procesos por medio de la utilización adecuada de la tecnología disponible y la capacidad instalada.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implementar tecnología acorde a la demanda del mercado, conjuntamente con la captación al personal. Lograr la composición del talento humano de forma que:

Talento Humano = Capacidades +
compromiso + acción.

Elaboración: Propia

5.5.1 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Esta perspectiva nos permite establecer objetivos específicos relacionados con el mercado objetivo y la segmentación de clientes a los que se dirige la empresa.

Del logro de los objetivos de esta perspectiva depende la generación de ingresos para el Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A.

Tabla 18.- Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO
CLIENTES - MERCADO	Expansión de Servicios	Lograr mayor participación en el mercado del norte de Quito
	Servicio al Cliente	Realizar seguimiento posventa que nos permitan conocer el nivel de satisfacción sobre el servicio
		Disminuir el número de reclamos por servicios poco satisfactorios.
		Mejorar el servicio posventa de manera que el cliente siempre regrese.

Elaboración: Propia

5.5.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta parte del cuadro del mando integral se enfoca en los requerimientos de crear valor para el accionista. Dentro de esta perspectiva se mencionan los principales objetivos financieros de Centro de Servicio Automotriz Almacenes Santa Clara S.A con el propósito de lograr en la empresa un crecimiento sostenido.

Tabla 19.- Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO
FINANCIERA	Rentabilidad	Establecer una planificación financiera de la empresa que le permita ser rentable y controlar el flujo de efectivo que requiere para su operación.
		Mejorar el margen de utilidad neta.
		Optimizar los recursos financieros de manera que la información obtenida del sistema contable sirva para determinar inversiones futuras y conocer la rentabilidad real.
	Crecimiento	Establecer el manejo financiero como una herramienta estratégica para el manejo del taller.

Elaboración: Propia

5.5.3 **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

En esta perspectiva es necesario que se identifiquen los procesos claves de cada actividad y verificar cuales son los procesos en los que se debe mejorar para cumplir íntegramente con los objetivos de los directivos así como también los de sus clientes.

Los objetivos de esta perspectiva se basan principalmente en la medición de calidad e innovación.

Tabla 20.- Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO
PROCESOS INTERNOS	Planificación	Ejercer un liderazgo estratégico que permita tener una organización con capacidad de ejecutar con éxito el plan estratégico.
	Mejoramiento Continuo	Elevar el nivel de eficiencia en los procesos administrativos y operacionales de los servicios de reparación.

Elaboración: Propia

5.5.4 **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Esta perspectiva tiene que ver con el aprendizaje continuo y la inversión en tecnología que son los medios para lograr un crecimiento sostenido y éxito a largo plazo.

Es aquí donde la gerencia debe centrar su atención para identificar la estructura que creará valor a futuro, tomando en cuenta las habilidades de los trabajadores y todos los aspectos relacionados con la satisfacción, permanencia en la empresa y productividad.

Tabla 21.- Perspectiva Crecimiento

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO
CRECIMIENTO	Recursos Humanos	Fomentar la participación y trabajo en equipo, involucrando a todo el personal en las metas y objetivos de la empresa.
		Crear un sistema de capacitación continua en todas las áreas de la empresa.
		Conformar un grupo de colaboradores motivados y capacitados en sus respectivas áreas que responden adecuadamente al desarrollo del negocio.
	Investigación y desarrollo	Implementar y transmitir una cultura organizacional que eleve el nivel de satisfacción de los clientes internos, comprometiéndolos con los proyectos futuros y

		la consecución de los objetivos.
		Elaborar manuales de funciones que guíen el desarrollo de cada cargo.
		Realizar inversiones necesarias en tecnología e innovación de acuerdo a las exigencias del mercado.

Elaboración: Propia

5.6 FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Las políticas que establezco para el Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. servirán de guía para trabajar dentro de la empresa y deberán ser revisadas y ajustadas periódicamente.

Las políticas que se aplicaran para el cumplimiento de los objetivos propuestos se detallan a continuación:

Políticas Estratégicas o Generales

- Cada área deberá presentar informes mensuales de las actividades, objetivos cumplidos e inconvenientes que se presentaron dentro de este período de tiempo.
- El horario de atención será de lunes a viernes de 09:00 a 17:00, el cual deberá ser cumplido por todo el personal.
- El personal debe llevar en perfectas condiciones el uniforme proporcionado por la empresa.

- Realizar evaluaciones trimestrales a todo del personal, con el fin de mejorar la eficiencia en los procesos internos.
- Coordinar reuniones periódicas con todo el personal administrativo y operativo con el fin de dar solución a los requerimientos, propendiendo a la mejora del clima laboral y desarrollo de la empresa.
- Dar capacitación oportuna al recurso humano para mejorar sus destrezas y habilidades con el compromiso de trabajo para el negocio, dando prioridad al personal operativo.
- Todas las reparaciones tendrán una garantía de 30 días posteriores a la entrega del trabajo, exclusivamente sobre el servicio que se brindó.
- La atención al cliente deberá ser cordial, eficiente, rápida y personalizada.
- Difundir el manual de funciones que contendrá los requisitos, características y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Para la contratación del personal se tomara en cuenta los requerimientos de los manuales de funciones a más de pruebas psicológicas y de personalidad.
- El nivel de sueldos del personal será acorde a las exigencias del mercado y cada año se realizaran los incrementos de acuerdo a la tasa de inflación.

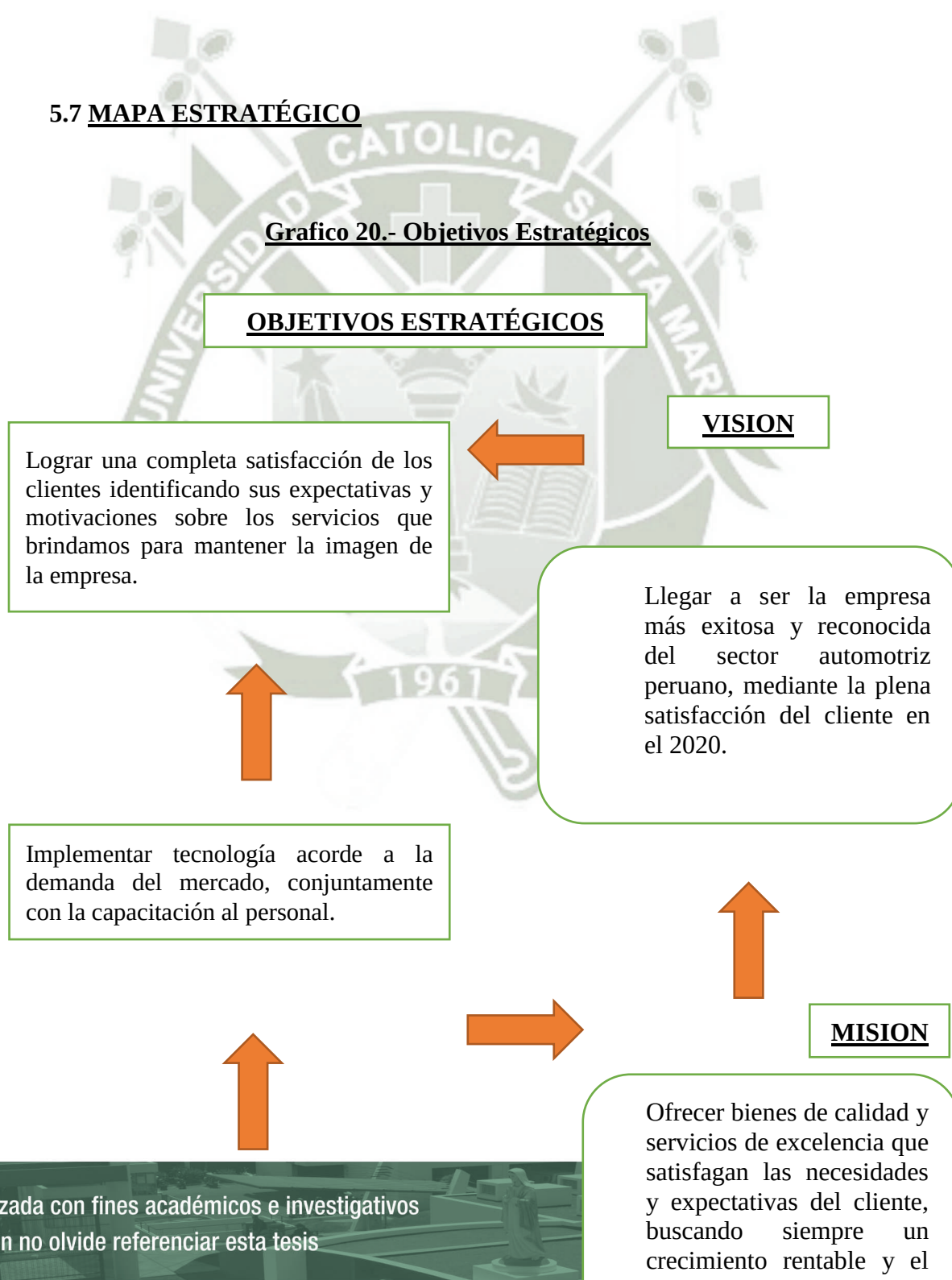
Políticas Operativas o Específicas

- El personal operativo presentara informes diarios detallados de todas las actividades realizadas bajo los formatos de control que la empresa les facilite.
- Cada jefe de área debe realizar reuniones mensuales, o cuando se lo amerite, con el personal a su cargo para dar solución a posibles discrepancias e inconvenientes; permitiendo el normal desarrollo de los procesos.

- Los repuestos que no cumplan con los requerimientos de calidad serán devueltos inmediatamente a los proveedores para su remplazo respectivo.
- La gerencia deberá tomar la decisión de reinvertir en maquinaria y equipos de acuerdo a las necesidades y cambios tecnológicos.
- Registrar permanentemente las salidas, entradas y existencias de repuestos en bodega, para llevar un control adecuado.
- Todas las promociones que se deseen realizar deberán ser presentadas con los respectivos presupuestos.
- Los trabajos de reparación vehicular que se realizan previa cita se los receptara en la mañana para poder planificar las actividades y cumplir con los tiempos de entrega.
- Todos los pagos y cobros deberán realizarse con sus respectivos respaldos contables.
- Controlar que los créditos otorgados sea rápidamente recuperables para no excedernos y perder liquidez.

5.7 MAPA ESTRATÉGICO

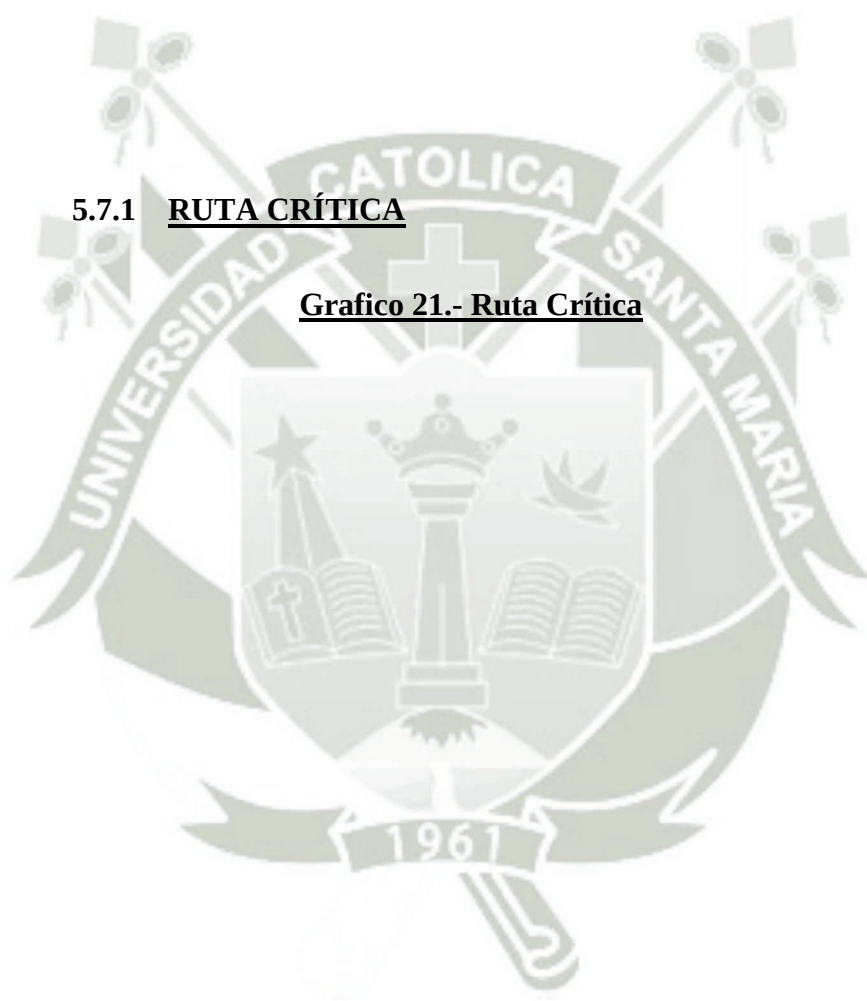
Grafico 20.- Objetivos Estratégicos

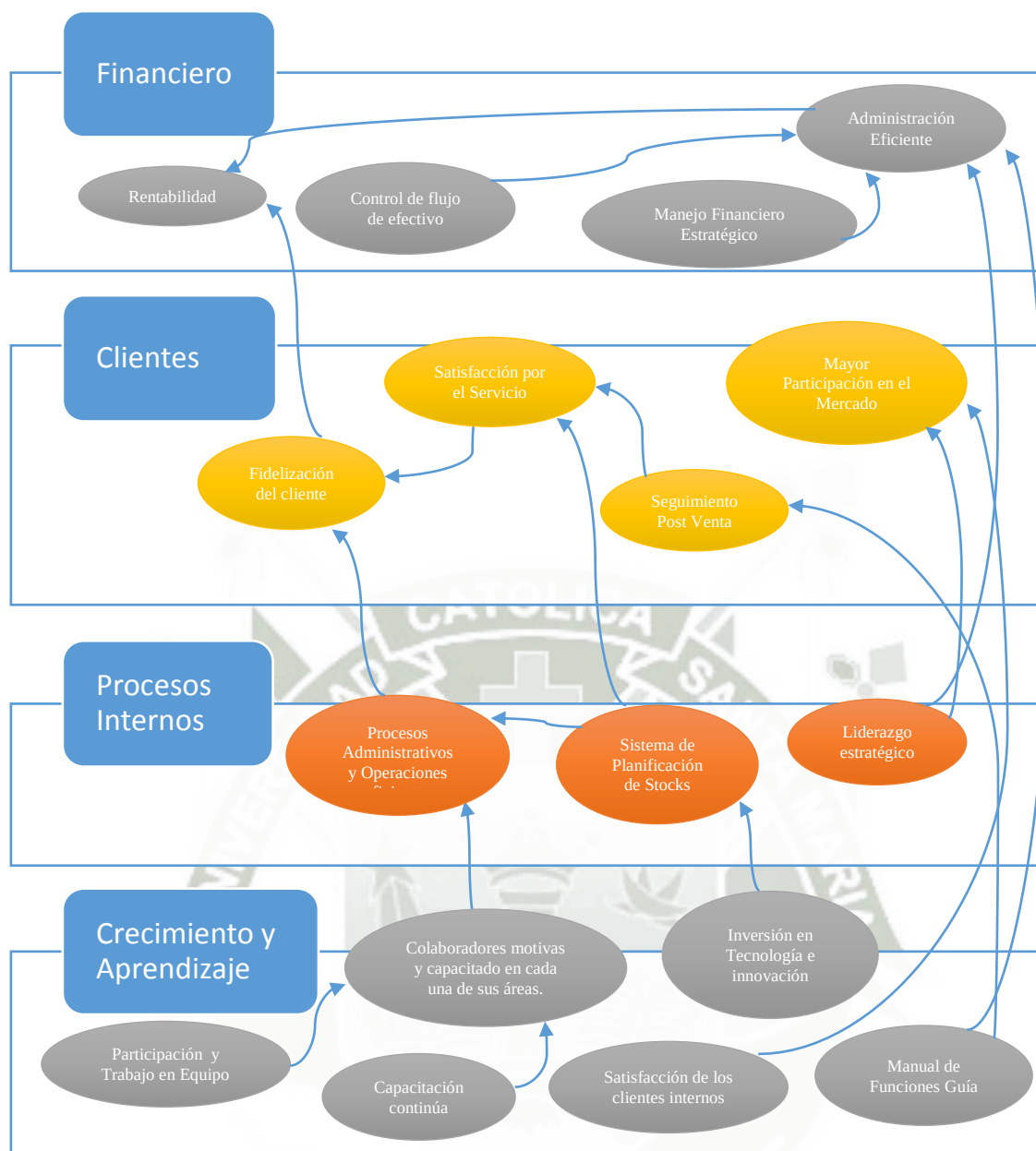


Procurar excelencia en los procesos por medio de la utilización adecuada de la tecnología disponible y la capacidad instalada.

5.7.1 RUTA CRÍTICA

Grafico 21.- Ruta Crítica





5.8 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Se debe tomar en cuenta que las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados⁵⁵.

Las estrategias nos marcan el camino a seguir para la ejecución de los objetivos estratégicos que hemos planteado para el Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. Existen diferentes tipos de estrategias como las que mencionamos a continuación:

Tabla 22.- Formulación de Estrategias

ESTRATEGIAS	TIPO	DEFINICIÓN	APLICACIÓN	VENTAJAS
DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN	Es conveniente crear una ventaja basada en la diferenciación, al contar con mayor variedad de productos y presentaciones de productos y servicios que la competencia.	Analizar los procedimientos de los servicios existentes	Generar fidelidad de nuestros clientes.
CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL MERCADO	Esta estrategia estará orientada al crecimiento de los ingresos a través de la introducción de sus productos en nuevos mercados con el afán de ofrecer un mejor producto y servicio.	Dominar el mercado actual antes de introducirse a uno nuevo.	Establecer una distribución y marketing propio de la institución.
COMPETITIVAS	SEGUIDORA	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.	Evaluar la posición que ocupa la empresa en el mercado.	Se puede adaptar y mejorar las decisiones tomadas por el líder del mercado.

Elaboración: Propia.

5.8.1 ESTRATEGIAS

⁵⁵ ACEVES, Víctor. "Dirección Estratégica". Editorial Mc Graw-Hill. México. Pág. 11

Para plantear estrategias de acuerdo con la metodología del cuadro de mando integral se toman en consideración las cuatro perspectivas para identificar el posicionamiento de la empresa, de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla 23.- Estrategias

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Estrategia de crecimiento	Estrategia de Mantenimiento	Estrategia de madurez
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Estrategia de liderazgo de producto	Estrategia de intimidad con el cliente	Estrategia de excelencia operativa
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Procesos de innovación	Procesos operativos	Procesos del servicio de venta
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		
Clima y cultura	Competencia y conocimiento	Tecnología y sistemas de información

Fuente: KAPLAN, Robert. The Strategy Focused on the Organization

Elaboración: Propia.

Estrategias de la perspectiva financiera

- Incrementar los ingresos anuales en un 5% para alcanzar solides financiera y mayor rentabilidad.
- El adecuado manejo financiero de la empresa permitirá elaborar una proyección de ventas real para 5 años.
- Elaborar un sistema de presupuestos como herramienta para la planificación y control.
- Asignar un único responsable para el manejo financiero el cual gestione de manera eficaz los cobros.

Estrategias de la perspectiva del cliente

- Desarrollar un programa que permita conocer el grado de satisfacción de los servicios que ofrece el Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A.
- Proporcionar a los clientes actuales una atención inmediata y atraer a clientes potenciales por medio de un programa de promociones y atractivos financieros.
- Para lograr mayor participación en el mercado se debe identificar las empresas que cuenten con flotas de vehículos a los cuales se les pueda brindar nuestros servicios.
- Realizar pruebas luego de concluido el trabajo de reparación con la finalidad de conocer si el vehículo cumple con los parámetros de calidad.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales para así mantener nuestra participación en el mercado con una atención efectiva a las necesidades de nuestros consumidores.

Estrategias de la perspectiva de procesos internos

- Elaborar un reglamento interno que sirva de guía para optimizar el tiempo de realización de cada tarea.
- Implementar la herramienta “justo a tiempo” en la gestión de compras de repuestos para evitar excesos o carencias de inventarios en la bodega.
- Eliminar tareas repetitivas e innecesarias por medio de la elaboración de flujograma de actividades para así reducir el tiempo en cada tarea incluyendo siempre ideas innovadoras en los procesos.

Estrategias de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- Realizar programas de integración con todo el personal administrativo y operativo, para mejorar la comunicación interna.
- Detallar cada uno de los procedimientos que se debe realizar a fin de contar con un manual de funciones que tenga bien delineada cada una de las actividades y sus responsables.
- Reclutamiento adecuado del personal para que el Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. alcance excelencia en productividad y competitividad.
- Contratación de personal acorde con los parámetros establecidos para cada área.
- Capacitar a todo el personal administrativo y operativo en cada una de sus áreas de acción, con la búsqueda de empresas especializadas que nos ofrezcan esta formación.
- Difundir los objetivos del Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. para así conformar un equipo de trabajo leal y comprometido.
- Utilizar la internet para realizar publicidad masiva a bajo costo, con el propósito de que el taller sea fácilmente identificado por los clientes
- Elaborar un plan de incentivos económicos para todos los trabajadores premiando la eficiencia y dedicación, adicionales al pago de sueldos justos.

5.8.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se presentaran las estrategias aplicables a cada una de las perspectivas, de acuerdo al cuadro de mando integral, investigadas para el Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. Para lo cual se tomó en cuenta los siguientes plazos:

- Corto plazo: 2016
- Mediano plazo: 2015 – 2018
- Largo plazo: 2015 – 2020

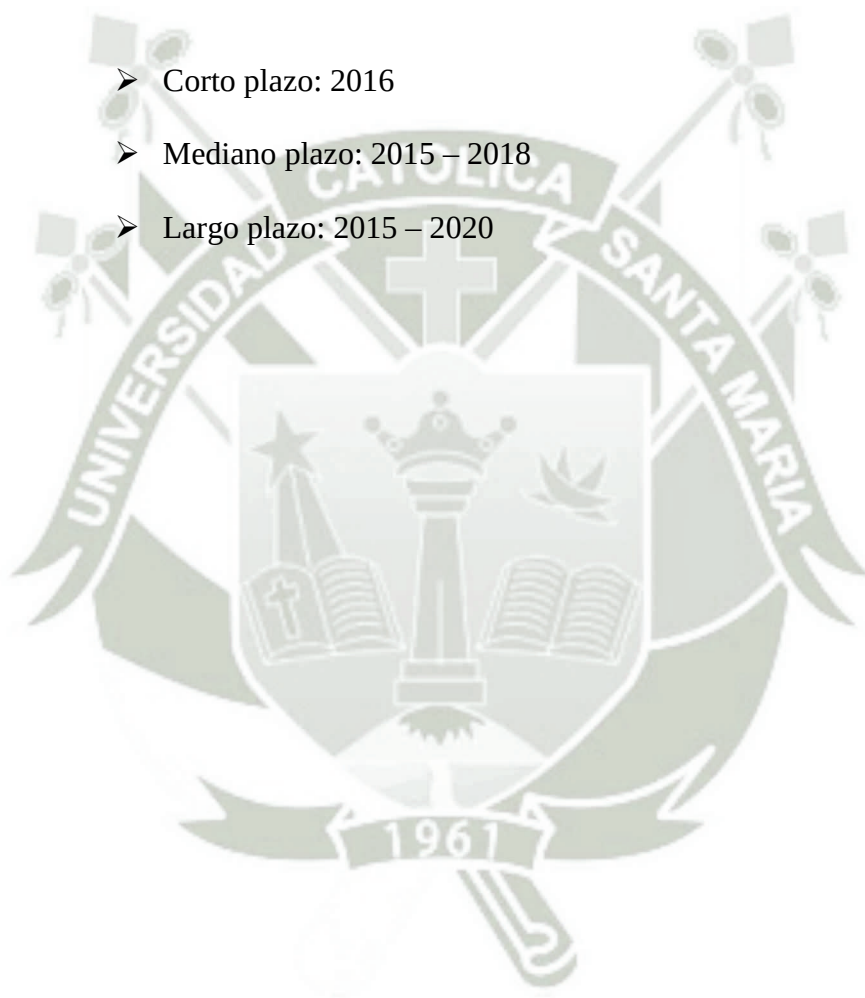


Tabla 24.- Acciones Estratégicas (parte I)

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
<u>Cliente - Mercado</u>	Lograr mayor participación en el mercado automotriz arequipeño	Proporcionar a los clientes actuales una atención inmediata y atraer a clientes potenciales por medio de un programa de promociones y atractivos financieros. Para lograr mayor participación en el mercado se debe identificar las empresas que cuenten con flotas de vehículos los cuales se le pueda brindar nuestros servicios	X		
	Realizar seguimientos postventa que nos permitan conocer el nivel de satisfacción sobre el servicio.	Desarrollar un programa que permita conocer el grado de satisfacción de los servicios que ofrece el Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A.	X		
	Disminuir el número de reclamos por servicios poco satisfactorios.	Realizar pruebas luego de concluido el trabajo de reparación con la finalidad de conocer si el vehículo cumple con los parámetros de calidad.	X		
	Mejorar el Servicio de postventa de manera que el cliente siempre regrese.	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales para así mantener nuestra participación en el mercado con una atención efectiva a las necesidades de nuestros consumidores.		X	
<u>Financiero</u>	Establecer una planificación financiera de la empresa que le permita además de ser rentable, controlar el flujo de efectivo que requiere para su operación.	Elaborar un sistema de presupuestos como herramienta para la planificación y control.		X	
	Mejorar el margen de utilidad neta.	Incrementar las ventas anuales en un 5% para alcanzar solidez financiera y mayor rentabilidad.	X		
	Optimizar los recursos financieros de manera que la información obtenida del sistema contable sirva para determinar inversiones futuras y conocer la rentabilidad real.	El adecuado manejo financiero de la empresa permitirá elaborar una proyección de ventas para los próximos años.			X
	Establecer el manejo financiero como una herramienta estratégica para el manejo del taller.	Asignar un único responsable para el manejo financiero el cual gestione de manera eficaz los cobros.	X		
<u>Interno</u>	Ejercer un liderazgo estratégico que permita tener una organización con capacidad de ejecutar con éxito el plan estratégico.	Elaborar un reglamento interno que sirva de guía para optimizar el tiempo de realización de cada tarea.		X	
	Realizar un sistema de planificación de stock para satisfacer los pedidos de manera puntual y eficiente.	Implementar la herramienta “justo a tiempo” en la gestión de comprar de repuestos para evitar excesos o carencias de inventarios en la bodega.			X
	Elevar el nivel de eficiencia en los procesos administrativos y operacionales de los servicios de reparación.	Eliminar tareas repetitivas e innecesarias por medio de la elaboración de flujograma e procedimientos para así reducir el tiempo en cada tarea incluyendo siempre ideas innovadoras en los procesos.		X	

Elaboración: Propia.

Tabla 24.- Acciones Estratégicas (parte II)

<u>Perspectiva</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Corto Plazo</u>	<u>Mediano Plazo</u>	<u>Largo Plazo</u>
<u>Crecimiento</u>	Fomentar la participación y trabajo en equipo, involucrando a todo el personal en las metas y objetivos de la empresa.	Difundir los objetivos del Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. para así conformar un equipo de trabajo leal y comprometido	X		
	Crear un sistema de capacitación continua en todas las áreas de la empresa.	Capacitar a todo el personal administrativo y operativo en cada una de sus áreas de acción con la búsqueda de empresas especializadas que nos ofrezcan esta formación.			X
	Conformar un grupo de colaboradores motivados y capacitados en sus respectivas áreas que responden adecuadamente al desarrollo del negocio.	Elaborar un plan de incentivos económicos para todos los trabajadores premiando a la eficiencia y dedicación, adicionales al pago de sueldos justos.		X	
		Reclutamiento adecuado del personal para que el Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. alcance excelencia en productividad y competitividad.			X
	Implementar y transmitir una cultura organizacional que eleve el nivel de satisfacción de los clientes internos, comprometiéndolos con los proyectos futuros y la consecución de los objetivos.	Realizar programas de integración con todo el personal administrativo y operativo, para mejorar la comunicación interna.	X		
	Elaborar manuales de funciones que guíen el desarrollo de cada cargo.	Detallar cada uno de los procedimientos que se debe realizar a fin de contar con un manual de funciones que tenga bien delineada cada una de las actividades y sus responsables		X	
		Contratación de personal acorde con los parámetros establecidos para cada área.	X		
	Realizar inversiones necesarias en tecnología e innovación de acuerdo a las exigencias del mercado.	Utilizar la internet para realizar publicidad masiva a bajo costo, con el propósito de que el taller sea fácilmente identificado por lo clientes.	X		

Elaboración: Propia.

5.9 BALANCED SCORECARD

El formato BSC propuesto es el siguiente:

Tabla 25.- Formato Balance Scorecard Propuesto (Parte I)

REPORT DE KPI CCSS CHEVROLET AREQUIPA ALMACENES SANTA CLARA S.A.						
PERSPECTIVA	INDICADOR CLAVE	Responsable	META	TOTAL ACUMULADO	% ALCANZADO (META)	% ALCANZADO (ACUMULADO)
VENTAS	VENTA TOTAL					
	MANO DE OBRA					
	REPUESTOS					
	PROMEDIO POR O.T					
CLIENTES	Capacidad de Taller - Bay					
	Capacidad de Taller - TM & Tiempo					
	Atención de Unidades	Ingreso Total de Unidades Citas Efectivas Unidades Sin Cita				
	Efectividad de Citas - CCSS					
PROCESOS	Productividad					
	Eficiencia					
	Hora promesa					
	ETAPA 1					
	ETAPA 2					
	ETAPA 3					

Tabla 26.- Formato Balance Scorecard Propuesto (Parte II)

ALMACENES SANTA CLARA S.A.					
PERSPECTIVA	INDICADOR CLAVE	META	REGISTRO DIARIO	TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL
<u>FACTURACIÓN</u>	Ventas Totales				
	REPUESTOS				
	MANO DE OBRA				
	Distribución de Ventas				
	Preventivo				
	Servicio 1,500 km				
	Correctivo				
	Auxilio Mecánico				
	Reclamos Garantía				
	Operación Garantía				
	Unidades de Servicio ASC				
	TRANFERENCIAS GRATUITAS				
<u>ATENCION DE UNIDADES</u>	Atenciones Según Servicios				
	Preventivo				
	1,500 km				
	Correctivos				
	Auxilio Mecánico				
	Reclamos Garantía				
	Reclamos Taller				
	Operación Garantía				
	Unidades ASC				
	Trabajos Pendientes				
	Clientes No realiza Trabajos				
	Ordenes Facturadas				
	Unidades Entregadas				
<u>EFICIENCIA DE LA GESTION</u>	NIVEL DE CITAS				
	Efectividad de Citas				
	Citas Programadas				
	Citas Efectivas				
	PRODUCTIVIDAD				
	EFICIENCIA				
	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA				
<u>CALIDAD</u>	INDICE DE SATISFACCION AL CLIENTE				
	Calidad Etapa 1				
	Calidad Etapa 2				
	Calidad Etapa 3				

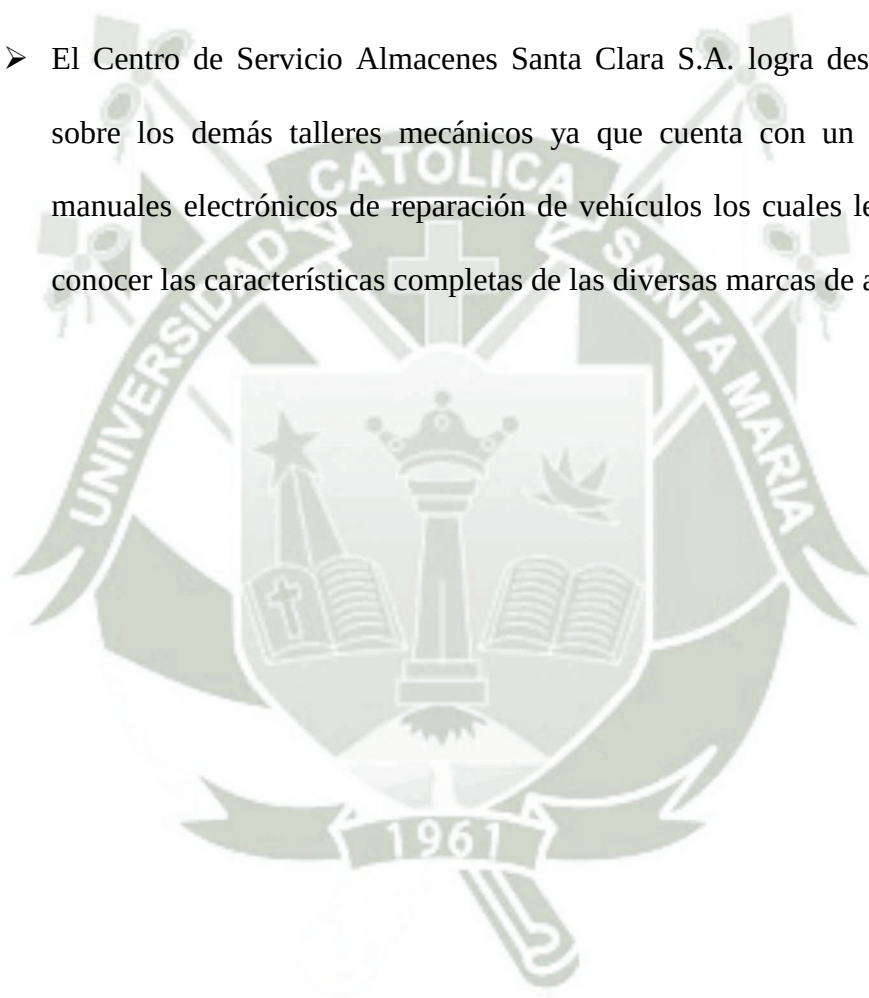
CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Sobre el análisis externo realizado concluimos que a pesar de la recesión provocada por la crisis mundial años anteriores, el Perú a través de sus políticas gubernamentales ha sido uno de los países que ha presentado indicadores económicos positivos permitiendo que su economía interna permanezca estable. El Perú está atravesando por un ambiente de estabilidad política donde se han planteado objetivos nacionales de mediano y largo plazo generando confianza para los empresarios e inversionistas para que dinamicen el sector productivo nacional.
- El resultado del diagnóstico FODA y de las herramientas de análisis que se utilizaron para determinar las bases estratégicas nos permitieron plantear una propuesta estratégica de tipo ofensiva que permiten abrir nuevas posibilidades a la comercialización de sus servicios con lo que obtendrá un crecimiento en ventas y con estos mejores márgenes de rentabilidad. En cuanto a las debilidades del Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. se encuentra la capacidad de talento humano, porque no cuenta con un adecuado manejo en la administración de personal, siendo sus principales problemas la falta de motivación de los trabajadores, la escasa comunicación interdepartamental y la deficiente relación entre obrero y patrono.

- El proceso productivo del taller está claramente definido con un mapa de procesos por el área gerencial, pero teniendo deficiencia en la difusión a todas las áreas ocasionando descoordinación y falta de apoyo en los procesos; llevando esto a que la realización de sus actividades sean poco eficientes, disminuyendo su productividad.
- El Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. logra destacarse por sobre los demás talleres mecánicos ya que cuenta con un sistema de manuales electrónicos de reparación de vehículos los cuales les permiten conocer las características completas de las diversas marcas de autos.



6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implantar en el Centro de Servicio Almacenes Santa Clara S.A. la planificación estratégica como un mecanismo de orientación y gestión empresarial en cada una de las áreas del taller la cual ayudara la toma oportuna de decisiones para los próximos 5 años.
- Se recomienda realizar reuniones trimestrales en los que se establezca planes de trabajo en base a los indicadores y reportes que cada área ofrece ya que estas proporcionan la información que requiere la empresa para su desarrollo. La información deberá ser recolectada mediante constantes investigaciones sobre el comportamiento del entorno a fin de que pueda tomar acciones preventivas sobre posibles problemas que lo afecten directamente.
- Es primordial que la gerencia busque rodearse de profesionales que permitan innovar nuevas herramientas de administración, ventas, inversión financiera, entre otros, de tal manera que siempre se mantenga la dirección de ampliación y desarrollo sin descuidar ningún ámbito de la empresa en todo momento más aun cuando la empresa empieza una etapa de crecimiento. En caso de que los ejes estratégicos no den resultados favorables para la organización se recomienda reestructurar y flexibilizar la propuesta de direccionamiento estratégico.

6.3 BIBLIOGRAFIA

- Planificación Estratégica, Seminario para Egresados de la MAE. Ing. Milton Villegas Álava
- Escobar, Camilo. “Planificación estratégica para el sector empresarial ecuatoriano”, Quito 2007, UCE, pg. 17
- Goodstein, Leonard, “Planificación Estratégica Aplicada”, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1998, pg. 5.
- Kotler, Philip. “Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control”, Octava edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- Concha, Pedro Franco. “Planes de Negocios: Una metodología alternativa”, Ediciones Apuntes de estilo.
- Ministerio de Planificación – Secretaría de Planificación Estratégica, “Metodología Integrada para la Planificación Estratégica”. Perú, 2006.
- Infoden, “Planificación local participativa, proceso metodológico”, Quito, 1996.
- Bernal Torres Cesar A. “Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2006.
- Sallenave, Jean Paul “Gerencia y Planeación Estratégica”
- THOMPSON, Arthur. “Administración estratégica, teoría y casos”. Décimo quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Doceava edición. México. 2004. Pg. 122.

- Koontz, Harold; O'Donnell Cyril. Curso de Administración moderna: Un análisis de las funciones de la Administración. Quinta edición. 1973. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Planificación Estratégica Seminario para Egresados de la MAE. Ing. Milton Villegas Álava
- Www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf
- Ministerio de Planificación – Secretaría de Planificación Estratégica, “Metodología Integrada para la Planificación Estratégica”. Perú, 2006, pg. 7
- Sallenave Jean – Paul “Gerencia y Planeación Estratégica”, Grupo editorial Norma, 1991, Colombia, Edición económica, pg. 42
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Doceava edición. México. 2004. Pg. 156.
- Serna, Humberto. “Planeación y Gestión Estratégica”. Universidad de los Andes. Legis Editores. Colombia 1994. Pg. 19.
- Goodstein, Leonard. “Planeación Estratégica Aplicada”. Mc Graw Hill. Año 2003. Pag 296.
- Porter Michael. “Estrategia Competitiva”. Cia. Editorial Continental S.A. Tercera impresión. México. 1985. Pag. 43.
- Serna, Humberto. “Planeación y Gestión Estratégica”. Universidad de los Andes. Legis Editores. Colombia 1994. Pg. 144
- Johnson, Gerry; Scholes Kevan. Dirección estratégica. Quinta edición, Editorial Prentice Hall. Madrid 2001. Pg. 16.
- Ansoff Igor. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Addison Wesley Longman. Segunda edición. México 1998. Pg. 259

- Amaya Amaya, Jairo, “Gerencia, PLANEACION Y ESTRATEGIA”, Universidad Santo Tomás.
- *The Balanced scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/planeamiento-estrategico-y-balanced-scorecard.php
- www.eumeal.net
- www.aap.org.pe
- www.araper.pe
- www.bbvaresearch.com



ANEXOS

Anexo Nro. 1

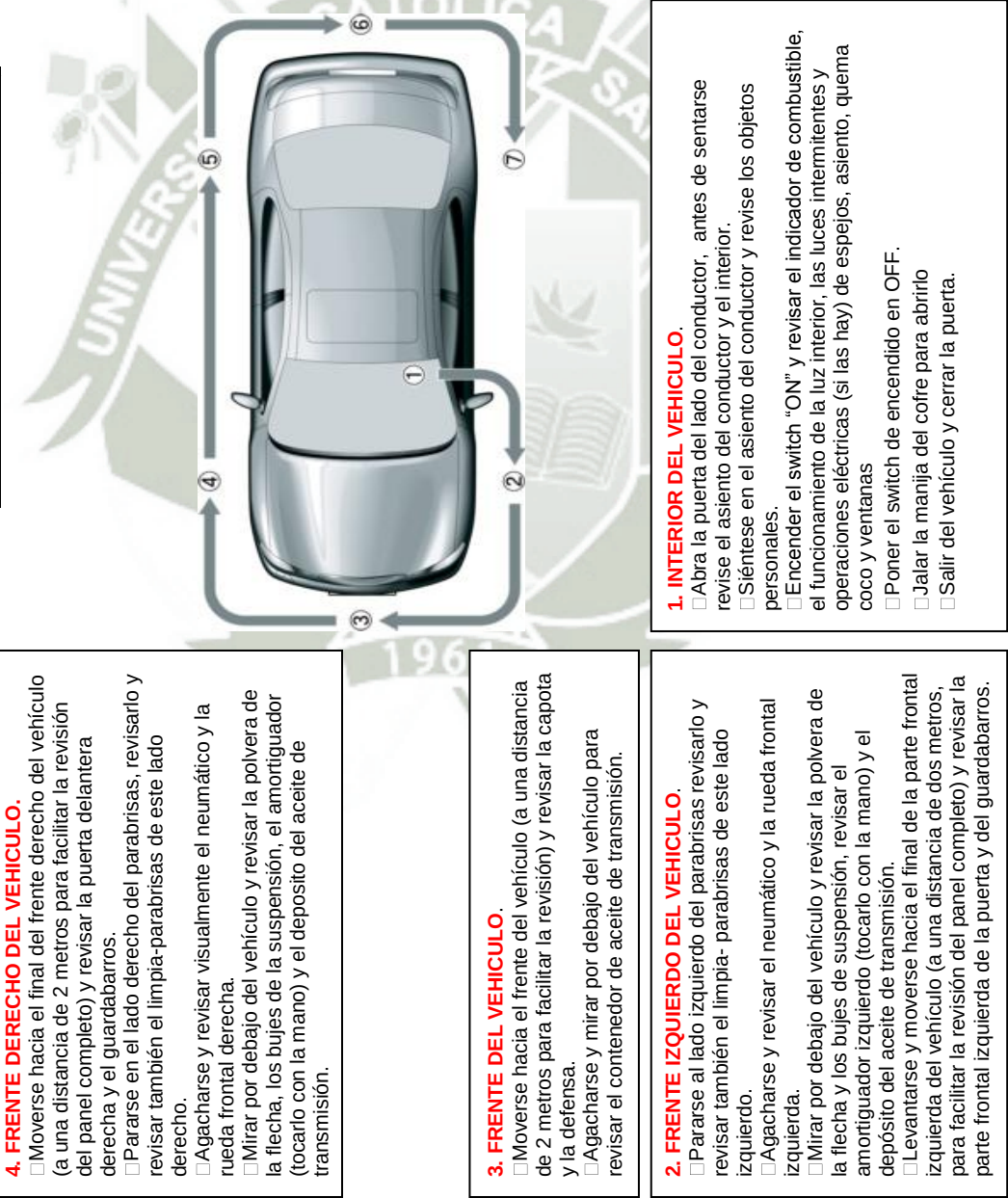
Formato Registro de Herramientas, Equipos e Instrumentos

REGISTRO DE CONTROL DE HERRAMIENTAS					CÓDIGO: VERSIÓN: 01 FECHA: 02/05/2014 PÁGINA: 1 DE 1	
RESUMEN CANTIDAD DE HERRAMIENTAS						
Tec:	ALEX NUÑEZ		EQUIPO: PREVENTIVO - CORRECTIVO /CHEVROLET			
RESUMEN						
M-DU	0	1	115	TOTAL HERRAM ENTREGADAS	115	
M-UI	0	1**	0			
NE	0	F	0			
IT	Descripcion	Medida	Marca	Fecha de Repos/Entrega	Estado Actualizado	
1	Aceitera	500 ml	Truper	31/10/2013	1	
2	Alicate presión	10"	Stanley	31/10/2013	1	
3	Alicate mecánico	8"	Stanley	31/10/2013		
4	Alicate pelacable	10"	Truper	31/10/2013		
5	Alicate punta	6"	Stanley	31/10/2013		
6	Brocha nylon	6"	Aguila	31/10/2013		
7	Coche Porta Herramientas	1400x700x500mm		31/10/2013		
8	Cinzel hexagonal 1/2"	6"		31/10/2013		
9	Cinzel hexagonal 3/4"	10"	Truper	31/10/2013		
.....						

LEYENDA			
1	En buen estado	En mal estado por desgaste por uso	M-DU
F	Faltante	En mal estado por uso inadecuado	M-UI
NE	No entregado	En buen estado usada	1**
D	Devuelta a almacén o entrega a otro técnico		

Anexo Nro. 2

Instructivo de Inventario (7 Fases)



Anexo Nro. 3

Formato Torre de Control – Planner

FORMATO DE REGISTRO VEHICULAR DIARIO (TORRE DE CONTROL)-CCSS CHEVROLET AREQUIPA										
IT	Nº OT	PLACA	MODELO	KM	AASS	SERVICIO	TECNICO	H.E PROM	H. FINAL	BAY
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										

Anexo Nro. 3

Formato para medición de Productividad y Eficiencia

MEDICIÓN PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL TALLER / TM

Código	Nombre	Nivel Técnico	Horas proyectadas	Horas reales	Horas trabajadas	Horas Vendidas	Horas vendidas ASC	Total H. Vendidas S/	Acumulado Total H. Vendidas S/	TALLER		TÉCNICO	
										Productividad proyectada	Eficiencia proyectada	Productividad real	Eficiencia real
TEC-701	Alex Nuñez	Nivel 1	8:30:00	8:30:00	8:00:00	14:07:00	0:00:00	S/. 1,137.25	S/. 1,137.25	94%	166%	94%	176%
TEC-702	Jesús Apaza	Nivel 2	8:30:00	8:30:00	8:00:00	0:00:00	0:00:00	S/. 0.00	S/. 0.00	94%	0%	94%	0%
PREVENTIVOS			17:00:00	17:00:00	16:00:00	14:07:00	0:00:00	S/. 1,137.25	S/. 1,137.25	94%	83%	94%	88%

Anexo Nro. 4

Formato Programación de Trabajos

 CHEVROLET		PROGRAMACION DE TRABAJOS										EN PROCESO		E.P
												PARALIZADO		P
												LISTO PARA ENTREGAR		L.E
												DISPONIBLE		D
												CITA		C
BAY		8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00		
1	CHEVROLET	D	D	D	C	C	C	C	D	D	D	D		
		B0T-811												
2	CHEVROLET	E.P	E.P	E.P	E.P	E.P	E.P	E.P	E.P	E.P	E.P	E.P		
		GH-2560												
3	CHEVROLET	P	P	P	P	P	P	P	E.P	E.P	E.P	E.P		
		V3V-627												

Formato Status Unidades en Taller

STATUS DE UNIDADES EN TALLER

OBJETIVO		BRINDAR INF. DE CONTROL-GESTIÓN EN TIEMPO REAL				PARALIZADO		ORDEN DE EQUIPO DE SEGURIDAD				RESPONSABLE STATUS DE TALLER							
RESPONSABLE		HARRY LLERENA				EN PROCESO													
AREA		CCSS CHEVROLET- AREQUIPA				LISTO ENTREGA													
REGISTRO												AASS	PAC			DETALLE STATUS DE TALLER	STATUS TALLER	ÁREA A CARGO	NOMBRE DEL RESPONS.
O.T.	F. INGRESO	F. PASANTIA	F. DE ENTREGA	DIAS EN TALLER	PLACA	MARCA	MODEL O	KM	TIPO DE OT	SINTOMA	CAUSAS		AC. CORRECT.						
503315	09/10/2013	23/10/2013	P.C.	14	W2A-019	CHEVROLET	OPTRA	61000	CIA DE SEGUROS, P&P	UNIDAD INGRESA POR ROBO	ROBO	PRESUPUESTO COMPANIA DE SEGUROS APROBADO	EN ESPERA DE REPUESTOS DE IMPORTACION	PARALIZADO	REPUESTOS	HELEN GARCIA			
503391	10/10/2013	23/10/2013	P.C.	13	W21-031	CHEVROLET	SPART GT	5386	CIA DE SEGUROS, P&P	UNIDAD INGRESA POR CHOQUE POSTERIOR IZQUIERDO	CHOQUE	PRESUPUESTO COMPANIA DE SEGUROS APROBADO	EN ESPERA DE REPUESTOS DE IMPORTACION	PARALIZADO	REPUESTOS	HELEN GARCIA			
503401	19/10/2013	23/10/2013	P.C.	4	W2H-406	CHEVROLET	SAIL	5682	CORRECTIVO	UNIDAD INGRESA PORQUE NO FUNCIONA ARRANCADOR	COLISION	PRESUPUESTO DE CAMBIO DE REPUESTOS	REPUESTO ENVIADO A LIMA PARA EVALUACION DE REPARACION	EN PROCESO	CC.SS.	WALTER MALMA			
503401	19/10/2013	23/10/2013	19/10/2013	4	W1Y-224	CHEVROLET	OPTRA	46200	PREVENTIVO	UNIDAD INGRESA PARA MANTENIMIENTO		MANTENIMIENTO DE 45,000 KM	LISTO PARA ENTREGA	LISTO PARA ENTREGA	CC.SS.	RCONISILLA			

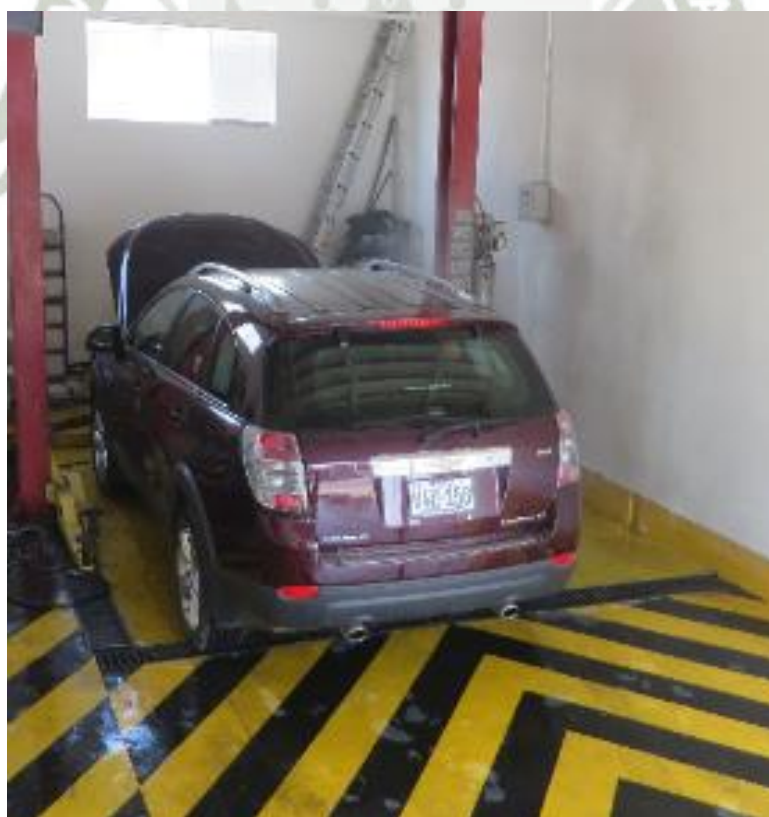
Anexo Nro. 6

Formato Control de Calidad y Prueba en Ruta

CONTROL DE CALIDAD ESTÁTICO Y ACABADOS			PRUEBA DE RUTA				
PLACA:	OT:	OK?	TEST DRIVER:				
	ASPECTO A EVALUAR						
1	(I) Trabajos aprob. Por cliente	☐	ÁREA		ASPECTO A EVALUAR	SI	NO
2	(I) Instalación de repuestos aprobados.	☐	Motor	1	¿Demora al arrancar?	☐	☐
3	(I) Colocación de bienes en custodia	☐		2	¿Emite ruidos extraños?	☐	☐
4	(I) Colocación de Tarjeta/Propiedad, SOAT y manuales	☐		3	¿Al acelerar cascabelea?	☐	☐
5	(I) Colocación de stickers	☐		4	¿Emite humo azul, negro?	☐	☐
6	(I) Función de tiradores de capot y maletera	☐	Transmisión	5	¿Caja/cambios presenta ruido?	☐	☐
7	(I) Estado de parab. Delt. y emblema	☐		6	¿Diferencial presenta ruidos?	☐	☐
8	(I) Instal. faros-seguros de faros delt. , cuadr. de conj. Dlt.	☐		7	¿Facilidad de ingreso de cambios?	☐	☐
9	(I) Protectores de gdfgos. Dlt. Y escarpines	☐		8	¿Al acelerar patina?	☐	☐
10	(I) Estado parabrisas post, y emblema post y tirad. Maletera	☐	Frenos	9	¿Ruido de palieres al voltear?	☐	☐
11	(I) Instal. faros-seguros de faros y cuadrado de conj. post.	☐		10	¿Pedal de embrague duro?	☐	☐
12	(I) Instalación protectores de gdfgos. Post. Y escarpines	☐		11	¿Presenta chillido al frenar?	☐	☐
13	(I) llanta de rpto. y perno de seg.	☐		12	¿Presenta vibración al frenar?	☐	☐
14	(I) Función de cerradura de tapa de comb.	☐	Suspensión	13	¿Frenos largos?	☐	☐
15	(I) Limpieza de consola y tablero de instrumentos	☐		14	¿Regulado el freno de mano?	☐	☐
16	(I) Función de asientos, accesorios y carril	☐		15	¿Los amortiguadores dlt. Golpean?	☐	☐
17	(I) Sistema de luces	☐		16	¿Los amortiguadores post. Golpean?	☐	☐
18	(I) Limpieza de asiento e instalación de alfombras y piso	☐	Dirección	17	¿Ruido en suspensión delt.?	☐	☐
19	(I) Función de manija de puerta y levanta lunas	☐		18	¿Ruido en suspensión post.?	☐	☐
20	(I) Función y limpieza de cinturón de seguridad	☐		19	¿Vibraciones o trepidaciones?	☐	☐
21	(I) Función (lubricación) bisagras de puerta	☐		20	¿Vibraciones por neumático	☐	☐
22	(I) Limpieza de tapiz de puerta y techo	☐	Electricidad	21	¿Ruido en cremallera de dirección?	☐	☐
25	(I) Función de cerraduras	☐		22	¿Vehículo jala al RH/LH?	☐	☐
26	(I) Instalac. de copas de ruedas (cubiertas)	☐		23	¿Zumbido en la rueda delt.?	☐	☐
27	(I) Instalac. seguro y/o vasos de ruedas y tapa de pitón	☐		24	¿Zumbido en la rueda post?	☐	☐
28	(I)Presión de neumáticos (incl. repuesto)	☐		25	¿Timón retorna fácil al girar?	☐	☐
29	(I) Aplicación de silicona a llantas	☐		26	¿Marcador temperatura al nivel correcto?	☐	☐
30	(I) Instalación de protectores de gdfgos. y escarpines	☐		27	¿Funcionan luces indic. Del tablero?	☐	☐
31	(I) Verific. de estado de pisaderas de ptas.	☐		28	¿El A/C enfría?	☐	☐
32	(I) Comprobar gata, estuche d/herram.	☐		29	¿Funciona el selector de vel. De motor?	☐	☐
34	(I) Lavado general y comprobación de hermeticidad	☐					
NG/ OBSERVACIONES			OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES				
Nombre y Firma			Nombre y Firma				









**RECLAME SU OBSEQUIO
POR APERTURA**

CHEVROLET

**CENTRO DE SERVICIO
CHEVROLET**
ALMACENES SANTA CLARA

Central de citas ☎ **252590**

ALMACENES SANTA CLARA
Venta, servicio técnico especializado y repuestos originales.
Av. Ejército 1059, Cayma.

Ahorra tiempo con nuestro
SERVICIO EXPRESS

Citas al  **252590**

RPM: #943471758 / Nextel: 99 408*3780



- ✓ Amplio stock de repuestos
- ✓ Técnicos especializados
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Mayor eficiencia y rapidez

Horario de atención:

Lunes a Viernes: de 07:30 a 6:00 pm (Horario corrido)
Sábados: de 7:30 am a 2 pm.

ALMACENES SANTA CLARA

Venta, servicio técnico especializado y repuestos originales.





Centro de servicio

CHEVROLET

- ✓ Servicio rápido
- ✓ Precios de lanzamiento
- ✓ Amplio stock de repuestos
- ✓ El mejor lubricante del mercado
- ✓ Técnicos especializados

Solicite su cita
 **252590**
atención personalizada

ALMACENES SANTA CLARA
Venta, servicio técnico especializado y repuestos originales.
AREQUIPA: Av. Ejército 1059, Cayma.

www.santaclara.com.pe/chevrolet

