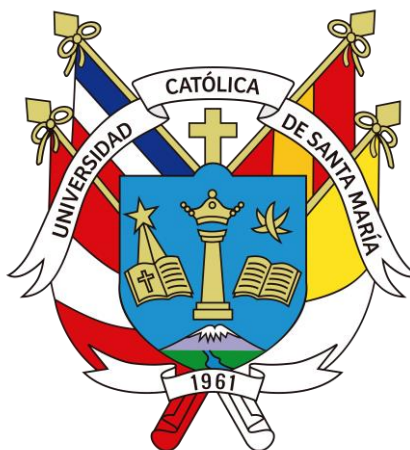


**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA OPTIMIZAR LOS  
PROCESOS DE GESTIÓN EN EL SERVICIO DE VENTAS DE LA EMPRESA  
CONCESIONARIA VEHICULAR SUR MOTORS S.A. AREQUIPA, 2022.**

Tesis presentada por el bachiller:

**Dongo Salazar, Boris Stefano**

para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Industrial

Asesora:

**Mg. Pérez Gómez, Ayme Mirtha**

**Arequipa – Perú**

**2024**

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**

**INGENIERIA INDUSTRIAL**

**TITULACIÓN CON TESIS**

**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 26 de Noviembre del 2023

Dictamen: 006945-C-EPII-2023

Visto el borrador del expediente 006945, presentado por:

**2017221731 - DONGO SALAZAR BORIS STEFANO**

Titulado:

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN EL SERVICIO DE VENTAS DE LA EMPRESA CONCESIONARIA VEHICULAR SUR MOTORS S.A. AREQUIPA, 2022.**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**32770023 - DEZA LOYAGA WALTER FRANCISCO  
DICTAMINADOR**



**29628917 - BUSTOS ARAPA BRAULIO ANGEL  
DICTAMINADOR**



**29595020 - DELGADO BASTIDAS JOSE RAFAEL  
DICTAMINADOR**



# PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN EL SERVICIO DE VENTAS DE LA EMPRESA CONCESIONARIA VEHICULAR SUR MOTORS S.A. AREQUIPA, 2022.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | <a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a><br>Fuente de Internet       | 2% |
| 2 | <a href="http://dspace.utb.edu.ec">dspace.utb.edu.ec</a><br>Fuente de Internet | 1% |
| 3 | <a href="http://tesis.ucsm.edu.pe">tesis.ucsm.edu.pe</a><br>Fuente de Internet | 1% |

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado



*Dedicatoria*

*A Dios,*

*A mi padre, madre y hermana*



*Agradecimientos*

*A la Universidad Católica de Santa María.*

*A mis docentes y maestros*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de formular una propuesta de plan estratégico de mejora para optimizar los procesos de gestión en el servicio de ventas de una empresa concesionaria vehicular en Arequipa, 2022.

En el aspecto metodológico se consideró un tipo Investigación observacional analítica y el nivel fue descriptivo documental, las técnicas empleadas fueron revisión documental, observación y la encuesta. Los instrumentos fueron la ficha bibliográfica y la guía de observación, así como el cuestionario.

En los resultados se formuló el planeamiento estratégico, siendo las estrategias, Reforzar la estrecha vinculación entre el sector automotriz y entidades financieras, Reforzar la población la tendencia al abandono del transporte público y el uso del automóvil personal, Utilizar software CRM, que permita poner en práctica la gestión de clientes potenciales, Medir el impacto de la publicidad considerando los indicadores clave de rendimiento y desempeño, Emplear la evaluación en 360° como una herramienta de liderazgo, Implementar un sistema PQRS para absolver quejas y sugerencias, Considerar el uso de redes de I+D externas, como la cocreación de Startups.

**Palabras clave:**

Planeamiento, procesos, estrategias.

## ABSTRACT

The objective of this research work is to formulate a proposal for a strategic improvement plan to optimize the management processes in the sales service of a vehicle dealership company in Arequipa, 2022.

In the methodological aspect, an analytical observational type of research was demonstrated and the level was descriptive documentary, the techniques used were documentary review, observation and the survey. The instruments were the bibliographic record and the observation guide, as well as the questionnaire.

In the results, the strategic planning was formulated, the strategies being: Strengthen the close link between the automotive sector and financial entities, Strengthen the population's tendency to abandon public transportation and the use of personal automobiles, Use CRM software, which allows putting put potential customer management into practice, Measure the impact of advertising considering key performance and performance indicators, Use 360° evaluation as a leadership tool, Implement a PQRS system to respond to complaints and suggestions, Consider the use of contact networks External R&D, such as the co-creation of Startups.

Keywords:

Planning, processes, strategies.

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| <i>Dedicatoria</i> .....                                    | iv  |
| <i>Agradecimientos</i> .....                                | v   |
| RESUMEN .....   | vi  |
| ABSTRACT .....  | vii |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1   |
| CAPITULO I .....  | 4   |
| 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....                              | 5   |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....                         | 5   |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                         | 6   |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN .....                                    | 7   |
| 1.4. OBJETIVOS .....  | 8   |
| 1.5. ALCANCES .....   | 9   |
| 1.6. LIMITACIONES .....                                     | 9   |
| 1.7. HIPÓTESIS .....  | 9   |
| 1.8. OPERALIZACION DE VARIABLES .....                       | 10  |
| 1.9. MARCO METODOLÓGICO .....                               | 11  |
| 1.9.1. Técnicas e instrumento de recolección de datos ..... | 11  |
| 1.9.2. Tipo de investigación .....                          | 11  |
| 1.9.3. Nivel de investigación .....                         | 11  |
| 1.9.4. Campo de verificación .....                          | 11  |
| 1.9.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....  | 11  |
| 1.9.6. Estrategia de investigación .....                    | 12  |
| CAPITULO II .....   | 13  |
| 2. MARCO TEÓRICO .....                                      | 14  |
| 2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....                    | 14  |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales .....                   | 14  |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales .....                        | 15  |
| 2.1.3. Antecedentes locales .....                           | 16  |
| 2.2. ESQUEMA CONCEPTUAL .....                               | 17  |
| 2.2.1. Estrategias de mejora .....                          | 17  |
| 2.2.2. Gestión de ventas .....                              | 22  |
| CAPITULO III .....  | 28  |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.     | ANÁLISIS SITUACIONAL.....   | 29 |
| 3.1.   | SITUACIÓN GENERAL DE SUR MOTORS S.A.....  | 29 |
| 3.1.1. | Situación general.....  | 29 |
| 3.1.2. | Organigrama.....  | 30 |
| 3.1.3. | Servicios.....  | 31 |
| 3.1.4. | Tiendas.....  | 31 |
| 3.1.5. | Misión.....   | 32 |
| 3.1.6. | Visión.....   | 32 |
| 3.1.7. | Código de ética.....  | 32 |
| 3.1.8. | Situacional actual.....   | 33 |
| 3.1.9. | Mapa del proceso estratégico para Sur Motors.....                               | 36 |
|        | CAPITULO IV.....  | 38 |
| 4.     | EVALUACIÓN INTERNA- EXTERNA.....  | 39 |
| 4.1.   | ANÁLISIS TRIDIMENSIONAL DE NACIONES.....  | 39 |
| 4.1.1. | Intereses nacionales.....   | 39 |
| 4.1.2. | Potencial nacional.....   | 41 |
| 4.1.3. | Principios cardinales.....  | 46 |
| 4.1.4. | Influjo del análisis en Sur Motors.....   | 48 |
| 4.2.   | ANÁLISIS COMPETITIVO DE PAIS.....   | 49 |
| 4.2.1. | Factores condicionantes.....  | 49 |
| 4.2.2. | Condiciones de demanda.....   | 50 |
| 4.2.3. | Factores condicionantes.....  | 50 |
| 4.2.4. | Estructura, estrategia y rivalidad empresarial.....                             | 51 |
| 4.2.5. | Sectores de apoyo relacionados.....   | 51 |
| 4.3.   | ANÁLISIS PESTEL.....  | 52 |
| 4.3.1. | Fuerzas, políticas, legales y de gobierno.....                                  | 52 |
| 4.3.2. | Fuerzas económico-financieras.....  | 54 |
| 4.3.3. | Fuerza social, cultural y demográfica.....                                      | 56 |
| 4.3.4. | Fuerzas tecnológicas.....   | 58 |
| 4.3.5. | Fuerzas ecológico-ambientales.....  | 59 |
| 4.4.   | ANÁLISIS VRIO.....  | 60 |
| 4.5.   | EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....                                     | 62 |
| 4.6.   | MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) Y MATRIZ DE PERFIL<br>REFERENCIAL (MPR)..... | 64 |
| 4.6.1. | Matriz de perfil competitivo.....   | 64 |

|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
| 4.6.2.           | Matriz de perfil referencial .....   | 66  |
| 4.7.             | ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT .....   | 67  |
| 4.7.1.           | Administración y gerencia (A) .....  | 67  |
| 4.7.2.           | Marketing y estudio de mercado (M) .....                                       | 67  |
| 4.7.3.           | Logística, operaciones e infraestructura (O) .....                             | 68  |
| 4.7.4.           | Contabilidad y finanzas (F) .....  | 69  |
| 4.7.5.           | Cultura y recursos humanos (H) .....   | 69  |
| 4.7.6.           | Tecnología de Información y comunicaciones (I).....                            | 70  |
| 4.7.7.           | Tecnología de desarrollo e investigación (T).....                              | 71  |
| 4.7.8.           | Encuesta a personal de la empresa.....   | 72  |
| 4.8.             | EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....                                    | 83  |
| CAPITULO V.....  |  | 85  |
| 5.               | PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO .....  | 86  |
| 5.1.             | PROCESO ESTRATÉGICO.....   | 86  |
| 5.1.1.           | Matriz FODA CRUZADO .....  | 87  |
| 5.1.2.           | Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....         | 89  |
| 5.1.3.           | Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....                                    | 91  |
| 5.1.4.           | Matriz interna externa (MIE).....  | 92  |
| 5.1.5.           | Matriz de la gran estrategia (MGE) .....                                       | 93  |
| 5.1.6.           | Matriz de decisión estratégica (MDE) .....                                     | 94  |
| 5.1.7.           | Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) .....                   | 94  |
| 5.1.8.           | Matriz Rummelt (MR).....   | 94  |
| 5.1.9.           | Matriz de ética (ME) .....   | 98  |
| 5.1.10.          | Estrategias de retención para contingencia .....                               | 98  |
| 5.1.11.          | Matriz de probabilidad de competidor.....                                      | 98  |
| 5.2.             | COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA .....   | 102 |
| 5.2.1.           | Análisis competitivo de Sur Motors S.A. ....                                   | 102 |
| 5.2.2.           | Identificación de ventajas competitivas de Sur Motors.....                     | 103 |
| 5.2.3.           | Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Sur Motors S.A.....  | 103 |
| 5.2.4.           | Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ..... | 104 |
| 5.2.5.           | Desarrollo de procesos I+ D .....  | 104 |
| CAPITULO VI..... |  | 106 |
| 6.               | IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....   | 107 |
| 6.1.             | Objetivos a largo plazo.....   | 107 |
| 6.2.             | Recursos para los Objetivos a corto plazo .....                                | 108 |

|                       |   |     |
|-----------------------|---|-----|
| 6.2.1.                | Recursos Financieros.....                                       | 108 |
| 6.2.2.                | Recursos físicos.....   | 108 |
| 6.2.3.                | Recursos Humanos.....   | 108 |
| 6.3.                  | Estructura empresarial para la implementación del plan .....    | 110 |
| 6.4.                  | Recursos humanos y motivación .....                             | 111 |
| 6.5.                  | Gestión del cambio.....   | 112 |
| CAPITULO VII.....     |   | 116 |
| 7.                    | EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....                                     | 117 |
| 7.1.                  | El cuadro de mando integral.....                                | 117 |
| 7.2.                  | Perspectivas de control.....                                    | 117 |
| 7.3.                  | Perspectiva financiera .....                                    | 120 |
| 7.4.                  | Perspectiva de clientes .....                                   | 121 |
| 7.5.                  | Perspectiva de procesos internos.....                           | 123 |
| 7.6.                  | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....                   | 124 |
| 7.7.                  | Desarrollo del mapa estratégico (Cuadro de mando integral)..... | 126 |
| CAPITULO VIII.....    |   | 128 |
| 8.                    | EVALUACIÓN ECONÓMICA.....                                       | 129 |
| 8.1.                  | Proyección de costos.....                                       | 129 |
| 8.1.1.                | Costos directos .....   | 129 |
| 8.1.2.                | Gastos indirectos .....   | 131 |
| 8.1.3.                | Gastos administrativos.....                                     | 131 |
| 8.1.4.                | Gastos totales .....  | 131 |
| 8.1.5.                | Determinación de ingresos .....                                 | 132 |
| 8.2.                  | Inversión .....   | 132 |
| 8.2.1.                | Activo tangible .....   | 132 |
| 8.2.2.                | Activo intangible.....  | 133 |
| 8.2.3.                | Capital de trabajo .....  | 133 |
| 8.2.4.                | Inversión para plan estratégico .....                           | 133 |
| 8.3.                  | Indicadores económicos .....                                    | 134 |
| 8.3.1.                | Flujo de caja .....   | 134 |
| 8.3.2.                | VAN, BC y PRI.....  | 135 |
| CONCLUSIONES .....    |   | 136 |
| RECOMENDACIONES ..... |   | 138 |
| REFERENCIA.....       |   | 139 |
| ANEXOS .....          |   | 148 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Variables e indicadores .....  | 10  |
| Tabla 2. Esquema Matriz cuantitativa de planificación estratégica .....           | 21  |
| Tabla 3. Organigrama Sur Motors.....  | 30  |
| Tabla 4. Tiendas de Sur Motors .....  | 31  |
| Tabla 5. Total, de ventas Años 2016-2021 .....                                    | 34  |
| Tabla 6. Endeudamiento patrimonial a largo plazo .....                            | 35  |
| Tabla 7. Matriz de intereses nacionales.....                                      | 40  |
| Tabla 8. Empresas según actividad económica-Lima metropolitana .....              | 42  |
| Tabla 9. Potencial geográfico del Perú.....                                       | 43  |
| Tabla 10. Oportunidades y amenazas de los principios cardinales .....             | 48  |
| Tabla 11. Identificación de recursos.....   | 60  |
| Tabla 12. Identificación de capacidades .....                                     | 60  |
| Tabla 13. Matriz VRIO .....   | 61  |
| Tabla 14. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....                     | 62  |
| Tabla 15. Matriz de perfil competitivo.....                                       | 64  |
| Tabla 16. Matriz de perfil referencial.....                                       | 66  |
| Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....                  | 83  |
| Tabla 18. Matriz FODA .....   | 88  |
| Tabla 19. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) ..... | 89  |
| Tabla 20. Matriz de decisión estratégica MDE.....                                 | 95  |
| Tabla 21. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) .....            | 96  |
| Tabla 22. Matriz de Rummelt .....   | 97  |
| Tabla 23. Matriz de ética ME.....   | 99  |
| Tabla 24. Estrategias de contingencia .....                                       | 100 |
| Tabla 25. Matriz de posibilidades del competidor.....                             | 101 |
| Tabla 26. Asignación de recursos.....   | 109 |
| Tabla 27. Tablero de control balanceado Sur Motors.....                           | 118 |
| Tabla 28. Desarrollo de mapa estratégico .....                                    | 126 |
| Tabla 29. Costos mano de obra .....   | 129 |
| Tabla 30. Costos de equipos.....  | 130 |
| Tabla 31. Costos de material y servicio.....                                      | 130 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 32. Total Costos directos.....     | 130 |
| Tabla 33. Gastos indirectos.....         | 131 |
| Tabla 34. Gastos administrativos.....    | 131 |
| Tabla 35. Gastos totales.....            | 131 |
| Tabla 36. Determinación de Ingresos..... | 132 |
| Tabla 37. Activo tangible.....           | 132 |
| Tabla 38. Activo intangible.....         | 133 |
| Tabla 39. Capital de trabajo.....        | 133 |
| Tabla 40. Inversión total.....           | 133 |
| Tabla 41. Flujo de caja.....             | 134 |
| Tabla 42. VAN, BC y PRI.....             | 135 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Proceso de diagnóstico estratégico.....   | 18  |
| Figura 2. Esquema Matriz PEYEA .....  | 21  |
| Figura 3. Etapas de planificación y ventas .....  | 24  |
| Figura 4. Porcentaje de Estrategias de cierre de Venta.....   | 33  |
| Figura 5. Solicitudes desatendidas - abril de 2022 .....  | 34  |
| Figura 6. Mapa estratégico de SUR MOTORS .....  | 37  |
| Figura 7. Participación financiamiento vehicular 2021 .....   | 55  |
| Figura 8. Porcentaje de peruanos que tienen auto .....  | 57  |
| Figura 9. Personal procedente de filiales Sur Motors .....  | 72  |
| Figura 10. ¿Con que termino relacionas más el planeamiento estratégico?.....  | 73  |
| Figura 11. ¿Conoces los pilares estratégicos de Sur Motors S.A.? .....  | 74  |
| Figura 12. ¿Sabes de alguna metodología que usa la empresa para plantear estrategias de venta?<br>.....   | 75  |
| Figura 13. ¿Qué tan importante sería formular un plan estratégico para el desarrollo de sus<br>funciones en Sur Motors S.A.?.....                                 | 76  |
| Figura 14. ¿Qué tan importante considerás es que todos los colaboradores conozcan el plan<br>estratégico de la empresa Sur Motors S.A.? .....                     | 77  |
| Figura 15. ¿Te gustaría conocer los logros de un plan estratégico en Sur Motor S.A.? .....  | 78  |
| Figura 16. ¿Consideras que en Sur Motors S.A. se realiza la identificación de problemas o<br>análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? ..... | 79  |
| Figura 17. Sobre qué puntos estratégicos se debería planificar en Sur Motors S.A. ....  | 80  |
| Figura 18. ¿Sabe de alguna herramienta de medición que emplea la empresa para hacer la<br>verificación de procesos de venta?.....                                 | 81  |
| Figura 19. ¿Qué opciones utilizan en Sur Motors S.A. para recolectar y analizar información de<br>los clientes?.....  | 82  |
| Figura 20. Ubicación PEYEA .....  | 90  |
| Figura 21. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....  | 91  |
| Figura 22. Matriz interna externa de Sur Motors.....  | 92  |
| Figura 23. Matriz de la gran estrategia.....  | 93  |
| Figura 24. Procesos de desarrollo I+D .....   | 105 |
| Figura 25. Mapa de implantación de I+D en SUR MOTORS .....  | 105 |
| Figura 26. Estructura empresarial .....   | 111 |
| Figura 27. Secuencia de gestión de cambio.....  | 112 |

## INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica se presenta como parte de los procesos administrativos y se ha convertido en un requerimiento primordial para la permanencia de las organizaciones en un mercado cada vez más competitivo. De manera formal la planeación estratégica ha alcanzado niveles de perfeccionamiento a tal punto de que en la actualidad gran parte de las empresas y corporaciones más importantes a nivel mundial tienen a disposición la implementación de este sistema estratégico y cada vez un número mayor de empresas medianas y pequeñas también han estado adoptando estos sistemas para mejorar sus operaciones y ventas.

Las razones que han motivado la presente investigación es de formular una herramienta sistemática de elección para contribuir en la gestión empresarial de la empresa SURMOTORS S.A. que busca mantener el éxito, su crecimiento sostenido, establecer las directivas, acciones y hoja de ruta para concretar los objetivos, que se pretende, a su vez brindar una respuesta las empresas concesionarias encargadas de la comercialización de vehículos a nivel nacional, para mantener su competitividad empresarial, ya que durante los últimos años las ventas del rubro vehicular en el Perú han registrado un descenso y se han visto en la necesidad de adoptar medidas estratégicas para el afrontamiento de la coyuntura. Entre los factores que han propiciado esta caída en las ventas de vehículos del sector está la pandemia y la consecuente desaceleración económica generada, junto a la paralización de proyectos y planificación de la inversión por parte del gobierno, entre otros.

De este modo se busca formular las directivas estratégicas para la empresa Sur Motors de la ciudad de Arequipa como concesionario autorizado para las marcas Hyundai, Volkswagen y Honda, ya que por la actual coyuntura no le ha permitido un crecimiento significativo en sus volúmenes de ventas, este planeamiento estará orientado al mejoramiento de sus volúmenes de venta y gestión empresarial, lo cual le permitirá tener un marco de referencia para sus operaciones y desarrollo dentro de la actividad de comercialización vehicular, definiendo claramente sus metas y lineamientos para el área funcional de ventas de la empresa, sin desviarse del

objetivo central establecido de afianzarse como un sistema sólido y coherente frente a los nuevos cambios.

Para el desarrollo de la presente tesis se ha considerado ocho capítulos, que se detalla a continuación:

En el capítulo I Planteamiento teórico, se aborda la formulación del problema, se presentan la justificación, los objetivos, los alcances, se plantea la hipótesis y se operacionalizan las variables, considerando dentro del marco metodológico el tipo, nivel, campo de verificación y las técnicas de procesamiento de datos.

En el capítulo II Marco teórico, se presentan los antecedentes de investigación, tanto internacionales, nacionales y locales, aborda los esquemas conceptuales relacionados a las estrategias de mejora, con el diagnóstico, la formulación evaluación, control y gestión de ventas.

En el capítulo III Análisis situacional, se aborda la situación general de la empresa, año de fundación, los objetivos de crecimiento, el organigrama con la estructura de gerencia de administración, los servicios de venta de vehículos, las marcas, la misión, visión y el código de ética.

En el capítulo IV Evaluación interna externa, se realiza el análisis tridimensional de naciones, análisis competitivo de país, análisis PESTEL, se evalúan los factores externos, se formula la matriz de perfil competitivo, se realiza un análisis interno y se evalúan los factores internos.

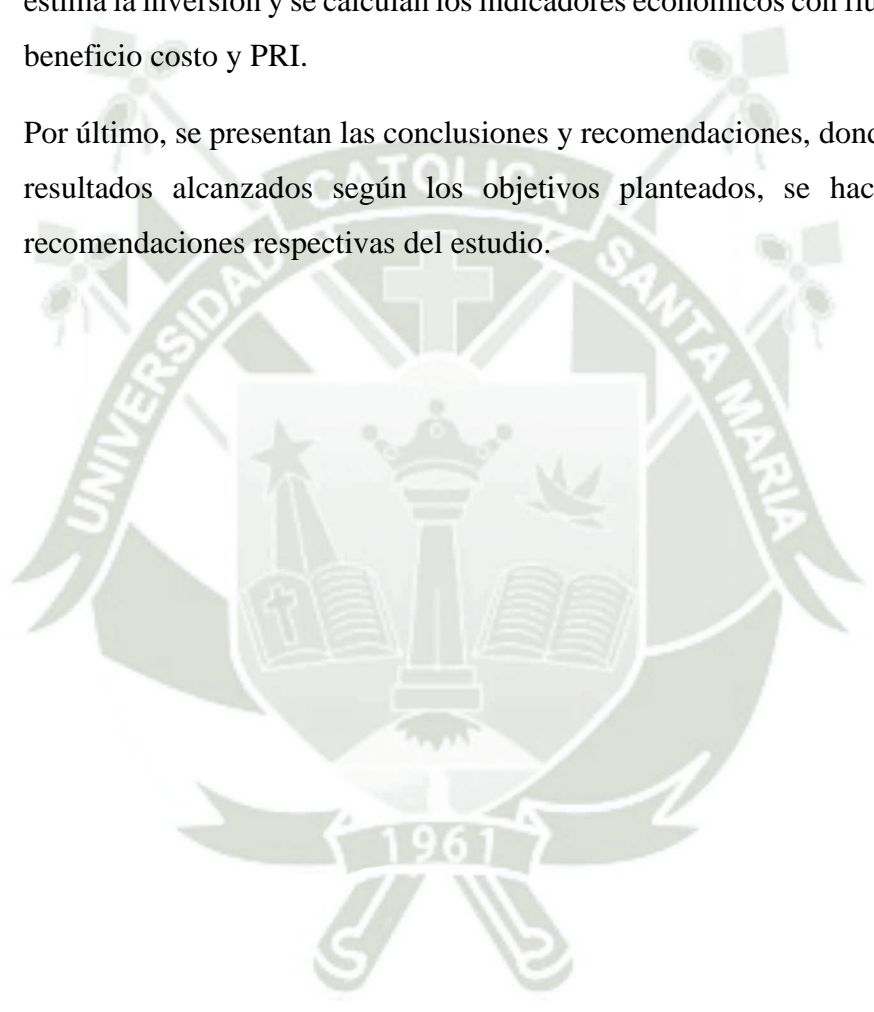
En el capítulo V Propuesta de plan estratégico, se aborda del proceso estratégico formulando las matrices FODA Cruzado, posición estratégica, matriz de Boston Consulting Group, matriz interna externa, matriz de la gran estrategia y matriz de decisión estratégica, matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, así como la evaluación estratégica y la competitividad de la empresa.

En el capítulo VI Implementación Estratégica, se definen los objetivos a corto plazo, se establecen los recursos financieros, físicos y humanos para los objetivos a corto plazo, se plantea una estructura empresarial para la implementación del plan se definen los recursos humanos y la gestión del cambio.

En el capítulo VII Evaluación Estratégica, se realiza el cuadro de mando integral, su vinculación con la visión estratégica, desde la perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y desarrollo del mapa estratégico.

En el capítulo VIII Evaluación económica, se proyectan los costos, directos, gastos indirectos, gastos administrativos, gastos totales y determinación de ingresos, se estima la inversión y se calculan los indicadores económicos con flujo de caja VAN, beneficio costo y PRI.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, donde se brindan los resultados alcanzados según los objetivos planteados, se hacen también las recomendaciones respectivas del estudio.





# CAPITULO I

## 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A medida que pasa el tiempo se ha ido incrementando más el parque automotor en las grandes urbes como consecuencia del crecimiento poblacional y económico, en la ciudad de Arequipa existen empresas concesionarias de vehículos relativamente nuevas y en otros casos algunas con más de 30 años de operaciones dentro del mercado como el caso de la empresa Sur Motors S.A.

Dentro de las empresas concesionarias competidoras en la ciudad de Arequipa están Incamotors (Hyundai), Mitsui (Toyota), Concesionarios Autorizados S.A.C. (Conauto), Recersur (Nissan), Cisne SRL, Perú Motors (Kia). En la actualidad según la Asociación Automotriz Peruana (2021) a pesar de que existe gran demanda de autos como consecuencia de la recuperación de la economía mundial y salida de la crisis pandémica por la necesidad de disponer de un transporte privado que garantice las medidas de protección sanitaria, se han generado demoras en la producción de autos y escases mundial de estos bienes, por lo que se recomienda tomar decisiones estratégicas y formular alternativas para que esta problemática afecte lo menos posible a las empresas y a sus clientes. (Vargas y Gallegos, 2020)

En la empresa Sur Motors S.A. hoy por hoy no se desarrollan funciones que hayan sido derivadas de un proceso estratégico, como la conducción de procesos de formulación, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos, se ha observado la existencia de improvisación en los procesos de gestión en las áreas de ventas, área comercial y sistemas a causa de la improvisación efectuada en la gestión, lo cual ha provocado una descoordinación en las distintas actividades que requieren planificación, conocimiento y anticipación. Los puntos críticos se encuentran en el área de ventas y servicio al cliente donde no se busca mejorar los procedimientos para hacerlos más eficientes descendiendo los niveles de satisfacción de los clientes, lo cual representa una debilidad frente a la competencia y posicionamiento existente presentada en el sector de la oferta automotriz dentro de la ciudad de Arequipa, siendo indispensable la formulación de una propuesta de plan estratégico con un mayor impacto y proyección como concesionario vehicular a través de la creación de experiencias positivas para los clientes.

La empresa se ha dedicado solo parcialmente al desarrollo de estrategias de manera empírica, sin la realización de estudios previos, enfocando sus esfuerzos solo en la observación de indicadores mensuales, por lo que no ha profundizado en un análisis más detallado considerando las oportunidades existentes en el entorno. Al ser una empresa con años en el mercado ha mantenido esa expectativa, al observar que sus metas de posicionamiento y objetivos de ventas son estables, sin embargo, se ha incrementado la competencia de empresas nuevas dentro de la oferta de concesionarios vehiculares con estrategias de mercadeo agresivas que suponen un riesgo para el reconocimiento y permanencia dentro del mercado automotor, por otro lado, las campañas publicitarias son escasas y las que se han realizado no han cubierto la expectativas en el nivel de ventas, lo cual ha influido de manera directa sobre las utilidades que se tenía proyectado percibir, la falta de estrategias ha sido impedimento para la atracción de más clientes hacia la empresa, ya que al no estar permanentemente recordando la marca en el mercado objetivo esto ha traído como consecuencia falta de énfasis en sus ofertas. También se ha observado baja estimulación al trabajo en equipo, donde no se invita al compromiso de todos los integrantes para el desarrollo estratégico de soluciones.

Para la gerencia general de la empresa Sur Motors S.A. resulta indispensable plantearse hacia un mejor futuro empresarial considerando la planeación desde un direccionamiento estratégico con el objetivo de mejorar su gestión, incrementar su capacidad competitiva frente a los actuales retos de competencia más innovadora y mejorar su participación en el mercado.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la propuesta de plan estratégico de mejora para optimizar los procesos de gestión en el servicio de ventas de la empresa concesionaria vehicular Sur Motors S.A. Arequipa?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Frente a la gran intensidad y duración de la crisis pandémica coyuntural mundial, el continuo avance de la economía globalizada, las obligadas innovaciones disruptivas generadas por el avance de la tecnología, los grandes cambios actuales en la forma en que se consume un producto o solicita un servicio hacen de este un escenario repleto de incertidumbres que exige que las empresas y la administración gerencial formulen estrategias consistentes de gestión dentro de sus organizaciones en su papel dinamizador de la actividad económica local y nacional.

La presente propuesta de planeación estratégica supone un nuevo impulso en los lineamientos, cursos de acción y establecimiento de metas para la empresa Sur Motors S.A. se trata de un planeamiento que aportará una base en la aplicación de estrategias de forma vertical en el alcance de resultados esperados, basándose en un diagnóstico inicial de la situación, permitirá a la gerencia la toma de decisiones y medidas correctivas orientadas a la mejora de sus niveles de competitividad, eficiencia y flexibilidad, superando las dificultades que constituyan amenazas para la generación de valor, se apoyará en sus fortalezas aprovechando las oportunidades e ira corrigiendo las debilidades, reduciendo los impactos negativos que hayan generado incertidumbre en la propia gestión y control.

Resulta gravitante plantear estrategias de gestión inteligente que concentren los esfuerzos en el fortalecimiento de la planeación en las distintas áreas de la organización, está demostrado que las empresas que se nutren de orientaciones globales, las directrices estratégicas y la consideración de megatendencias a futuro, tienen un mejor registro de desempeño productivo más elevado y sostenible en comparación con las organizaciones que no lo hacen. El presente trabajo no solo será un aporte para las empresas del sector automotriz, sino también para empresas de otros rubros en la ciudad de Arequipa, por la posibilidad de ofrecer una visión estratégica, escalada y sincronizada, al comprender el entorno actual sumamente cambiante y la posibilidad de generar enfoques con objetivos a largo plazo en el tiempo, fomentando y orientando actuaciones e iniciativas que promuevan el desarrollo local sostenible.

## 1.4. OBJETIVOS

### Objetivos General

- Formular una propuesta de plan estratégico de mejora para optimizar los procesos de gestión en el servicio de ventas de una empresa concesionaria vehicular en la ciudad de Arequipa, 2022.

### Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo para identificar la situación actual y los factores del entorno que impactan en los procesos de gestión de la empresa concesionaria vehicular.
- Formular las matrices base del proceso estratégico que busquen ayudar en la generación de estrategias para mejorar los procesos y servicios brindados a los clientes.
- Plantear estrategias innovadoras de integración derivadas de las matrices formuladas que permita el desarrollo adecuado y una visión estratégica de la empresa.
- Formular los principales aspectos relacionados a objetivos, recursos y estructura organizacional que se deben considerar para lograr la implementación estratégica.
- Realizar la evaluación económica de la implementación del plan estratégico determinando la viabilidad económica, financiera y el costo beneficio de la propuesta.

### 1.5. ALCANCES

El presente plan estratégico se presentará a la empresa Sur Motors S.A. oficina principal ubicada en Av. Venezuela # 2015, Ciudad de Arequipa. El mismo que será enfocado hacia los procesos del área de ventas que abastecen al mercado local de la empresa y temporalmente para los años 2023-2027.

### 1.6. LIMITACIONES

Para la elaboración del presente plan estratégico de la empresa Sur Motors, se afrontan las siguientes limitaciones:

- A la fecha solo se cuentan con algunas proyecciones económicas a corto plazo y considerando el impacto del COVID-19 no se dispondrá de la apertura para concretar las acciones de investigación.
- La data de la empresa hasta el año 2021 corresponde a información privada y limitada, los datos posteriores son exclusivamente de plataformas virtuales, debido a la menor disposición de la empresa a brindar información, por políticas internas organizacionales.

### 1.7. HIPÓTESIS

**Dado que:** la planeación estratégica consiste en un proceso sistemático orientado a determinar estrategias, objetivos y lineamientos a seguir por la empresa en cada una de sus áreas y puede ser aprovechada como herramienta de gerencia.

**Es probable que:** la formulación de una propuesta de plan estratégico de mejora permita optimizar los procesos de gestión en el servicio de ventas de la empresa concesionaria vehicular Sur Motors S.A. Arequipa, 2022

## 1.8. OPERALIZACION DE VARIABLES

Tabla 1. Variables e indicadores

| VARIABLES   | DIMENSIONES   | INDICADORES      | SUBINDICADORES             | INSTRUMENTO        |
|---|---------------|------------------|----------------------------|--------------------|
| <p>Variable independiente:<br/><b>Propuesta de plan estratégico</b><br/>Se trata de un conjunto de planes, actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las fortalezas centrales de una organización y conseguir importantes ventajas comparativas.</p> | FORMULACIÓN   | ENTRADA          | Análisis Externo_ PESTEL   | Matriz EFE         |
|   |               |                  | Perfil competitivo         | Matriz PC          |
|   |               |                  | Análisis Interno_ AMOFHIT  | Matriz EFI         |
|   |               | PROCESO          | Intereses organizacionales | Matriz IO          |
|   |               |                  | Fortalezas y debilidades   | Matriz FODA        |
|   |               |                  | Postura estratégica        | Matriz PEYEA       |
|   |               |                  | Posición competitiva       | Matriz BCG         |
|   |               |                  | Contribución divisional    | Matriz IE          |
|   |               | SALIDA           | Crecimiento del mercado    | Matriz GE          |
|   |               |                  | Retención de estrategias   | Matriz de decisión |
|   |               |                  | Atractividad estratégica   | Matriz CPE         |
|   |               |                  | Inconsistencias            | Matriz de Rumelt   |
| <p>Variable dependiente:<br/><b>Gestión área de ventas</b> Es un proceso mediante el cual se coordina un grupo de personas y recursos para alcanzar las metas de ventas de una empresa, sirven de guía para poder realizar toda una serie de acciones.</p>          | SECTOR VENTAS | VENTAS           | Eficacia                   | Reportes internos  |
|   |               |                  | Eficiencia                 |                    |
|   |               |                  | Costos                     |                    |
|   |               |                  | Calidad servicio           |                    |
|   |               | RECURSOS HUMANOS | Retención de Personal      | Encuesta           |
|   |               |                  | Clima laboral              |                    |
|   |               |                  |                            |                    |

## 1.9. MARCO METODOLÓGICO

### 1.9.1. Técnicas e instrumento de recolección de datos

#### *Técnicas*

- Revisión documental
- Observación
- Encuesta

#### *Instrumentos*

- Ficha bibliográfica
- Guía de observación
- Cuestionario

### 1.9.2. Tipo de investigación

Observacional, analítica

### 1.9.3. Nivel de investigación

Descriptivo, documental

### 1.9.4. Campo de verificación

**Campo** : Ingeniería industrial  
**Área** : Gestión de procesos  
**Línea** : Planeamiento estratégico

### 1.9.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

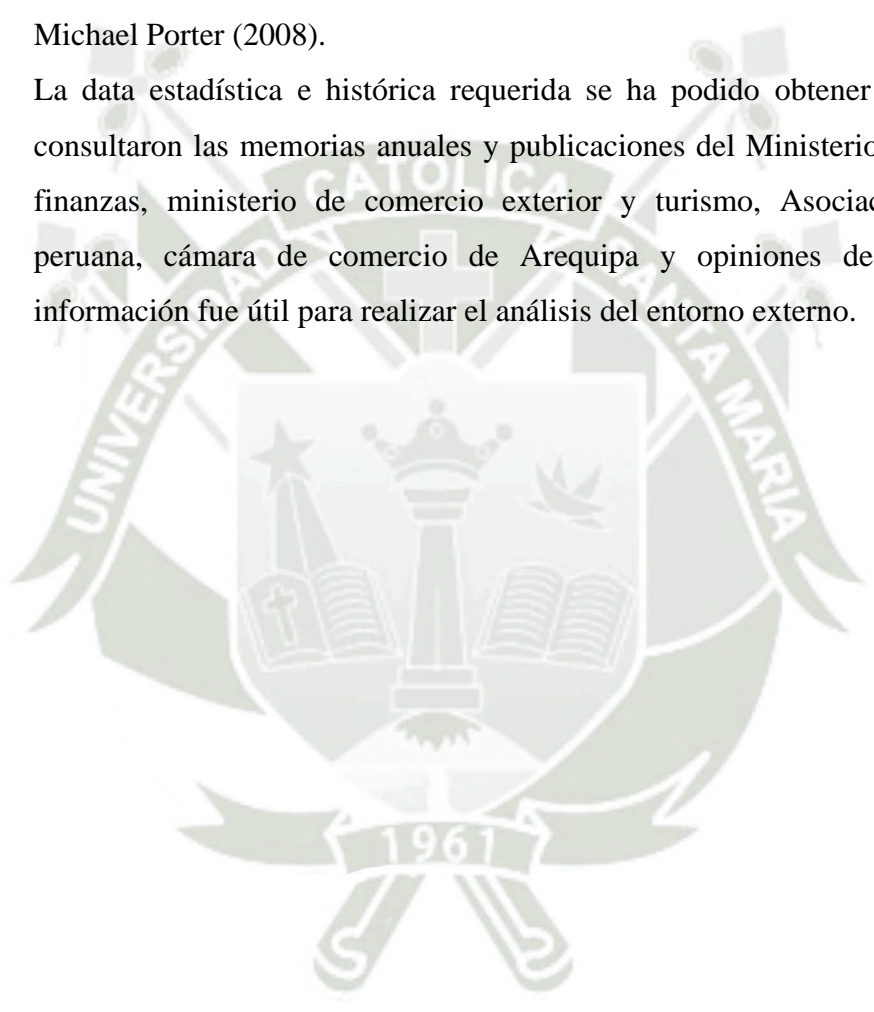
El tratamiento de la información se realizará a partir del procesamiento de los datos obtenidos en el cuestionario, por medio del Google Forms. Se realizará el tratamiento estadístico por medio de la construcción de tablas y gráficas de distribución numérica y porcentual a partir de una matriz de datos, esto permitirá realizar la interpretación.

### 1.9.6. Estrategia de investigación

Para realizar la investigación se desarrolló un análisis interno, considerando la observación de los procesos internos de que se llevan a cabo en el área de ventas de la empresa Sur Motors S.A.

Para continuar con el plan estratégico se utilizó los lineamientos establecidos por D. Alessio en su libro El proceso estratégico, asimismo se planteó una cadena de valor para la empresa, considerando las herramientas y metodología planteada por Michael Porter (2008).

La data estadística e histórica requerida se ha podido obtener de internet. Se consultaron las memorias anuales y publicaciones del Ministerio de economía y finanzas, ministerio de comercio exterior y turismo, Asociación automotriz peruana, cámara de comercio de Arequipa y opiniones de expertos, esta información fue útil para realizar el análisis del entorno externo.





## CAPITULO II

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Análisis y diseño de un plan de mejoramiento para el concesionario Americana de Automóviles S.A.S, en Colombia. Los objetivos fueron analizar y diseñar los planes estratégicos para la concesionaria en mención a partir del análisis externo e interno de la empresa. La metodología para la planeación fue el estudio del macroentorno y microentorno, la identificación de oportunidades y amenazas para luego realizar su conversión en estrategias. En sus conclusiones proponen una serie de recursos como un listado de contacto con el cliente, buzón de sugerencias para captar opiniones de forma directa y anónima de los clientes, modelo de encuesta vía correo, fijación de planes de descuento a clientes número; plantean la creación de una campaña de marketing digital donde todas las partes de la empresa estén comprometidas, siendo una de las bases para que sedé una mayor visualización el concesionario en nuevos escenarios. (Ariza y Marín, 2019)

Plan estratégico para el concesionario de vehículos Riverauto CS de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo para el período 2018 – 2022, en Ecuador; con el objetivo de elaborar un plan estratégico para el concesionario vehicular. La metodología se ha desarrollado mediante procesos gracias a la información generada por la propia empresa, aquí se han aplicado técnicas y métodos acordes al modelo de negocio para de esta forma llegar al planteamiento de proyectos necesarios para el desarrollo de la organización. Concluyendo que RIVERAUTO CS no tiene un plan estratégico acorde a sus necesidades y su modelo de negocio lo que no le permite desarrollar todas sus habilidades y fortalezas; las debilidades y las fortalezas van de la mano con un equilibrio del 43% lo que indica que no está bien en el orden interno empresarial; la empresa no está a la vanguardia tecnológica, se tiene que considerar la nueva era de la comunicación y la tecnología para estar siempre a la punta de sus competidores. (Rivera, 2018)

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

Plan estratégico para la empresa San Antonio Trade SAC, en Perú. Con el objetivo de establecerla como una de las tres principales empresas comercializadoras de vehículos a nivel de la región norte en el Perú. El plan a ejecutar se desarrolla utilizando el Modelo Secuencial de Planeamiento Estratégico elaborado por D'Alessio (2015). En sus conclusiones menciona que no contar con un sistema ERP dificulta muchos procesos como tener información en tiempo real de las áreas y poder implementar al 100% los procesos solicitados por la marca Nissan, además al no contar con un plan local de capacitaciones a los colaboradores y la falta de maquinaria para el taller, puede perjudicar la satisfacción al cliente. Para lograr estos objetivos primero es necesario mantener en la organización una cultura de compromiso y trabajo en equipo entre los colaboradores, todo esto basado en la excelencia, calidad y satisfacción del cliente. A la par, la empresa tiene que enfocarse en una estrategia intensiva que le permita una mayor participación en el mercado. (Suarez, Segura, Valdivieso y Ramírez, 2020)

Plan Estratégico para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros, en Perú. Sus objetivos fueron facilitar e incrementar el comercio automotriz de vehículos ligeros y la producción de autopartes. La estructura planteada parte de un análisis tanto del país como del sector, así como de los factores que influyen en su desarrollo, se proponen los objetivos de corto plazo con base en las estrategias derivadas de enfrentar las fortalezas y debilidades versus las oportunidades y amenazas del sector. En sus conclusiones formularon estrategias: Desarrollar a nivel sectorial un segmento de ventas especializado en el público entre 18 y 25 años para incrementar su participación como mercado; realizar capacitación continua en técnicas de venta orientadas al segmento de mujeres trabajadoras; lanzar al menos dos campañas anuales sectoriales o gremiales para fomentar la compra de vehículos nuevos con estándares de calidad mínimos que garanticen la seguridad del usuario. (Cabrera, Hernández, Rojas y Valencia, 2017)

### 2.1.3. Antecedentes locales

Propuesta de plan estratégico de la empresa industrial vitivinícola el “Roble negro”, de Alto La Villa, Moquegua 2015-2025, en Perú. Con el objetivo de elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa Roble Negro para poder identificar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. La metodología utilizada fue el modelo del proceso estratégico “Conceptos de la Administración Estratégica”, que consta de las etapas de planeación, ejecución o implantación y evaluación. En sus conclusiones menciona el análisis PESTE, donde se identificó 5 oportunidades y 5 amenazas, se obtuvo la matriz EFE de la cual se obtuvo como resultado 2.76, por lo que el resultado permite capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. La MPC se obtuvo un resultado de 2.30 para Roble Negro. (Simauchi, 2017)

Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa automotriz Cisne en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017 – 2021, en Perú. Sus objetivos fueron determinar si un Plan Estratégico podría mejorar su gestión administrativa en el rubro de comercialización de vehículos y repuestos. Se empleó el método de observación para obtener una percepción directa del objeto de estudio según los objetivos determinados y el método deductivo con la aplicación de instrumentos en un trabajo de campo que les permitió deducir la situación y perspectivas de la empresa. En sus conclusiones la empresa necesita mejorar su proceso administrativo para hacer frente a los nuevos retos del mercado automotriz, desde la planeación de actividades tanto en ventas como en posventa, la organización de su estructura y áreas de trabajo -cuyo poder está centralizado en la Gerencia. (Laura y Larico, 2017)

## 2.2. ESQUEMA CONCEPTUAL

### 2.2.1. Estrategias de mejora

Las estrategias de mejora conforman un grupo de actos conjuntos y compromisos, coordinados con el fin de aprovechar las fortalezas principales de una organización y obtener ventajas comparativas.

Los planes estratégicos son lineamientos de acción creados para identificar los objetivos empresariales a futuro, permitiendo el alcance de las proyecciones futuras de la empresa. En ese sentido consideran entre otros factores la obligación de los accionistas, las restricciones del mercado, y los recursos contables. El planeamiento estratégico identifica la perspectiva de una empresa, el punto donde se desea estar en el futuro. Tales acciones implican, considerar, un análisis de los procesos diarios de la empresa examinando su situación actual. (Rojas, 2021)

Dentro de un plan estratégico aun cuando no exista una secuencia de pasos estándar se deberá incluir lo siguiente:

- Analizar el FODA de la empresa con sus factores externos: amenazas, oportunidades, fortalezas, y debilidades.
- Análisis entre otros factores clave de la organización los niveles de la demanda, las presiones de costo y la estructura del mercado.
- La construcción de una visión. Se realiza una visión sumamente simple que define el rumbo de lo que se desea en la empresa a futuro.
- Determinación de objetivos. Los cuales deben ser concretados a fin de alcanzar la misión, en sentido de mejores servicios, nuevos clientes, etc.
- Establecer el plan de implementación donde se establezcan las tareas para alcanzar esos objetivos.
- Resumir los procesos: incluyendo aspectos como: personal, equipamiento, requisitos financieros. Necesarios para llegar al éxito. (Rojas, 2021)

Legado el momento de hacer la estructuración del plan, hay variadas formas de hacerlo. Dependiendo de la estructura elegida, es necesario ser claro desde el inicio, de tal modo que los demás conozcan correctamente el procedimiento correcto para efectuarlo (Rojas, 2021).

### 2.2.1.1. Diagnóstico

Se trata de realizar un análisis de cuál es la condición actual de la empresa en un contexto determinado por medio de un análisis desde dos perspectivas: análisis del entorno externo e interno. De esta manera se podrá conocer los retos a afrontar las posibilidades de salir exitoso. (Klower, 2021)

Por medio de este diagnóstico la organización puede conocer, cuales son las amenazas y oportunidades (analizando la parte externa de la empresa o llamado entorno) y también conocer sus debilidades y fortalezas (analizando la situación a l interior de la empresa). De esta forma, la organización se encuentra en la capacidad de conocer con claridad con las cualidades que cuenta y la manera cómo afrontarlas. (Klower, 2021)

Con esta finalidad la organización se debe orientar por procesos estructurados en 2 etapas:

1. Realizar el análisis del entorno: detectando los factores estratégicos del entorno y los factores claves de éxito.
2. Realizar un análisis interno: haciendo la detección de las capacidades clave y de los recursos clave para la organización.

**Figura 1. Proceso de diagnóstico estratégico**



Nota: Diagnóstico estratégico. Klower, (2021).

La realización del diagnóstico requiere el uso de distintas clases de técnicas, que pueden ser agrupadas en dos tipos:

1. Métodos parciales: estos pueden ser aplicados sobre uno de ambos análisis que conforman el diagnóstico.

a) Métodos para analizar el entorno: análisis de las fuerzas competitivas y análisis PEST.

b) Métodos de análisis interno: análisis de la cadena de valor, análisis VRIO, auditoría de recursos y análisis de las áreas funcionales y capacidades.

2. Métodos globales: son técnicas que incluyen el análisis tanto del entorno como el análisis interno. El método más conocido es la matriz DAFO. También es posible aplicar otro tipo de métodos más sofisticados como es el caso de las matrices de estrategia. (Klower, 2021)

#### **2.2.1.2. Formulación**

Luego de haber recolectado toda la data, toca entrar a la etapa de desarrollo. En esta fase se empieza a armar el planeamiento de estrategias para la organización. El planeamiento está conformado por 5 componentes esenciales: la definición de visión, definiendo metas, objetivos y misión, plan de acción, y especificaciones de las revisiones y actualizaciones del planeamiento. (Escarcega, 2022)

Se toma la decisión de que utilizar para el planeamiento. ¿La compra de software que apoye en la creación y alojar el planeamiento? ¿Formular el plan en sí mismo y alojarlo en la nube para tener acceso fácil?

Al establecer los objetivos y metas de negocio, se debe considerar que sean medibles y realistas. Tener la participación del personal en la creación de objetivos y metas durante por lo menos los tres siguientes años. Definir claramente la forma en que se pueden medir y controlar cada una de estos objetivos y metas. (Escarcega, 2022)

La fase inicial para el establecimiento de una estrategia es la revisión de los datos obtenidos del análisis. Estableciendo los recursos con que cuenta actualmente el negocio y que tengan potencial para ayudar a conseguir los

objetivos y metas elegidos. Determinar cuáles son las áreas donde se debe hacer búsqueda de recurso externo.

Se deben priorizar los problemas que enfrenta la organización, ya que es importante para el alcance del éxito. Luego de realizar esa priorización se inicia con la formulación de estrategias. En razón de que las condiciones de económicas y organizacionales tienen fluidez, en esta etapa resulta muy importante el desarrollo de un enfoque alternativo que apunte a cada etapa del planeamiento. (Escarcega, 2022)

En la formulación estratégica las matrices más comunes de salida son:

### **La Matriz BCG**

Es conocida como la Matriz de Boston Consulting Group, o también como matriz de crecimiento-participación, es una técnica gráfica de análisis de los negocios de una organización. Esta técnica ayuda en la planificación y diseño de los variados enfoques orientados en cada unidad estratégica de negocio para definir claramente donde es más importante realizar la inversión. (Orwell, 2019)

### **La matriz posición estratégica y evaluación de la acción**

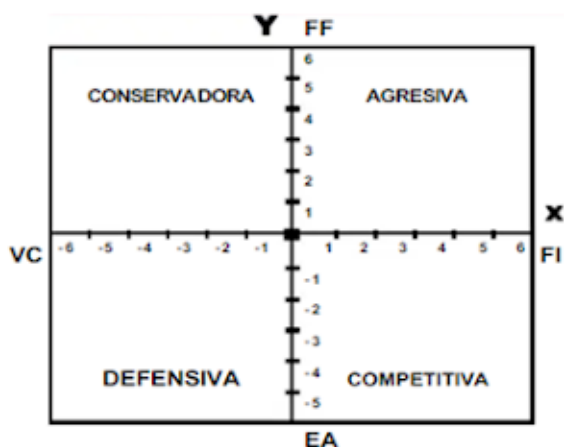
Esta matriz contempla 4 cuadrantes donde están ubicadas las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, esta disposición da un alcance sobre las estrategias más aptas para la empresa. Es representada de forma visual por medio de 2 ejes que se intersectan para formar 4 cuadrantes donde dos son de:

**Contexto externo:** Fuerza de la industria (FI) y Estabilidad del ambiente (EA)

**Ambiente interno:** Ventaja competitiva (VC) y Fuerza financiera (FF).

A través de esta matriz la organización puede hacer un análisis de su posición que tienen sus productos según su ubicación en los cuadrantes, tanto desde la perspectiva de la visión externa como de su posición desde la perspectiva interna. (ISOTools, 2019)

**Figura 2. Esquema Matriz PEYEA**



Nota. La matriz PE y EA. Isotools, (2019)

**La matriz de planeación estratégica cuantitativa**

Esta matriz se encarga de determinar la atractividad de las estrategias planteadas, considerando las posibilidades que existan de concretar o mejorar aspectos críticos clave internos o externos para el éxito. La atractividad relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de opciones se puede estimar a través de los impactos acumulados de cada uno de los aspectos de éxito críticos clave internos o externos. (Sporleder, 2020)

Esta matriz conforma una herramienta que puede permitir a la gestión de administración realizar una evaluación de las estrategias opcionales de manera objetiva, basándose en los aspectos externos e internos de la empresa para tomar decisiones adecuadas orientadas al éxito de la organización. (Sporleder, 2020)

**Tabla 2. Esquema Matriz cuantitativa de planificación estratégica**

| Factores clave    | Alternativas Estratégicas |              |              |              |
|-------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                   | Peso                      | Estrategia 1 | Estrategia 2 | Estrategia 3 |
| Factores externos |                           |              |              |              |
| Factores internos |                           |              |              |              |

Nota: Planeación estratégica. Sporleder, (2020)

### 2.2.1.3. Evaluación y control

Realizar una evaluación de las estrategias en la organización periódicamente es clave para tener conocimiento si se están desempeñando de forma adecuada o por el contrario requieren hacer reajustes y cambios.

El control de las estrategias es una fase muy importante dentro del procesos de gestión dentro de la organización, pues hace posible el análisis de las actividades y procesos a la par que se van ejecutando las estrategias.

Consta de un sencillo procedimiento que ayuda en la oportuna toma de decisiones, porque permiten evaluar la empresa de forma óptima y las capacidades para potenciar las oportunidades y fortalezas según las estrategias a implementar. (Pursell, 2021)

La monitorización consiste en controlar la orientación estratégica y parte de los procesos administrativos empresariales que hagan posible la evaluación estratégica de la organización de manera crítica. Contribuye en el análisis detallado u objetivo de la eficiencia de cada estrategia mientras está en ejecución, con la finalidad de hacer correcciones de errores en el proceso.

Resulta importante realiza controles para conocer si cada una de las fases del proceso están desarrollándose correctamente, porque cualquier factor puede incidir en las estrategias y en consecuencia alejar las metas (Pursell, 2021).

En suma, los controles de estrategias revisan el funcionamiento de las estrategias a la par que estas se implementan, identificando cualquier error o reajuste que pueda resultar (Pursell, 2021).

### 2.2.2. Gestión de ventas

Consiste en un proceso mediante el cual se hacen las coordinaciones un conjunto recursos y personas para lograr un alcance de los objetivos de ventas en una organización. Tiene que ver con una serie de procedimientos y políticas que guían y orientan todo tipo de acciones a realizar. (Quiroa, 2021)

Toda organización que pretenda ser exitosa debe considerar la gestión de ventas: esto quiere decir. Adoptar tanto las herramientas como el recurso humano para mejorar las ventas aprovechando al máximo todas las oportunidades y conseguir mejora en las acciones estratégicas emprendidas. (Pursell, 2021)

Para conseguir esto, es primordial que los encargados de gerencia seleccionen estrategias que eleven la productividad de cada área. La gestión de ventas se debe implementar, secuencialmente, según el negocio de la organización. (Pursell, 2021)

#### **2.2.2.1. Clientes**

El customer experience o la mejora en las experiencias del cliente representa una prioridad estratégica para las organizaciones business-to-business (B2B) que intentan su crecimiento dentro del mercado y ser más competitivas. La oferta a los clientes de experiencias integrales aporta valor y hacen grandes diferencias. Aun cuando muchas de las empresas tienen buen tiempo desarrollando instrumentos exitosos que ubican a sus clientes como eje central de sus negocios, muchas organizaciones todavía están enfrentándose al desafío de afrontar con solvencia la falta de eficiencia que les puede plantear sus experiencias con los clientes. Aun así, se tiene bien en claro que las nuevas herramientas tecnológicas desempeñan un rol clave en el desarrollo del proceso. (Gasull, 2021)

#### **Planificación**

Llevar una planificación de operaciones y ventas implica el desarrollo de procesos en fases para concretar el enfoque y la coordinación entre los sectores de la organización.

El desarrollo de estas fases ayuda al grupo directivo en la coordinación y el logro del enfoque en todos los sectores de procesos de la organización, partiendo desde la cadena de suministros hasta la demanda de los productos, reajustando las necesidades según requerimientos. Al principio puede verse algo abrumador, pero representa una guía de cómo realizar un aporte con mayor claridad al logro de la dirección de la organización. (Moskovitz, 2021)

**Figura 3. Etapas de planificación y ventas**



Nota: Planificación de ventas y operaciones. Mozkovitz, 2021

#### 2.2.2.2. Ventas

Determinan en conjunto el crecimiento de la organización, las ventas vienen a ser un grupo de estrategias que orientan una secuencia de acciones, la cantidad y logro dentro de un mercado representan la rentabilidad deseada. Una venta estratégica de comienzo seleccionando el recurso humano adecuado, competitivo y comprometido, que hará posible a la organización elevar las ventas actuales y las próximas.

Las ofertas de venta no son lo mismo que los productos vendidos, es decir una organización plantea revender agendas de planificación, no es suficiente

que los vendedores hagan una descripción de los componentes, excelente precio, calidad y número de páginas. Eso solo hace referencia al producto.

Las ofertas de venta deben establecer compromisos con los clientes, donde se identifiquen las cualidades de la jornada que tendrán cambios positivos luego de ser utilizados en el planner o agenda. Es necesario transmitir de qué forma ese instrumento elevara la organización, calidad de vida y productividad. La oferta de ventas es esa. (Da Silva, 2021)

En consecuencia, para tener ventas exitosas, se precisa cumplir y ofrecer, compromisos que no se puedan ignorar fácilmente, que los consumidores se convenzan de que una vez cerrada la transacción sus vidas les cambiara.

Durante la compra es posible que surjan algunas inseguridades en los clientes. Entonces se recomienda lo siguiente.

- Generar leads y aprender a conocer las necesidades del cliente.
  - Dar claras respuestas a problemáticas específicas;
  - Persuadir, pero no perdiendo la honestidad;
  - Realizar inversión en las experiencias del público;
  - Dar prioridad a la calidad del servicio o producto (resulta indispensable)
- (Da Silva, 2021).

La fuerza motriz es el área de ventas que da impulso a la estrategia comercial de cualquier organización. Esta área tiene la función de marcar los ritmos de producción, evitando el surgimiento de problemas financieros, garantizando que haya expansión a nuevos nichos de mercado.

El área de ventas se encarga de generar buena relación entre los clientes y la empresa. Esto lo realiza designando un encargado del área de ventas con un buen equipo consolidado, con personal de ventas motivado, abiertos a nuevos aprendizajes y dispuestos a crecer con la organización. (Da Silva, 2021)

Esta área es la matriz que da impulso a la estrategia comercial de la organización. Influye positivamente en los ritmos de producción, evitando que la empresa sufra algún revés económico, garantizado su expansión hacia nuevos nichos de mercado (Da Silva, 2021).

Dentro de una empresa, el área de ventas, tiene las siguientes funciones principales:

- Establecer los objetivos;
- Monitorear las variables de rendimiento;
- Realizar la planificación de la estrategia de ventas;
- Dar atención a los clientes;
- Hacer promoción de la organización.

### **2.2.2.3. Recursos humanos**

El planeamiento estratégico de personal colaborador, es una rama de la gestión de personal. Está definida como la relación del planeamiento estratégico con los recursos humanos. El área de recursos humanos tiene importante participación en la implementación y el establecimiento de las estrategias de la organización por medio del desempeño de sus propias funciones. (Camacho, 2021)

En consecuencia, es fundamental contar con indicadores que puedan servir para verificar el nivel de motivación del personal y los compromisos de la organización con cada uno de ellos. La tasa de retención de personal es una de las métricas más utilizadas. (Camacho, 2021)

### **Control**

Dentro de una organización el control de las ventas, representa la práctica más sana para obtener una perspectiva más grande del tema financiero. A través de los años y de acuerdo a los balances tecnológicos, el control de las ventas también obtuvo mejoras que pueden ser alcanzadas por medio de la aplicación de herramientas más adecuadas. (Clavijo, 2021)

Se trata de un registro que garantiza la productividad de las fuerzas de venta de una organización, de la mano de los vendedores y los productos. Lo que permite el control es que haya alerta dentro de la empresa y se mantenga la coherencia en las acciones para permanecer, así como elevar las ventas.

Las funciones que cumple el control de ventas es recabar información de los clientes y llevar de manera óptima el registro de cada precio, de acuerdo a los planes de servicio y producto. Las metas más importantes que cumple son, por ejemplo:

### **1. Gestionar operaciones financieras**

Un control de ventas te brinda una visibilidad completa y certera de todos los ingresos entrantes de tu negocio. Te ayuda a comparar los resultados con los objetivos comerciales estipulados desde el inicio de tu negocio o periodo financiero. Se hace de forma simple y eficaz para que todos los miembros del equipo comercial sean capaces de comprenderlos y usar la información a su favor. Este control también cumple el objetivo de monitorear las transacciones, facturas y operaciones financieras, pero de una forma más organizada y sin datos duplicados o incorrectos que puedan causar malentendidos o conflictos financieros. (Clavijo, 2021)

### **2. Monitorear el rendimiento del área comercial**

Un control de ventas también tiene por objetivo monitorear el rendimiento de los vendedores y los procesos comerciales para asegurar que tengan un ciclo de trabajo uniforme. Lo logra gracias al acceso a un sistema más organizado que brinda clasificación e información de leads, además de reportes, historial de ventas e información acerca de las reuniones agendadas con los clientes. Así, el cumplimiento de tus objetivos será posible sin interrupciones o problemas. (Clavijo, 2021)

### **3. Pronosticar las ventas y escenarios comerciales**

Un control de ventas les facilita a los vendedores ingresar información altamente detallada sobre todos los movimientos financieros, incluyendo la facturación, descuentos o modificaciones del valor de los productos o servicios. Contar con estos datos actualizados y bien organizados da una visibilidad muy amplia y la oportunidad de predecir escenarios futuros. Así, una empresa es capaz de tomar mejores decisiones comerciales y estratégicas en cuanto a inversiones, adquisiciones o asignación de recursos. (Clavijo, 2021)

## CAPITULO III



### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1. SITUACIÓN GENERAL DE SUR MOTORS S.A.

##### 3.1.1. Situación general

La empresa se crea en el año 1945 con el nombre de Chevrolet Arequipa S.A., cambiando luego su razón social en el mes de enero de 1970 al nombre de Sur Motors S.A. desde ese tiempo y hasta ahora se ha ido incrementando la infraestructura y productos. (Sur Motors SA, 2023)

La empresa fue comprada el año 2007 por el padre del ahora gerente Percy Olazabal Carnero, en ese entonces se vendían cuatro carros al mes y la sociedad contaba con una tienda. Años después la empresa se extiende a Juliaca e Ilo aumentando así a cinco tiendas y las ventas crecieron en más de 150 al mes. (Sur Motors SA, 2023)

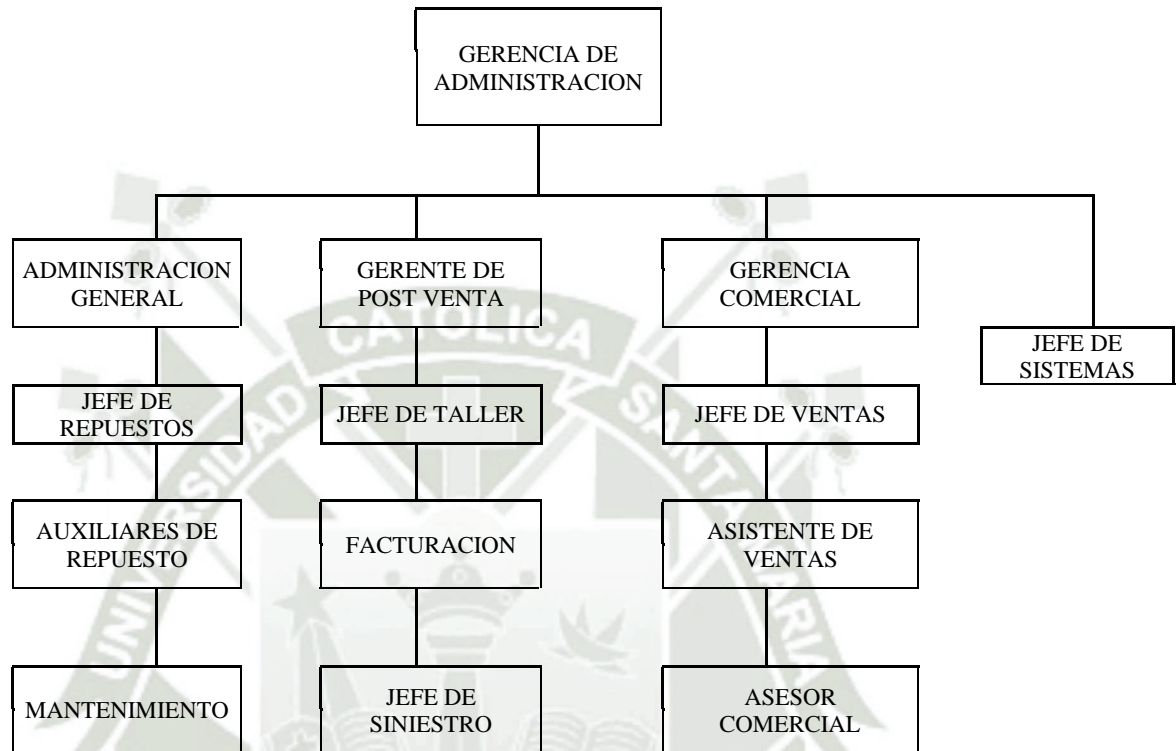
La empresa inicialmente conformada como empresa familiar y constaba de 36 socios, en la actualidad existen solo dos socios. Un socio mayoritario y un socio minoritario, sin embargo, sigue siendo una empresa familiar. El nuevo socio proviene del sector pesca. (Sur Motors SA, 2023)

El objetivo es seguir creciendo y entrar a los rubros de autos de segundo uso que podrían dejar un buen margen en utilidades.

Actualmente la empresa se dedica a la comercialización de autos, camiones y buses y a brindar soporte y servicio Post Venta de grandes marcas. Como Dong Feng, Fw, Geely, Honda, Hyundai, Jetour, JMC, KYC, Mahindra Rise, Seat, Ssanyong y Volkswagen. (Sur Motors SA, 2023)

### 3.1.2. Organigrama

Tabla 3. Organigrama Sur Motors



### 3.1.3. Servicios

Los servicios que presta Sur Motors son los siguientes:

- Venta de vehículos
- Lavado
- Servicio postventa
- Horno presurizado de pintura
- Laboratorio de matizado
- Traccionadora
- Alineamiento y balanceo
- Frenos
- Diagnóstico computarizado
- Servicio preventivo
- Grúa y auxilio mecánico. (Sur Motors SA, 2023)

### 3.1.4. Tiendas

Las tiendas se encuentran en las siguientes localidades:

**Tabla 4. Tiendas de Sur Motors**

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>AREQUIPA:</b> Av. Venezuela #2515<br>- Parque Industrial<br>Teléfono (054) 232660                               | <b>AREQUIPA:</b> Av. Dolores #141 Jose Luis Bustamante y R.<br>Teléfonos (054) 420777 - 420208 | <b>AREQUIPA:</b> Av. Aviacion Km 6.5 Cerro Colorado<br>Teléfono (054) 607466                     | <b>ILO:</b> Pampa Inalámbrica H3 Costado terminal terrestre<br>Teléfono (053) 630256                                  |
| <b>ILO:</b> Parque Industrial Mza. G Lote 20<br><b>ILO:</b> Parque Industrial MZ N LOTE 8<br>Teléfono (053) 630256 | <b>JULIACA:</b> Caracoto ex peaje (Ministerio de transportes) S/N<br>Teléfono (053) 630256     | <b>CAMANÁ:</b> Av Panamericana sur Km 845 (Frente al Estadio Raul Gorriti)<br>Teléfono 959969092 | <b>MOQUEGUA:</b> Samegua Alto de las Riveros Parcela 3 (a tres cuadras del cementerio general)<br>Teléfono: 966118090 |

Nota: Sur Motors SA 2023

### 3.1.5. Misión

Somos la empresa líder en el rubro automotriz innovando con alta calidad y experiencia en atención al cliente. Contamos con un equipo humano profesional y eficiente. Siendo la mejor opción para satisfacer las necesidades más exigentes del mercado (Sur Motors SA, 2023).

### 3.1.6. Visión

Ser un holding reconocido y consolidado en el rubro automotriz a nivel nacional comprometido con el cuidado del medio ambiente (Sur Motors SA, 2023).

### 3.1.7. Código de ética

La empresa dispone de un código de ética vigente, por el cual mantiene un estricto respeto y es una directriz que orienta las operaciones de la organización, se considera los siguientes deberes:

- *Deberes para con los colegas:* En la organización cada trabajador es un miembro más de la gran familia de Sur Motors, por lo tanto, tiene el respeto como tal.
- *Deberes para con los clientes:* Para la empresa es su deber atender con eficiencia a los clientes y no clientes, así como también de brindar la información requerida sobre los productos y servicios.
- *Deberes para con la sociedad:* la organización aparte de brindar trabajo a las personas de la comunidad, proporciona también el mejor servicio y productos de calidad.

El Código de ética dirige el comportamiento de cada uno de los trabajadores de la familia de Sur Motors. (Sur Motors SA, 2023)

### 3.1.8. Situacional actual

Si bien la empresa Sur Motors como empresa familiar ha demostrado que puede superar las barreras con perseverancia y dedicación constantes, de acuerdo a su perspectiva de innovación y crecimiento, sin embargo este mismo crecimiento progresivo le ha supuesto la aparición de nuevas problemáticas que representan retos a afrontar, dentro de estos se ha podido advertir por ejemplo, algunas deficiencias relacionadas al planteo estratégico en el cierre de ventas por parte de los asesores comerciales esto se demuestra en la siguiente figura:

**Figura 4. Porcentaje de Estrategias de cierre de Venta**

| KPI'S        | CANTIDAD DE COTIZACIONES |      | CANTIDAD DE VENTAS CERRADAS |      | CANTIDAD DE ENTREGAS  |                  |      |
|--------------|--------------------------|------|-----------------------------|------|-----------------------|------------------|------|
|              | 150                      | 100% | 8                           | 100% | VENTAS DEL MES PASADO | ENTREGAS DEL MES | 100% |
| ASESOR//META | 150                      | 100% | 8                           | 100% |                       |                  |      |
| ASESOR 1     | 52                       | 35%  | 2                           | 25%  | 3                     | 3                | 100% |
| ASESOR 2     | 28                       | 19%  | 1                           | 13%  | 8                     | 6                | 75%  |
| ASESOR 3     | 52                       | 35%  | 5                           | 63%  | 4                     | 2                | 50%  |
| ASESOR 4     | 48                       | 32%  | 9                           | 113% | 7                     | 3                | 43%  |
| ASESOR 5     | 72                       | 48%  | 7                           | 88%  | 7                     | 3                | 43%  |
| ASESOR 6     | 38                       | 25%  | 0                           | 0%   | 7                     | 6                | 86%  |
| ASESOR 7     | 12                       | 8%   | 1                           | 13%  | 2                     | 4                | 200% |

Nota: SurMotors SA (2022)

Donde algunos asesores de ventas no llegan a cubrir la cantidad de 150 (100%) cotizaciones propuestas por asesor/meta, en términos de eficacia el porcentaje más alto alcanzado fue de solo 72 (48 %) en la cantidad de cotizaciones, seguido de 52 (35%), 48 (32%), 38 (25%) y 12 (8%), respecto al cierre de ventas se deben cubrir 8 (100%) ventas por asesor/meta para una venta eficaz, sin embargo, se registran casos en que se tiene 1 (13 %) sola venta, 2 (25%) ventas o no se obtiene ninguna venta.

Así también, se ha observado que en la base de datos de clientes se ha perdido el potencial contacto con varios de ellos, se advierte según los seguimientos realizados por el planner que en muchos casos las solicitudes han sido rechazadas, no contestadas o no atendidas por diversos motivos, todo esto viene causando efectos negativos que pueden provocar pérdidas económicas a la empresa, el registro de estos fallos y la pérdida de interés por el producto, se muestra en la siguiente tabla:

**Figura 5. Solicitudes desatendidas - abril de 2022**

| FECHA      | ASESOR            | NOMBRE DEL CLIENTE    | MONITOREO | ESTADO DE LA LLAMADA | ESTADO DEL CLIENTE | OBSERVACIONES  |
|------------|-------------------|-----------------------|-----------|----------------------|--------------------|--|
| 04/04/2022 | JUAN JOSÉ VELARDE |                       | 958611499 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | LE ESTÁN HACIENDO SEGUIMIENTO POR WPP Y EL CLIENTE ESTÁ INTERESADO.                    |
| 04/04/2022 | MAURICIO CARDENAS |                       | 982705616 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | VENDRA EL DÍA 12/04.   |
| 05/04/2022 | SERGIO GAMBARINI  |                       | 974209511 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | QUEDO LLAMAR AL ASESOR DE VENTAS.  |
| 05/04/2022 | HILTON FARFAN     |                       | 987458251 | RECHAZADA            |                    | NUNCA CONTESTA CUANDO SE LE LLAMA.   |
| 05/04/2022 | CARLOS ROMERO     | JOEL CHAMBI           | 966027654 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | NO HAN QUEDADO REUNION POR LA FALTA DE STOCK.  |
| 06/04/2022 | DAVID DELGADO     | JACINTO CHAMBI H.     | 950833989 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | VENTA CERRADA EL DÍA 11/04. CON SEGUIMIENTO AL CLIENTE.                                |
| 06/04/2022 | JUAN JOSÉ VELARDE | LUIS CHIRE            | 958440277 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | EL CLIENTE NO SE VOLVIO A COMUNICAR POR FALTA DE STOCK.                                |
| 06/04/2022 | MAURICIO CARDENAS | GUILLERMO ASPED       | 953667973 | NUMERO NO EXISTE     | NO SE ATENDIO      | NUMERO EQUIVOCADO.   |
| 07/04/2022 | SERGIO GAMBARINI  | EDILBERTO CHIPANA     | 985872198 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | EL ASESOR LLAMO AL CLIENTE PERO ESTE NO RESPONDIÓ POR QUE SOLO QUERIA SABER EL PRECIO. |
| 07/04/2022 | CARLOS ROMERO     | RILDO CRUZ            | 959918224 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | NO HUBO SEGUIMIENTO DEL CLIENTE.   |
| 07/04/2022 | HILTON FARFAN     | RAMIRO GUALPA         | 983766561 | NO CONTESTO          |                    | NUNCA CONTESTA CUANDO SE LE LLAMA.   |
| 08/04/2022 | JUAN JOSÉ VELARDE | RAMIRO PAZO ROJAS     | 993496190 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | EL CLIENTE NO SE VOLVIO A COMUNICAR POR FALTA DE STOCK.                                |
| 08/04/2022 | MAURICIO CARDENAS | VICTOR HEREDIA        | 999012948 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | SEGUIMIENTO AL CLIENTE.  |
| 08/04/2022 | DAVID DELGADO     | CÉSAR CHILQUIMAJU     | 947497557 | NO CONTESTO          |                    | NUNCA CONTESTA CUANDO SE LE LLAMA.   |
| 09/04/2022 | SERGIO GAMBARINI  | CARLOS MENDONZA       | 993072384 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | SEGUIMIENTO AL CLIENTE. CLIENTE MUY INTERESADO.  |
| 09/04/2022 | DAVID DELGADO     | MARGARITA CASANI      | 933338980 | ATENDIDA             | NO SE ATENDIO      | LA PERSONA QUE RESPONDIÓ DUDO QUE ERA UN NUMERO EQUIVOCADO.                            |
| 09/04/2022 | HILTON FARFAN     | ENRIQUE ROJAS         | 949308036 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | VENTA CERRADA EL DÍA 11/04. CON SEGUIMIENTO AL CLIENTE.                                |
| 11/04/2022 | CARLOS ROMERO     | ROGER VILLAFUERTE     | 975198359 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | NO SE QUEDO REUNION POR FALTA STOCK.   |
| 11/04/2022 | MAURICIO CARDENAS | ERIKA CALSINA ITUCASA | 925243009 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | EL ASESOR QUEDO EN LLAMAR AL CLIENTE.  |
| 11/04/2022 | JUAN JOSÉ VELARDE | FABRICIO SOTELO PINTO | 949167319 | ATENDIDA             | BUENA ATENCIÓN     | SEGUIMIENTO AL CLIENTE.  |

Nota: SurMotors SA (2022)

Por otro lado, según el cuadro de ventas de vehículos Hyundai proporcionada por la empresa entre los años 2016 y 2021 se tienen que:

**Tabla 5. Total, de ventas Años 2016-2021**

| MODELO       | Total 2016 | Total 2017 | Total 2018 | Total 2019 | Total 2020 | Total 2021 |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>TOTAL</b> | 1029       | 1242       | 1154       | 1098       | 770        | 982        |

Nota: Sur Motors SA (2022)

Para el año 2016 las ventas fueron de un total 1029 vehículos, para el año 2017 el total fue de 1242 vehículos, para el año 2018 en total 1154 vehículos, en 2019 un total de 1098, 770 para el año 2020 y solo 982 para el año 2021. Registrándose una clara reducción paulatina en las ventas durante estos seis años. En la tabla 5 se puede evidenciar este descenso en el registro de ventas de vehículos. Por lo tanto, frente a estos descensos en las ventas que representa un reto que hay que afrontar y asumir, la empresa ha decidido realizar los cambios estructurales requeridos para incrementar la agresividad competitiva dentro del sector tomando como base el proceso de planeamiento estratégico para el incremento de ventas.

En la tabla 6 se muestra que el endeudamiento patrimonial a largo plazo de Sur Motors en el año 2020 no hubo endeudamiento en la financiación a largo plazo mientras que en el año anterior se reportó 0.165 de financiación por terceros a largo plazo en sus actividades.

Tabla 6. Endeudamiento patrimonial a largo plazo

| <b>ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL A LARGO PLAZO</b>  |                     |                     |                   |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Endeudamiento patrimonial a largo plazo =<br/>Pasivos a largo plazo / patrimonio</b> | <b>Periodo 2020</b> | <b>Periodo 2019</b> | <b>Variación</b>  |
| <b>Pasivos a largo plazo</b>  | 0.00                | 1,732,192.20        | -<br>1,732,192.20 |
| <b>Total patrimonio</b>   | 10,808,135.73       | 10,525,231.22       | 282,904.51        |
|   | 0.00                | 0.165               | -0.165            |

**Nota:** Sur Motors SA, 2019

### 3.1.9. Mapa del proceso estratégico para Sur Motors

En el curso de análisis situacional se plantea la empresa SURMOTORS desde su posición actual y planteando su futuro hacia donde pretende llegar considerando algunas acciones fundamentales:

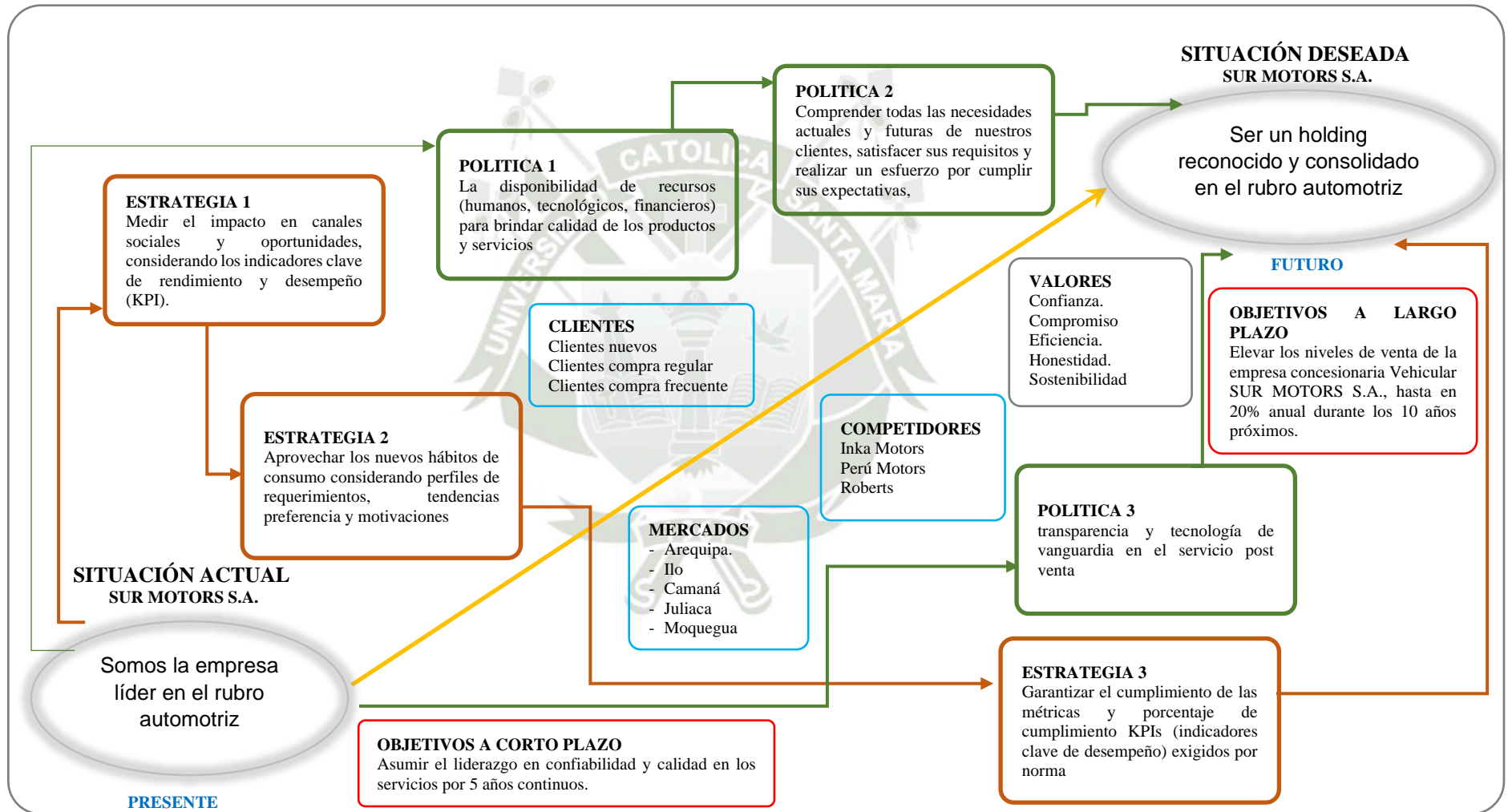
- a. El desarrollo de un concepto de negocio y una visión hacia donde se desea dirigir la empresa.
- b. Con un sentido y propósito.
- c. Dotando de una dirección a largo plazo.
- d. El establecimiento de una misión.
- e. Tener una visión estratégica de metas y desempeño.
- f. Considerar estrategias para los alcances esperados.
- g. Ejecutar de manera eficiente las estrategias seleccionadas.
- h. Evaluar el desempeño.

El mapa de procesos estratégico para SUR MOTORS se presenta a continuación de manera secuencial y disciplinada.

En el mapa se considera el realce de las perspectivas a futuro y la forma de afrontar el proceso. Se plantean los elementos que conducirán hacia situaciones futuras anheladas dentro del sector, se destacan los componentes que interactúan y los competidores dentro del sector automotor. Se plantean los objetivos a corto y largo plazo enmarcados dentro de la misión y visión considerando los valores y políticas de la empresa. Así también los participantes relacionados a la empresa, formando la denominada red de valor. Las decisiones estratégicas que se emprendan servirán para encarar las relaciones dentro de la red de valor establecida.

A este esquema se le agregan las políticas de SUR MOTORS como componentes fundamentales que contribuyen a encontrar las condiciones óptimas de acción estratégica por medio del establecimiento de niveles alineados hacia el planeamiento estratégico que implica la no resistencia al cambio, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad sostenible.

Figura 6. Mapa estratégico de SUR MOTORS





## CAPITULO IV

#### **4. EVALUACIÓN INTERNA- EXTERNA**

##### **4.1. ANÁLISIS TRIDIMENSIONAL DE NACIONES**

Es necesario establecer la relación existente con otros países. Todo país establece una relación con otros países, estas relaciones pueden ser de diversa índole, cada nación y su sistema de gobierno evalúa con quienes se pueden crear posibilidades de establecer acuerdos y con quienes resulta menos beneficioso. Este es un punto fundamental para conocer que pasa dentro de nuestro país y que pasa en relación con otros países. (Bonta, 2022)

##### **4.1.1. Intereses nacionales**

Las directrices que asume el Perú dentro del continente se asientan sobre pilares fundamentales y lineamientos como la soberanía, el respeto y el principio de no injerencia en los asuntos propios de los estados, se fomenta un aumento en el crecimiento de la economía, el desarrollo sostenible y la inclusión social en toda la región, se busca la integración con los países fronterizos, se fomenta la seguridad interna y la paz requerida para la disminución de la pobreza, el aumento del desarrollo respetando siempre el estado de derecho, la democracia y los derechos humanos, así como búsqueda de soluciones comunes ante controversias con otros países. El Perú está ubicado en zona centro-occidental de Sudamérica, siendo la cordillera de los andes su columna vertebral y frontera con cinco países, Chile, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador. (Gobierno del Perú, 2022)

Actualmente el Perú aplica una política de relaciones exteriores que permiten el impulso de un conjunto de medidas de integración como referente para los países de la región y otros más alejados, por el lado sur existe una frontera binacional muy dinámica acentuando su importancia por la voluntad política del gobierno donde se viene fomentando un eje de desarrollo geoeconómico con plena expansión en la actualidad. (Atoche, 2019)

El Perú ha adoptado una política de relaciones bilaterales fundamentada en cooperación multilateral con todos los países, esto no solo le ha permitido evitar las dependencias exclusivamente de una sola nación, sino que también la reducción de la vulnerabilidad a los impactos de las crisis pandémicas y

económicas que se ha producido últimamente en el mundo. El establecimiento de este tipo de relación tiene 4 ejes de interés nacional:

- El establecimiento de relaciones vecinales con mecanismos basados en el dialogo al más alto nivel, a través de la conformación de gabinetes nacionales y reuniones entre presidentes celebrados en periodos anuales.
- La creación de un mecanismo fundamentado en diálogos políticos bilaterales y conformado alianzas estratégicas que permitirán consolidar y fortalecer las relaciones con bloques de países de la región como Brasil, México, Argentina y principales potencias a nivel mundial, como Rusia, China y la unión europea, con distintos contenidos y características.
- La ampliación de los alcances geográficos de representación diplomática y políticas externas, afianzando la representatividad en cada una de las embajadas tanto a nivel latinoamericano como en Asia y Europa determinando aquellas que son prioritarias para el Perú.
- La cooperación estrecha y participativa del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en la promoción práctica de la consolidación de acuerdos de intercambio comercial con otros países, de manera que se incrementen la cantidad de socios y así se puedan cubrir los ingresos de las ofertas exportables del Perú y que permitan la liberación de aranceles. (Novas y Namihas, 2020)

**Tabla 7. Matriz de intereses nacionales**

| Interés nacional        | Intensidad              |                              |                    |                      |
|-------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------|----------------------|
|                         | Supervivencia (crítico) | Vital (peligroso)            | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
| 1. Dialogo político     |                         | *EEUU<br>*China<br>*Chile    |                    |                      |
| 2. Alianza estratégicas |                         | *EEUU<br>*China<br>*Colombia | *Colombia          | **Venezuela          |
| 3. Políticas externas   |                         | *EEUU<br>*China<br>*Chile    |                    | **Bolivia            |
| 4. Ofertas exportables  |                         | *EEUU<br>*China<br>*Brasil   | *Argentina         |                      |

#### 4.1.2. Potencial nacional

**Demografía del Perú.** El Perú tiene una población de 33 359 416 habitantes, ocupa el puesto 44 en el ranking demográfico a nivel mundial donde se encuentran un total de 196 naciones, a su vez tiene un volumen poblacional moderada de 26 personas por cada kilómetro cuadrado. (Datos macro, 2021)

En los últimos años se ha observado un crecimiento marcado en las poblaciones urbanas promovido fundamentalmente por las migraciones a nivel interno causando importantes cambios en la distribución demográfica del país. Lima capital es la ciudad que tienen mayor volumen y crecimiento poblacional desde los años 40, donde tenía el 9.1% de la población total peruana, cerca de medio millón de personas. Para el año 2021, en Lima se cuentan 9 786 751 personas lo que porcentualmente significa el 29.6% del total poblacional del Perú.

Según el Instituto nacional de estadística e informática (INEI) para el 2021 las ciudades con mayor población (excluyendo Lima) se ubicaron en la franja costera del Perú como Piura, Chiclayo, Callao y Trujillo seguida de aquellas ubicadas en la sierra como Huancayo, Cusco y Arequipa. Todas estas localidades sobrepasan el millón de personas. En la región de la selva existen dos ciudades muy pobladas: Pucallpa e Iquitos donde se sobrepasa los 400 000 habitantes. (Carhuavilca, 2021)

En cuanto al aspecto demográfico empresarial, para el tercer trimestre del año 2020 se registraron 47 200 empresas conformadas como persona natural de las cuales la mitad eran gerenciadas por personas del sexo femenino y la otra mitad conducidas por varones. A nivel nacional en 13 departamentos la mayor parte de empresas están cargo de mujeres en la dirección, resaltando el departamento de Moquegua con 61.6%, le sigue Loreto con 61.3%, a continuación, el departamento de Tumbes con 57.1%, seguido de San Martín con 55.6% y finalmente el departamento de Tacna con 55%.

Por el contrario, los departamentos donde hubo predominio de conducción empresarial por varones fueron Apurímac con 60.6%, Huancavelica con 58.2%, Huánuco con 54,5% y la región Puno con 54.1%. En la ciudad de Lima en cambio existe una mayor representatividad de hombres, particularmente en la provincia de Lima con 51,2%. (Carhuavilca, 2020)

**Tabla 8. Empresas según actividad económica-Lima metropolitana**

| Actividad económica             | Altas               |                     |                                     | Bajas               |                     |                                     |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------------|
|                                 | 2019<br>III<br>Trim | 2020<br>III<br>Trim | Estructura<br>%<br>III Trim<br>2020 | 2019<br>III<br>Trim | 2020<br>III<br>Trim | Estructura<br>%<br>III Trim<br>2020 |
| <b>Total</b>                    | 33 283              | 34 036              | 100                                 | 17 532              | 3 138               | 100                                 |
| Agricultura y ganadería         | 134                 | 188                 | 0.6                                 | 106                 | 5                   | 0.2                                 |
| Explotación de minas            | 112                 | 392                 | 1.2                                 | 139                 | 4                   | 0.1                                 |
| Industrias manufactureras       | 2869                | 2825                | 8.3                                 | 1771                | 252                 | 8                                   |
| Construcción                    | 1024                | 910                 | 2.7                                 | 525                 | 28                  | 0.9                                 |
| Venta y reparación de vehículos | 925                 | 1008                | 3                                   | 460                 | 64                  | 2                                   |
| Comercio al por mayor           | 4445                | 5794                | 17                                  | 2746                | 480                 | 15.3                                |
| Comercio al por menor           | 9278                | 10838               | 31.8                                | 3159                | 1097                | 35                                  |
| Transporte y almacenamiento     | 2576                | 2296                | 6.7                                 | 3028                | 330                 | 10.5                                |
| Actividades de alojamiento      | 130                 | 73                  | 0.2                                 | 47                  | 27                  | 0.9                                 |
| Comidas y bebidas               | 2602                | 1387                | 4.1                                 | 735                 | 208                 | 6.6                                 |
| Información y comunicaciones    | 586                 | 759                 | 2.2                                 | 269                 | 35                  | 1.1                                 |
| Servicios prestados a empresas  | 3123                | 3338                | 10                                  | 1560                | 152                 | 4.8                                 |
| Salones de belleza              | 806                 | 450                 | 1.3                                 | 175                 | 76                  | 2.4                                 |
| Otros servicios                 | 4603                | 3728                | 11                                  | 2812                | 380                 | 12.1                                |

Nota: (Carhuavilca, 2020)

La base demográfica de nuestro país determinada por su población resulta un parámetro relevante cuando se trata sobre decisiones de inversión o migración. La demografía junto sus características como las tradiciones, costumbres, religión e idioma influyen grandemente en las decisiones comerciales, así el estudio de la dinámica demográfica proporciona información estratégica importante en aspectos como:

1. Planificación en sectores como empleo, educación y seguridad social
2. Formulación de políticas de gobierno para conducir las tendencias demográficas y el logro de metas sociales y económicas.
3. Promover y hacer posible una distribución más igualitaria de los recursos nacionales dentro del territorio
4. La identificación de localidades potenciales para el mercado de la producción, los servicios y bienes.
5. El conocimiento de las características, requerimientos, demandas y percepciones de los clientes.
6. La formulación de nuevas estrategias de posicionamiento empresarial y la colocación de productos novedosos. (León, 2018)

## Geografía.

La ubicación del país según su condición geográfica nos hace valorar las riquezas, las fortalezas y debilidades, donde evidentemente el desarrollo del Perú depende de esta condición vital para el acceso al comercio con otras naciones y es un soporte de proyección y viabilidad económica internacional. (Atoche, 2019)

**Tabla 9. Potencial geográfico del Perú**

| <b>Característica</b>             | <b>Descripción</b>   |
|-----------------------------------|--|
| Andino central                    | La región de los andes conforma una subregión de toda Sudamérica el cual lo integran los países conocidos como andinos cuya finalidad es el desarrollo de la región. Este comercio entre los países es inferior a los integrados por regiones de Asia y Europa. Teniendo solo una estructura exportadora.  |
| Eje central en la cuenca pacifico | La ubicación del Perú en la parte céntrica de Sudamérica y con acceso al océano pacifico le otorga una condición muy favorable. Aunque esta condición evidentemente de gran fortaleza no viene siendo bien aprovechada. Se pueden construir grandes puertos para el comercio internacional en lugares estratégicos.  |
| Interoceánico                     | Gran litoral en referencia al océano pacifico y buen acceso con referencia al océano atlántico a través del paso existente por la cuenca del rio amazonas y la carretera transoceánica complementando la vía terrestre y acuática por la aérea.  |
| Eje amazónico                     | El Perú se encuentra ubicado en la hoya de la hoya amazónica y está inmerso en esa complejidad como país amazónico. Esta ubicación le da un gran interés estratégico de integración regional como zona con aja explotación y fuente de inmensos recursos brindándole al Perú una connotación muy especial. Conformando junto con Brasil un eje horizontal medio de comercio. |
| Antártico                         | Se cuenta con accesos a sectores comprendidos entre los 60° a 90° de latitud sur y 75° 40° a 150° de longitud oeste, consolidando una presencia permanente y activa para investigaciones científicas   |
| Ecuatorial                        | La línea ecuatorial pasa de forma tangente al territorio peruano esto hace que el radio de acción de satélites de comunicación llegue hasta países en el hemisferio norte otorgando ventajas en este campo   |

Nota: (Atoche, 2019)

**Científico tecnológico.**

En lo que respecta a la ciencia y la tecnología existen muy pocos incentivos, debido a las fuentes de financiamiento insuficientes, existencia de pocas herramientas para promover la difusión, transferencia y absorción tecnológica, además no se cuenta con fuentes de financiamiento y hay un bajo asesoramiento en emprendimientos tecnológicos.

Sin embargo, el CONCYTEC está suscribiendo convenios para la recepción de un fondo cooperativo de la OEA para el emprendimiento de proyectos ciencia, dentro de un entorno totalmente virtualizado para promover la divulgación, generación de conocimiento, exposición de cultura científica en general y apropiación de CTI. Esto por medio de módulos orientados a actividades de presentación interactiva y expositiva de ejes temáticos relacionados a diversos conocimientos científicos o para la generación de acciones como gestión de mentorías, asesorías, proyectos de ciencia social, talleres de género, etc., según los parámetros de intervención prioritarios por CONCYTEC. (Cámara, 2021)

**Administrativo organizacional.**

El Perú está actualmente en un proceso de cambio de su estructura estatal, donde el objetivo es terminar con los despilfarros de los bienes públicos y obtener un estado más efectivo y eficiente. Para ello existen el sistema de modernización de la gestión pública y el sistema administrativo. Se aprobó la modernización en la gestión pública por medio del decreto DS.004-2013-PCM, como documento de orientación institucional que contiene lineamientos, principios y visión general para la correcta actuación del sector público. Los problemas a corregir serán:

- La burocracia: donde es más importante la ejecución de formalidades que satisfacer las necesidades de los ciudadanos
- El despilfarro: que impide que el gasto público se traduzca en beneficios reales para los ciudadanos. Un buen uso del dinero.

- La corrupción que genera problemas al gasto adecuado de los presupuestos designados dando facilidad al mal uso del dinero y enriquecimiento de algunos empleados estatales.
- El centralismo: excesivo donde los gobiernos locales y regionales están impedidos de la ejecución de presupuestos sin aprobación del gobierno central provocando retrasos innecesarios. (Quiñones, 2021)

### **Psicológico, histórico y sociológico:**

La salud mental en el Perú está en crisis, y se incrementado en las últimas décadas, donde la atención es mínima, dos de cada diez personas que tienen algún trastorno acceden a una buena atención. También es necesario revisar si la atención dada es de calidad o es adecuada. Como la demanda es mucho mayor que antes el estado no se encuentra en la capacidad de hacer una buena cobertura que en condiciones normales. (Flores, 2022)

Actualmente las políticas de salud mental no son prioridad en las agendas, sin embargo, en las últimas campañas electorales para presidente se mencionaron por primera vez o se integraron planes de atención a esta problemática, lo que antes no se había hecho en las anteriores campañas. Existe un gran trabajo por realizar sobre la toma de conciencia y la sensibilización, lo importante que es la salud psicológica para mejorar la calidad de vida de la población. Cualquier mejora en los índices de salud mental de la población incide positivamente en la economía. Un buen estado anímico y psicológico provoca menos gasto al estado, los empleados son más eficientes, aumenta la competencia y la creatividad. (Flores, 2022)

Aunque se hayan planteado políticas de estado para la atención de la salud anímica y mental de la población este avance será lento, pero permitirá seguir progresando ya que se ha abordado una problemática que es relevante en general para la sociedad y la población. (Flores, 2022)

### **Militar.**

La defensa nacional conforma una política pública que demanda un debate político sobre la dimensión de la FFAA a tener para el siglo XXI. Se requiere la formulación de planes estratégicos vinculantes para las mejoras y reposición de las fuerzas militares a largo plazo lo cual se presentó como iniciativa para el congreso de la república que asumirá funciones en 2020. En la actualidad las capacidades se están haciendo obsoletas, y contiene una baja capacidad disuasiva que garantice la integridad y soberanía nacional ante la amenaza de otras naciones de la región. (Vera, 2020)

En el artículo 170° de la carta magna se señala que por medio de la ley se debe asignar orientados a la satisfacción de las demandas logísticas de la policía nacional y las fuerzas armadas. Estos fondos deberán ser dirigidos a exclusivamente hacia para los objetivos institucionales, bajo la tutela de las autoridades designadas por ley. (Vera, 2020)

#### **4.1.3. Principios cardinales**

##### **a) Influencia de terceras partes.**

En los negocios internacionales, los consorcios multinacionales desarrollan diferentes niveles de control en las sedes de cada país y aplican sus propias visiones globales de economía. En el actual mundo globalizado y de gran intercambio comercial, la relevancia de estas transnacionales es gravitante en virtud de que el grado de inversiones que ejecuten, las pérdidas o beneficios que puedan alcanzar, tiene repercusión directa o indirecta no solamente en el país de origen sino también en los países donde operan mundialmente. (Navarro, 2019)

##### **b) Lazos pasados y presentes**

El Perú comparte con los países vecinos orígenes, idiosincrasia, y vínculos culturales comunes, esto hace posible un mayor aumento y fomenta la cooperación internacional y regional. Nuestro país tiene muchas semejanzas idiomáticas, culturales e históricas con países fronterizos incluyendo problemas sociales y políticos. Se trata de una región de las más pacíficas a

nivel mundial, al menos en la relación entre los estados, aunque puedan existir algunos conflictos de carácter bilateral estos son aislados, en el último siglo ha habido pocas o ninguna confrontación bélica. Desde los tiempos en que se proclamó la independencia nacional, la unidad de países latinoamericanos ha sido relativamente permanente, con pocos problemas políticos. Hoy se reafirma esta unidad y se busca soluciones comunes, prevaleciendo los esfuerzos de integración y concertación que favorezcan del desarrollo común de las naciones integrantes. (Birle, 2019)

**c) Contra balance de intereses**

En muchas ocasiones las empresas de procedencia extranjera tienen sus negocios en sectores estratégicos (como empresas de gas, tecnologías de información, financieras, entre otros) tienen cierto control en las políticas internas, con alcances multinivel como regionales, locales, nacionales o a nivel mundial. Esto puede tener como consecuencia que sean los consorcios multinacionales los que orienten o establezcan las políticas económicas de gestión de cada país y no los propios gobiernos, tomando protagonismo e iniciativas en los procesos de desarrollo económico de los países sede. (Navarro, 2019)

**d) Conservación de los enemigos.**

El conocimiento pormenorizado de los enemigos puede permitir ganar las batallas comerciales o económicas, son muchos los gobernantes que se proponen el estudio de los puntos fuertes y débiles de los enemigos y de esta manera estar en una mejor posición para la formulación de estrategias. En ese sentido es indispensable que un país se informe de los países que pueden ser adversarios o competidores a través de una vigilancia continua, atenta e intensa, sus estrategias de innovación para mejorar o aumentar las cuotas de mercado. Durante los últimos cincuenta años a nivel económico la demanda y oferta de bienes, ha invertido el poder ahora la oferta va después de la demanda, a diferencia de lo que ocurría antes. ahora no es suficiente con producir un bien y darle valor agregado si no que ahora se debe prever las necesidades de otros países y mantener las expectativas de suministro tomando en cuenta las ofertas que realizan los adversarios. (Economía y empresa, 2019)

**Tabla 10. Oportunidades y amenazas de los principios cardinales**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Perú comparte con los países vecinos orígenes, idiosincrasia, y vínculos culturales comunes, esto hace posible un mayor aumento y fomenta la cooperación internacional y regional</li> <li>2. El conocimiento pormenorizado y el estudio de los puntos fuertes y débiles de los adversarios o competidores a través de una vigilancia continua, atenta e intensa, sus estrategias de innovación pueden permitir mejorar o aumentar las cuotas de mercado y estar en una mejor posición para la formulación de estrategias</li> </ol>                                     |
| <p><b>AMENAZAS</b></p>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la relevancia de las empresas transnacionales es gravitante en virtud de que el grado de inversiones que ejecuten, las pérdidas o beneficios que puedan alcanzar, tiene repercusión directa o indirecta no solamente en el país de origen sino también en los países donde operan mundialmente.</li> <li>2. Muchas veces los consorcios multinacionales pueden orientar o establecer las políticas económicas de gestión de cada país y no los propios gobiernos, tomando protagonismo e iniciativas en los procesos de desarrollo económico de los países sede.</li> </ol> |

#### 4.1.4. Influjo del análisis en Sur Motors

En cuanto a intereses nacionales en el Perú existe una política de integración con países vecinos y otros más alejados, se mantiene buenas relaciones con los demás países basadas en la cooperación mutua multilateral, a nivel interno se fomenta el aumento en el crecimiento de la economía, la seguridad interna y la disminución de la pobreza, existe respeto a la democracia y el estado de derecho está garantizado, esta suma de factores facilitan el comercio de productos en el plano de comercio internacional de vehículos, potenciando el posicionamiento de la industria automotriz en el Perú, a su vez que se fomenta el aumento en la capacidad per cápita de adquisición de autos para diversos usos por la población.

Respecto al potencial nacional el Perú tiene una densidad poblacional moderada con 26 habitantes/km<sup>2</sup> este es un parámetro relevante al tratarse de decisiones de inversión y compra de bienes, la dinámica demográfica del Perú representa un potencial importante en la identificación de las demandas, características y requerimientos de la población, en el tema económico se ha experimentado repuntes significativos en el año 2021, y se espera que aumenten los ingresos en

los hogares lo que puede significar una oportunidad para el mercado vehicular. El Perú se promueven los incentivos para el tema de investigación científica y las fuentes de financiamiento para la creación de tecnología se están gestionando. En el aspecto anímico la salud mental de la población ha mejorado e incide de manera positiva en la economía, los trabajadores que tienen una satisfacción laboral son más eficientes, competentes y creativos.

En suma, estos factores, representan para Sur Motors S.A. una oportunidad para el incremento de la venta de unidades vehiculares en el mercado regional y nacional, la mayor demanda para cubrir las necesidades que generan los consumidores por tener una movilidad de transporte o traslado significa un gran potencial dentro del mercado automotor. Esto debe ir de la mano con un desarrollo responsable del sector transporte dentro de la región, que garantice una mejora en la calidad de vida de la población sin afectar la confianza y reforzando su decisión de compra.

## **4.2. ANÁLISIS COMPETITIVO DE PAIS**

### **4.2.1. Factores condicionantes**

Los factores condicionantes a analizar dentro del plan competitivo del país son la mano de obra especializada, la infraestructura, los recursos naturales y capital existente.

En el Perú existe un déficit de mano de obra calificada y profesionales en sectores estratégicos, que nos condiciona a una mayor expansión de la economía, sin embargo, existe una mayor movilización de capital humano interregional, ofreciendo oportunidades para los que emigran de mejorar en su calidad de vida, condición laboral y mayor oportunidad para las familias. Este proceso favorece la transculturación, el fortalecimiento de la identidad. Por lo cual las certificaciones técnicas, los títulos y grados deben ser los elementos a analizarse y ser promovidos adecuadamente. (Jaimurzina, Pérez y Sánchez, 2019)

En cuanto a infraestructura se sabe que este conforma un pilar para el desarrollo sostenible, evidentemente en la actualidad existe consenso en que hace falta una mayor dotación de infraestructura, en el área de transporte, educación y salud, así como la calidad de los servicios, con certeza un mayor aumento de la inversión y

presupuesto en infraestructura ayudaría a la reducción de brechas y desaparición de la inequidad. (Jaimurzina, Pérez y Sánchez, 2019)

En América del Sur y principalmente en los países de la región andina, existe un desaprovechamiento de las ventajas que representa la posesión de sus recursos naturales, que son ingentes en extremo, si bien estos se encuentran a grandes distancias, no es excusa para desaprovechar la enorme oportunidad y variedad que representa para el desarrollo del país. El uso sostenible y explotación eficiente de estos recursos como política de gestión comercial mejoraría con mucho la precariedad de la industria, la distribución de bienes y comercio en el Perú. (Jaimurzina, Pérez y Sánchez, 2019)

#### **4.2.2. Condiciones de demanda**

Entre algunas de las condiciones que han determinado la demanda de vehículos se pueden mencionar la recuperación de los ingresos y niveles de empleo, el acceso a un ingreso extra (como por ejemplo la devolución de los fondos recaudados por AFP, la disponibilidad de CTS, y otros), el desembolso de ahorros privados familiares y también las políticas comerciales adoptadas por los concesionarios de automóviles, estos en suma han facilitado la demanda y han dado mayor acceso a la compra de vehículos. (Posada, 2020)

#### **4.2.3. Factores condicionantes**

Un factor importante es de carácter externo, tiene que ver con la regulación y las normas, cualquier cambio en la regulación puede traer como consecuencia una presión para los fabricantes y hacer que evalúen una reconsideración en el suministro o fabricación de unidades. Los cambios bruscos en la economía pueden hacer que los fabricantes, para satisfacer sus requisitos de origen, busquen proveedores en otros países, las variaciones en los acuerdos comerciales como TLC que tiene el Perú, por ejemplo, pueden afectar a la cadena de suministro que tiene proyectado un fabricante, es una incertidumbre que se forma ante cualquier cambio en la regulación. (Revista empresarial y laboral, 2019)

Otro factor importante no menos importante y de carácter interno son las demandas del consumidor, es decir la demanda de vehículos que determina la previsión de la clase de vehículo que se fabricara. Este factor puede depender de

las geografías individual de las regiones, del estrato social al que pertenece el cliente. En ese sentido nuestro país es una importante fuente comercial, ya que se cuenta con una clase media en crecimiento que empieza a comprar más automóviles cada año. (Revista empresarial y laboral, 2019)

#### **4.2.4. Estructura, estrategia y rivalidad empresarial**

Existen estrategias de atención al cliente que son fundamentales para conseguir su fidelización hacia la empresa, haciendo énfasis en la demostración de la importancia que significa su bienestar al momento de mostrar interés por una marca seleccionada, la misma que debe mantenerse hasta en la experiencia de uso del vehículo adquirido. La estrategia es mantener un servicio para los clientes que decidan hacer una personalización de su vehículo mediante un accesorio original, esta idea no está siendo bien explorada por otros concesionarios. Se debe apostar también por potenciar el servicio en el mantenimiento en los talleres, agendar las nuevas visitas en cualquiera de los talleres para un nuevo ingreso. (Library, 2019)

En cuanto al tema de la rivalidad con los demás concesionarios, la rivalidad es intermedia, aunque para determinar su alcance es importante estudiar el valor agregado que oferta en sus servicios, que es lo que ofrece al comprador en sus productos sea de pre o post venta, establecer seguimientos de compra, dentro de sus sedes de mayor importancia, también su capacidad de comercialización de marcas como Nissan, Kia Toyota, Hyundai, Ford, Chevrolet, etc. (Library, 2019)

#### **4.2.5. Sectores de apoyo relacionados**

Se busca más apoyo del sector economía para promover un mayor aumento en las inversiones y mayor empleo, ya que el sector automotor tiene gran potencial para una alta productividad, a diferencia del sector comercial que dispone de una gran cantidad de empleos, pero su productividad es baja. Se dispone de una buena integración con la Asociación Automotriz del Perú (AAP), las instancias de diálogo y concertación con el gobierno son buenas y no afectan el derecho a la libre empresa. El MTC respeta las instancias de legalidad e institucionalidad empresarial, el derecho a la tercerización contemplada en la constitución. Asimismo, el gobierno regional de Arequipa y gobierno local tiene por finalidad el fomento del desarrollo sostenible e integral promoviendo la inversión pública y empresarial. (Ventura, 2021)

### 4.3. ANÁLISIS PESTEL

#### 4.3.1. Fuerzas, políticas, legales y de gobierno

En el año 2002 el gobierno creó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con la finalidad de tener un liderazgo fuerte y claro sobre las políticas comerciales y su implementación. La creación de este ministerio se planteó estrategias de mediano plazo referentes a las agendas de negociación comercial y la agenda internacional de competitividad y desarrollo del comercio. (Ministerio de comercio exterior y turismo, 2002)

Dentro de sus políticas se considera el establecimiento de estrategias de comercio orientados al logro sostenido y creciente del país, se busca la obtención de mejores condiciones de competencia y acceso para la inserción del Perú en el mercado internacional, de manera que se logre un aprovechamiento óptimo de los convenios comerciales asumidos junto a cada uno de los esquemas preferenciales. Estas condiciones permiten el desarrollo de acciones que facilitan una participación óptima en el mercado de comercio internacional, en los esquemas de integración económica y cooperación y en la promoción del desarrollo de actividades a fin de mejorar las condiciones económicas para todos los ciudadanos. (Ministerio de comercio exterior y turismo, 2002)

Las cadenas de concesionarios se pueden ver mayormente favorecidas dentro de sus redes de distribución, ya que las políticas gubernamentales se están haciendo más flexibles cada día, los acuerdos comerciales que tiene el Perú para la importación de automóviles son bastante adecuados, dependiendo específicamente de la proveniencia de los países exportadores. El Perú se encuentra fortalecido por las políticas de comercio exterior del gobierno y la suscripción de acuerdos comerciales. Dentro de las más importantes fortalezas que tiene es su gran integración al mundo como país abierto a la inversión extranjera y al comercio a través del fortalecimiento de relaciones bilaterales con los socios comerciales. Los importadores gozan de algunos beneficios tributarios, como la simplificación de los procedimientos aduaneros, la reducción de costos para las

operaciones de importación y exoneración de la obligación de utilizar agentes aduaneros. (Gobierno del Perú, 2022)

Uno de los instrumentos importantes para evaluar las políticas comerciales consiste en la cuantificación del grado de aprovechamiento adecuado de cada acuerdo comercial que el Perú ha asumido y consigue mantenerlo en vigencia. En ese sentido el MINCETUR ha emprendido estudios que miden el nivel de aprovechamiento de estos acuerdos y su vigencia. (Gobierno del Perú, 2022)

Actualmente el Perú tiene 22 acuerdos de comercio con países como: la asociación europea de libre comercio (AELC), el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico la unión europea (CPTPP), el reino unido, Japón, China, México, Tailandia, Canadá, Chile, Singapur, Honduras, Panamá, Costa Rica, Venezuela y Australia. De otro lado se ha planteado realizar trabajos exploratorios a fin de perfilar negociaciones para la suscripción de próximos tratados de libre comercio entre Perú con economías como la de indonesia y Hong Kong. En el último año entre Chile y Perú se han celebrado reuniones con la comisión de administración de acuerdos de libre comercio donde se actualizaron las nomenclaturas de las listas de acceso a origen y mercados facilitando la comercialización bilateral. (Gobierno del Perú, 2022)

Actualmente en el Perú y en varias economías de países de la región latinoamericana, las tendencias de izquierda es llegar a ser gobierno bajo las denominadas reglas democráticas, donde la modulación de los ciclos económicos a fin de que el desempleo y sub empleo disminuyan al mismo tiempo que se redistribuyen las políticas económicas, en ese sentido nuestro país sería competitivo económicamente solo si se tuvieran altas productividades internas, lo que no resulta real bajo ningún punto de vista. (Comexperu, 2021)

En las campañas electorales se evidencian propuestas en contra de una economía abierta, se propone la prohibición de las importaciones, donde el primer objetivo sería el beneficio de la producción local y nacional, sin embargo, este tipo de propuesta tendría como consecuencia en realidad u perjuicio para el mercado nacional, así como para la economía y los consumidores en su conjunto. (Comexperu, 2021)

En el actual contexto la suspensión de las importaciones tendría como efecto la escasez de productos, no solo por la ausencia de productos, sino por los impactos que se tendría en la producción nacional, esto a su vez provocaría la adopción de algunas medidas de parte de los países con los cuales tenemos convenios comerciales lo cual a su vez generaría un bloque a las exportaciones desde nuestro país. En consecuencia, en lugar de tener beneficios para los ciudadanos, se provocaría aumento en la inflación y el desempleo. Las políticas de proteccionismo no solucionan de manera alguna las problemáticas de fondo que tiene la industria, como la escasa productividad y nula competitividad, en lugar de cerrar las economías, se deben adoptar medidas que promuevan y fomenten un mejor desempeño de los sectores productivos, enfocando la atención en estos problemas estructurales, en lugar de prohibir al acceso de las importaciones. En la década de los 60 y 70 se introdujo una fallida política de reemplazo de las importaciones, con el objetivo de potenciar el mercado interno eliminando la dependencia de mercados extranjeros, creando empresas estatales que desembocaron en una gran crisis e inflación en los años 80. (Comexperu, 2021)

#### **4.3.2. Fuerzas económico-financieras**

Nuestro país tiene un sólido fundamento macroeconómico, entre ellos un banco de reserva sólido, baja deuda pública y considerables reservas internacionales. La economía del Perú ha experimentado repuntes significativos en 2021, sin embargo, la disminución de la pobreza se ha ralentizado por la inflación y la rigidez estructural de los mercados de trabajo. Según algunas proyecciones el crecimiento del PBI a su tendencia anterior a la pandemia, alrededor de 3% en el año 2022, aunque respecto a la pobreza los niveles se mantendrán. (Banco mundial. 2021)

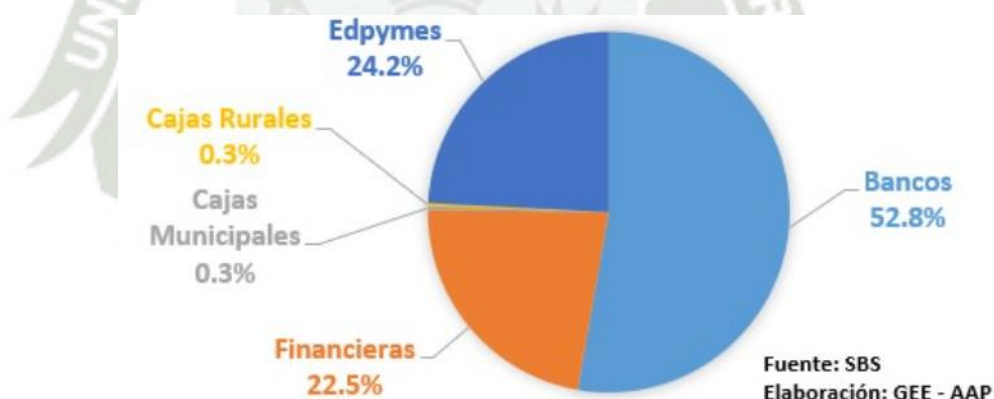
Después de la fuerte recesión en la pandemia, el PBI aumento cerca del 13.3% en el siguiente año, esta recuperación se debió fundamentalmente por las demandas internas provocadas por el gasto público y privado. Aun cuando los niveles de empleabilidad se han recuperado, estos empleos no tienen buena calidad y son la mayoría de manera informal. Los empleos formales en el sector urbano siguen estando por debajo de los niveles antes de la pandemia. Esto ha provocado una disminución de los ingresos en los hogares. (Banco mundial, 2021)

Las facilidades para el financiamiento, también representa otra condicionante a mencionar, sobre todo para la adquisición de unidades vehiculares para el transporte de carga, como furgonetas y camiones, que pueden ser empleados para el traslado de insumos comerciales, abasto y alimentos de primera necesidad, otros también para delivery, transporte escolar y taxi. (Posada, 2021)

Las instituciones financieras también desarrollan un papel fundamental ya que otorgan créditos vehiculares con altos porcentajes de participación dentro del mercado de financiación vehicular (Ventura, 2020).

En el Perú las entidades financieras más requeridas para acceder a algún tipo de crédito vehicular vienen siendo los bancos privados con una acogida del 52.8%, les siguen las edpymes con una participación porcentual de 24.2%, a continuación, están las financieras con 22.5%, en tanto que las cajas rurales y municipales tienen un 0.26% y 0.32% respectivamente. (AAP, 2021)

**Figura 7. Participación financiamiento vehicular 2021**



Nota: SBS-AAP, 2021

Dentro de la economía nacional el dólar, junto al tipo de cambio juegan un papel clave para los consumidores, en ese sentido las perspectivas son buenas ya que existe una balanza comercial favorable que da un sólido soporte al tipo de cambio. El banco central de reserva (BCR) ha aumentado la tasa referencial a favor del flujo de capitales con la finalidad de conseguir un mayor retorno en soles, la balanza comercial ha mostrado una evolución positiva por el aumento del precio de las materias primas, generando una mayor oferta en dólares. Las altas reservas internacionales y estabilidad monetaria de nuestro país han permitido tener buen

grado de inversión frente a las calificadoras de crédito y conseguir favorables tipos de cambio. (Aguirre, 2022)

Según el diario Gestión en el año 2020 el dólar creció en 7.79%, como refugio de las economías mundiales, en ese sentido nuestra moneda perdió algún valor relacionado, donde el banco central tuvo que intervenir en sucesivas oportunidades para mantener la política monetaria y su estabilidad, ya que una disminución del valor del dólar frente al sol, hace que las importaciones de tecnología, transporte y autos sean más económicas. (Rextie, 2021)

se debe mencionar que la crisis de la pandemia ha provocado una caída en los ingresos familiares, reduciéndose las tasas de empleo, evidenciando una disminución en sus ingresos llevando a un recorte de los gastos, enfocándose más en los gastos de primera necesidad. La condición económica de los hogares ha experimentado aprietos económicos, afectando a la capacidad de adquisición de bienes de carácter secundario como los automóviles. (Díaz, 2020)

#### **4.3.3. Fuerza social, cultural y demográfica**

La posesión de un auto es un acto público de naturaleza social que obedece a un impulso grupal regulado y generado, todo individuo depende del colectivo para expresarse a sí mismo, en virtud de que pertenece a una estructura social. Existen motivos por los cuales los ciudadanos invierten buenas cantidades de dinero para la adquisición de un auto o su mantenimiento y se expresa a través de las manifestaciones culturales que lo envuelven. Los autos continúan siendo populares en las grandes urbes, anualmente ingresa una cantidad considerable de vehículos en las áreas metropolitanas, aunque existan restricciones, hayan subido los impuestos y aunque las redes viales no se hayan ampliado o estén en malas condiciones. En estudios realizados por Vallejo (2019) encontró que dentro de las motivaciones de las personas para tener un automóvil esta la determinación de alejarse del transporte público, en su deseo de tener una vida más libre.

A su vez en nuestra sociedad existen representaciones sociales formadas en torno a los automóviles que es particular en cada cultura, de modo que la posesión de este bien trasciende al uso o utilidad para transformarse en un dispositivo cultural al servicio de la identidad de las personas y esto le significan una oportunidad para

su posesión, aunque no entienda bien la representación técnica, si se percibe bien la representación social, lo cual se traduce bien como un concepto de la moda. (Vallejo, 2019)

Dentro del aspecto demográfico, en nuestro país la participación del mercado es que solo el 14% de ciudadanos poseen un vehículo, aunque la penetración en autos sofisticados grande el mercado solo está representado por el 5%. En cuanto al sexo femenino, la mujer moderna solo tiene una penetración porcentual del 9% de posesión, pero significa un 275 del mercado total. (Rubiños,2019)

**Figura 8. Porcentaje de peruanos que tienen auto**



**Nota:** Rubiños, 2019

Por otro lado, la existencia de inseguridad ciudadana y los hechos delictivos afectan sin duda a las decisiones de compra de un vehículo, según el INEI (2021) en el año 2021 hubieron más de 1600 robos mensuales de vehículos, donde las modalidades fueron 20% asalto y robo y 80% mientras estaban estacionados. La percepción de inseguridad es alta ya que el 85% de ciudadanos cree que en cualquier momento podría ser víctima de la delincuencia. Además de este problema también existe el comercio ilegal de autopartes que representan una fuente ilícita de ingresos muy lucrativa, que amenaza a la industria y pone en peligro a los propietarios y choferes quienes pueden adquirir piezas de repuesto que no ofrezcan la calidad ni las garantías requeridas para su funcionamiento. (Interpol, 2022)

#### 4.3.4. Fuerzas tecnológicas

La tecnología ofrece hoy en día brinda una gran oportunidad, ya que cualquier cliente puede requerir una cotización de precios virtual o en línea, lo que ofrece a los concesionarios las posibilidades de entrega de solicitudes de forma digital. Esto puede significar para las empresas un nuevo modelo de ingresos, apoyándose en las tecnologías virtuales. Cada vez más corporaciones de automoción recurren a asociaciones y suscripciones para aumentar sus ganancias, según Salesforce 68% de fabricantes originales y el 62% de minoristas invierten en plataformas que emplean el internet de las cosas (IoT) como la herramienta Apple Carplay y dispositivos conectados de forma inteligente. Un 93% de empresas de automóviles están de acuerdo en que, a través de la interacción con sus sitios web, el uso de un historial de compras ayuda a mejorar de forma sustancial la experiencia con sus clientes. (Aranzábal, 2019)

A su vez, la atractividad y tendencia tecnológica global en el sector automotor vienen siendo los vehículos inteligentes, esta tecnología se ha convertido en una opción estratégica para el sector automotriz, según la data Internacional Corporation (IDC) las tasas de crecimiento anuales de envío de automóviles inteligentes en los próximos 5 años será de 16.8%. Se ha estimado que para el año 2025, el envío global de automóviles con estas características superara los 93 000 000 de autos lo que se traduce en una oferta acelerada. Teniendo como base la inteligencia artificial, las tecnologías de información, el internet y las comunicaciones, los automóviles hoy en día están integrando conexión, interacción y conducción inteligentes junto con otras características que crean un ámbito totalmente nuevo de comercio. La evolución de este sector brinda muchas opciones para el futuro, a través de la programación de un destino, es posible que los conductores accedan a un coche más autónomo que funcione casi sin errores, que no utilicen señales de tráfico por estar interconectados entre ellos, los problemas de estacionamiento superados, a la vez que se otorga mayor potencia y diseño. (Perú Retail, 2021)

En el Perú existe una carencia de personal mecánico especializado en la reparación de autos híbridos y autos eléctricos. De un taller mecánico que puede contar con 5 o 6 mecánicos especialistas en autos de combustión interna solo uno de ellos

puede tener algún tipo de conocimientos sobre el tratamiento de vehículos eléctricos e híbridos. También a nivel nacional existe una carencia de centros de especialización donde se puedan certificar preparación técnica especializada sobre electromovilidad. La industria automotriz ha venido enfrentando una escasez de mecánicos automotrices especializados antes de la pandemia del 2020. Actualmente añadiendo la problemática a las cadenas de suministro, tanto las empresas concesionarias como los clientes y público usuario se enfrentan a una enorme problemática en desmedro de los fabricantes, concesionarios y dueños de automóviles. (Gestión, 2022)

En la última década la aparición de internet ha promovido un gran aumento en la reventa ilícita de componentes vehiculares, representando un factor de preocupación para las entidades encargadas del cumplimiento de la normatividad y la legislación relacionada a la fabricación de automóviles, organizaciones reguladoras a nivel mundial. (Gestión, 2022)

#### **4.3.5. Fuerzas ecológico-ambientales**

Dentro del desarrollo de un proyecto empresarial existen ciertos factores ambientales externos que pueden ser los aspectos ecológicos, estos podrían afectar de manera positiva o negativa a la empresa, estos deben ser analizados ya que inciden de manera diferente dependiendo del sector, en la organización y en los resultados que se esperan. (SENAMHI, 2021)

En el Perú en los últimos años se ha dado la implementación de normativa regulatoria en el campo ecológico en todo el territorio nacional, la introducción de la electromovilidad representa una oportunidad para el mercado automotor, el uso del gas natural para el transporte urbano se ha masificado, con la finalidad de que los vehículos puedan contribuir en la reducción significativa de emisiones contaminantes nocivas para la salud, principalmente en aquellas localidades donde se encuentra concentrada una mayor cantidad de flotas dedicadas al transporte y traslado. Esto puede permitir que se manifieste un progreso hacia ciudades más saludables y ecoeficientes, donde el Perú puede adecuarse a las nuevas tecnologías vehiculares, con baja emisión de contaminantes de forma paralela a lo que están optando otros países de la región. (SENAMHI, 2021)

También, se evidencia una tendencia a la utilización de movilidad ecológica, donde se está reconociendo las ventajas del uso de los vehículos no motorizados no solo para la salud, sino también para el transporte, en las grandes ciudades y otras del interior del país se le utiliza como medio para el desplazamiento, los beneficios también son términos de compra, consumo y costo de mantenimiento bajos y los impactos en la huella de carbono que deja prácticamente son nulos. Esos cambios en los hábitos de movilidad de la gente significan una sustitución del producto que se oferta, aunque existen algunos trayectos realizados por un automóvil que no pueden ser reemplazados por otro tipo de movilidad. (Campusano, 2021)

#### 4.4. ANÁLISIS VRIO

Se hace necesario también determinar algunos componentes que otorgan valor a SUR MOTORS y que pueden determinar ventajas competitivas. Por medio del análisis VRIO se determinarán 4 características indispensables que se debe tener en cuenta según los recursos y capacidades valiosas, raras, difíciles de imitar y valores aprovechados por a empresa.

**Tabla 11. Identificación de recursos**

| <b>RECURSOS</b>   |
|---|
| R <sub>1</sub> = Compromiso del personal con SUR MOTORS     |
| R <sub>2</sub> = Captación de fondos y recursos financieros |
| R <sub>3</sub> = Referencia de clientes anteriores          |
| R <sub>4</sub> = Implementación de software propio          |
| R <sub>5</sub> = Valor de la marca SUR MOTORS               |
| R <sub>6</sub> = Recursos humanos con habilidades técnicas  |

**Tabla 12. Identificación de capacidades**

| <b>CAPACIDADES</b>  |
|---|
| C <sub>1</sub> = Buen volumen de ventas R <sub>1</sub>  |
| C <sub>2</sub> = Responsabilidad social R <sub>1</sub> R <sub>2</sub> R <sub>6</sub>                |
| C <sub>3</sub> = Eficiencia en el servicio R <sub>4</sub>   |
| C <sub>4</sub> = Liderazgo en el sector R <sub>1</sub> R <sub>6</sub>                               |
| C <sub>5</sub> = Buena satisfacción de usuarios R <sub>1</sub> R <sub>2</sub> R <sub>3</sub>        |
| C <sub>6</sub> = habilidad de desarrollo de innovación R <sub>1</sub> R <sub>2</sub> R <sub>6</sub> |
| C <sub>7</sub> = Eficiencia servicio de post venta R <sub>1</sub> R <sub>2</sub>                    |

**Tabla 13. Matriz VRIO**

| VALIOSO | RARO | DIFICIL DE IMITAR | APROVECHADA POR LA EMPRESA | RESULTADOS   |
|---------|------|-------------------|----------------------------|--|
| SI      | NO   |                   |                            | <b>Paridad competitiva</b><br>- Compromiso del personal con SUR MOTORS<br>- Situación financiera estable<br>- Referencia de clientes anteriores<br>- Buen volumen de ventas              |
| SI      | SI   | NO                |                            | <b>Ventajas temporales competitivas</b><br>- Recursos humanos con habilidades técnicas<br>- Responsabilidad social<br>- Eficiencia en el servicio  |
| SI      | SI   | SI                | NO                         | <b>Ventajas competitivas sin explotar</b><br>- Liderazgo en el sector<br>- Buena satisfacción de usuarios  |
| SI      | SI   | SI                | SI                         | <b>Ventajas competitivas sostenibles</b><br>- Implementación de software propio<br>- Habilidad de desarrollo de innovación<br>- Eficiencia servicio de post venta<br>- Valor de la marca |

De acuerdo a la matriz VRIO, SUR MOTORS tiene 4 ventajas sostenibles competitivas:

- **Habilidad de desarrollo de innovación:** SUR MOTORS ha emprendido algunas acciones relacionadas a la innovación dentro del sector de vehículos. Esto ha favorecido a la empresa, empleándose como base para nuevas innovaciones.
- **Implementación de software propio.** La empresa ha emprendido el desarrollo de sistemas de atención, enfocados en la atención virtual y la creación de apps que mejoren el servicio y la experiencia del cliente.
- **Eficiencia servicio de post venta.** Se hace énfasis en este tipo servicio es que crea buena diferenciación de otras empresas dentro del sector. Este servicio es eficiente y rápido e incentiva el servicio móvil brindando asistencia oportuna.
- **Valor de la marca.** Con más de veinte años dentro del sector, SUR MOTORS tiene alto valor de marca comparativamente con otras empresas esto por el buen servicio y la permanente innovación en los procedimientos.

#### 4.5. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 14. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

|                 | MEFE                       | ASPECTOS DETERMINANTES DE EXITO   | Peso        | Calificación | Resultado   |
|-----------------|----------------------------|---|-------------|--------------|-------------|
|                 |                            | <b>OPORTUNIDADES</b>  |             |              |             |
| 1               | Aspecto político legal     | Liderazgo gubernamental fuerte y claro para las políticas comerciales a través del óptimo aprovechamiento de los acuerdos                   | 0.03        | 2            | 0.06        |
| 2               |                            | Políticas gubernamentales cada vez más flexibles para los importadores  | 0.08        | 2            | 0.16        |
| 3               |                            | Beneficios tributarios como simplificación de operaciones y reducción de costos aduaneros   | 0.07        | 2            | 0.14        |
| 4               | Aspecto económico          | El Perú tiene un sólido fundamento macroeconómico, con baja deuda pública y reservas internacionales  | 0.1         | 4            | 0.4         |
| 5               |                            | Facilidades para el financiamiento de adquisición de unidades vehiculares   | 0.07        | 3            | 0.21        |
| 6               |                            | Balanza comercial favorable que otorga soporte al tipo de cambio  | 0.06        | 3            | 0.18        |
| 7               | Aspecto social demográfico | Poder simbólico social de la posesión de un automóvil en la población siempre activo  | 0.05        | 3            | 0.15        |
| 8               |                            | La posesión del bien que trasciende a la utilidad para transformarse en un dispositivo cultural como un concepto de la moda                 | 0.04        | 4            | 0.16        |
| 9               |                            | La participación del mercado es que solo el 14% de ciudadanos poseen un vehículo  | 0.04        | 3            | 0.12        |
| 10              | Campo tecnológico          | Uso de tecnología de venta digitales, entrega de solicitudes y cotizaciones de requerimiento por la vía IoT                                 | 0.02        | 1            | 0.02        |
| 11              |                            | La atractividad y tendencia tecnológica global en el sector automotor que vienen siendo los vehículos inteligentes                          | 0.03        | 2            | 0.06        |
| 12              | campo ecológico            | Implementación de normativa regulatoria en el campo ecológico en todo el territorio nacional  | 0.02        | 1            | 0.02        |
| 13              |                            | Venta o fabricación de vehículos con nuevas tecnologías vehiculares con nula emisión de contaminantes                                       | 0.01        | 2            | 0.02        |
| 14              |                            | La introducción de la electromovilidad en el parque automotor nacional  | 0.01        | 2            | 0.02        |
| <b>SUBTOTAL</b> |                            |   | <b>0.63</b> |              | <b>1.72</b> |
|                 |                            | <b>AMENAZAS</b>   |             |              |             |
| 1               | Aspecto político legal     | Consolidación de las tendencias de izquierda en las economías de los países de la región  | 0.03        | 1            | 0.03        |
| 2               |                            | Propuestas de campaña en contra de una economía abierta y la prohibición de apertura a las importaciones,                                   | 0.04        | 1            | 0.04        |
| 3               |                            | Créditos vehiculares dentro del sistema financiero con tendencia a la baja  | 0.04        | 3            | 0.12        |
| 4               |                            | Disminución en el ingreso de los hogares por la crisis de la pandemia   | 0.05        | 1            | 0.05        |
| 5               | Campo social               | Existencia de inseguridad ciudadana y hechos delictivos afectan a las decisiones de compra de un vehículo                                   | 0.05        | 2            | 0.1         |
| 6               |                            | Comercio ilegal de autopartes que amenaza poniendo en peligro a la industria  | 0.04        | 1            | 0.04        |
| 7               | Campo tecnológico          | Existe una carencia de personal técnico especializado para autos híbridos y eléctricos o centro educativos que certifiquen especialización. | 0.05        | 3            | 0.15        |
| 8               |                            | Aumento en la reventa ilícita de autopartes a través de canales digitales   | 0.02        | 1            | 0.02        |
| 9               | campo ecológico            | Implementación de normativa regulatoria en el campo ecológico en todo el territorio nacional  | 0.02        | 2            | 0.04        |
| 10              |                            | Movilidad sostenible que promueve el uso de vehículos que no requieren de motor de combustión para su propulsión                            | 0.01        | 2            | 0.02        |
| 11              |                            | Los cambios en los hábitos de movilidad de la gente significan una sustitución del uso del vehículo.  | 0.02        | 2            | 0.04        |
| <b>SUBTOTAL</b> |                            |   | <b>0.37</b> |              | <b>0.65</b> |
| <b>TOTAL</b>    |                            |   | <b>1</b>    |              | <b>2.37</b> |

Nota. Valores: 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal. Adaptado de D'Alessio, (2015)

Dentro de los resultados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) de la empresa Sur Motors se puede observar que cuenta con 25 aspectos determinantes para su éxito, se ha podido evaluar 14 Oportunidades y 11 amenazas dentro de un número adecuado de aspectos. Para construir la matriz MEFE se asignó un peso relativo a cada factor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), considerando la importancia relativa de cada factor para el éxito de SUR MOTORS dentro del sector concesionario vehicular, a su vez estos pesos se discutieron en reunión entre el gerente comercial, jefe de ventas, planner y Gerente general de la empresa llegando a un consenso en grupo. Según D'Alessio, (2015) las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas.

El peso ponderado global de las oportunidades ha sido de 1.72 y el peso ponderado de las amenazas dio como resultado 0.65, de donde se puede establecer que el medio externo está siendo medianamente favorable para la empresa.

El resultado del total ponderado obtenido de 2.37 indica una opción cercana al promedio, dentro de los intentos positivos a realizar para concretar las oportunidades y realizar una neutralización de las amenazas. Se puede observar que existe una respuesta promedio buena de aprovechamiento hacia oportunidades como el respeto a las políticas comerciales, flexibilidad hacia los importadores, beneficios en la reducción de costos aduaneros, la tendencia tecnológica mundial dentro del sector automotor, fabricación de vehículos con nuevas tecnologías cero emisiones de contaminantes y la introducción de la electromovilidad en el parque automotor nacional. Así mismo se puede ver que existe una respuesta pobre a amenazas como la consolidación de tendencia de izquierda en las economías de la región, campañas en contra de una economía abierta con prohibición de apertura a importaciones, disminución de ingresos en el hogar por la crisis pandémica, el comercio ilegal de autopartes y el aumento en la reventa ilícita de autopartes por medio de canales digitales.

Para solucionar esta situación se hace necesaria la implementación de nuevas estrategias que puedan aportar mayor valor del que se obtiene con forma de planeamiento que se ejecuta en la actualidad, y así obtener una mejor respuesta hacia los impactos que provienen desde el sector externo.

#### 4.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) Y MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL (MPR)

##### 4.6.1. Matriz de perfil competitivo

En esta matriz realizamos la identificación de las empresas competidoras principales de la concesionaria Sur Motors en la ciudad de Arequipa, realizamos la identificación de la debilidades y fortalezas y hacemos las comparaciones entre sí para conocer la posición que ocupa cada una dentro del mercado automotor.

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo

| N° | Aspectos clave de éxito   | Peso     | Sur Motors |             | Inka Motors |             | Perú Motors |             | Roberts |             |
|----|---|----------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
|    |   |          | V          | P           | V           | P           | V           | P           | V       | P           |
| 1  | Marcas comercializadas con gran respaldo y solidez                                  | 0.24     | 4          | 0.96        | 4           | 0.96        | 3           | 0.72        | 4       | 0.96        |
| 2  | Ubicación de filiales estratégicas en las ciudades estratégicas del sur del país    | 0.20     | 4          | 0.8         | 4           | 0.8         | 4           | 0.8         | 3       | 0.6         |
| 3  | Gran monitoreo de las marcas para garantizar el alcance de estándares exigidos      | 0.16     | 3          | 0.48        | 4           | 0.64        | 3           | 0.48        | 3       | 0.48        |
| 4  | Toma de decisiones gerenciales de manera centralizada                               | 0.05     | 1          | 0.05        | 2           | 0.1         | 3           | 0.15        | 2       | 0.1         |
| 5  | Procedimientos exigidos por las marcas no están alcanzado 11 100% de requerimientos | 0.11     | 1          | 0.11        | 2           | 0.22        | 2           | 0.22        | 2       | 0.22        |
| 6  | Falta de sistema ERP de planificación de recursos empresariales                     | 0.24     | 1          | 0.24        | 3           | 0.72        | 2           | 0.48        | 2       | 0.48        |
|    | <b>TOTAL</b>  | <b>1</b> |            | <b>2.64</b> |             | <b>3.44</b> |             | <b>2.85</b> |         | <b>2.84</b> |

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

Según D'Alessio, (2015) los pesos y ponderaciones a considerar en la matriz de Perfil Competitivo tienen el mismo significado que en la matriz EFE, así para construir la matriz PC se asignó un peso relativo a cada factor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), considerando la importancia relativa de cada factor según la interacción de los competidores que participan en el sector y que son determinantes para el éxito de SUR MOTORS, a su vez estos pesos se discutieron en reunión entre el gerente comercial, jefe de ventas, planner y Gerente general de la empresa llegando a un consenso en grupo.

A continuación, se hace una descripción de los competidores de SUR MOTORS en la región sur:

*Inca Motors.* Esta empresa se fundó en el año 1947 cuando un visionario de origen británico fundó algunas compañías que llevaron su nombre Gibson, Enrique. En 1924 la empresa Gibson limitada se le otorga se concesionario de Ford, en la zona sur de nuestro país. (Sarria, 2015), el giro principal de negocio de esta empresa es la venta de vehículos, lubricantes y repuestos así como servicios de taller para las marcas de autos. (IncaMotors, 2022)

*Peru Motor.* Esta es una empresa peruana con cerca de 30 años de operación dentro del mercado. Con el tiempo ha ido ganando mayor posición en la ciudad de Arequipa y cuenta con algunos socios estratégicos. Actualmente cuenta con marcas de autos como Mitsubishi, Chevrolet, Volkswagen, Audi, FUSO y más recientemente Hyundai. (Perumotor, 2022)

*Roberts.* Empresa fundada en Arequipa el año 1945, posteriormente incursiona en el negocio automotriz en 1976 como Resersur, desarrollando las ventas de marcas como Nissan y Renault. Más reciente mente ha buscado asociarse con DERCO provee vehículos para el sector minería, tiene las características de una multimarca y comercializa autos seminuevos y camiones JAC. (Roberts, 2020)

#### 4.6.2. Matriz de perfil referencial

Para la construcción de esta matriz se asignó un peso relativo a cada factor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), considerando la importancia relativa de cada factor, a su vez estos pesos se discutieron en reunión entre el gerente comercial, jefe de ventas, planner y Gerente general de la empresa llegando a un consenso en grupo. Dentro del perfil referencial se tomó en cuenta a una empresa líder en el sector automotor a nivel latinoamericano, como Kavak una empresa que está liderando la compra y venta de autos a nivel latinoamericano, ha concentrado la atención del rubro por la seguridad en sus trámites y también por la agilidad que imprime en sus procesos, la calidad existente en su portafolio y el servicio omnicanal. Según al análisis realizado en la tabla 16 se puede ver que Kavak cuenta con una enorme ventaja comparativa frente a Sur Motors, lo cual se explica por la dimensión de sus procesos, la permanencia de operaciones dentro del sector, la gama diferente de servicios que ofrece y los niveles de ventas que alcanza. (Forbes, 2022)

**Tabla 16. Matriz de perfil referencial**

| N° | Aspectos clave de éxito   | Peso     | Sur Motors |             | Kavak |             |
|----|---|----------|------------|-------------|-------|-------------|
|    |   |          | V          | P           | V     | P           |
| 1  | Marcas comercializadas con gran respaldo y solidez                                  | 0.24     | 4          | 0.96        | 4     | 0.96        |
| 2  | Ubicación de filiales estratégicas en las ciudades estratégicas del sur del país    | 0.20     | 4          | 0.8         | 4     | 0.8         |
| 3  | Gran monitoreo de las marcas para garantizar el alcance de estándares exigidos      | 0.16     | 3          | 0.48        | 4     | 0.64        |
| 4  | Toma de decisiones gerenciales de manera centralizada                               | 0.05     | 1          | 0.05        | 3     | 0.15        |
| 5  | Procedimientos exigidos por las marcas no están alcanzado 11 100% de requerimientos | 0.11     | 1          | 0.11        | 4     | 0.44        |
| 6  | Falta de sistema ERP de planificación de recursos empresariales                     | 0.24     | 1          | 0.24        | 4     | 0.96        |
|    | <b>TOTAL</b>  | <b>1</b> |            | <b>2.64</b> |       | <b>3.95</b> |

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

## 4.7. ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT

### 4.7.1. Administración y gerencia (A)

El nivel de compromiso de la dirección, la gerencia y los altos directivos es muy valorado por el personal que trabaja en los demás niveles jerárquicos. La empresa cuenta con varios años de operatividad dentro del rubro manteniendo un alto nivel de liderazgo y contactos. La gerencia se asegura que las funciones y responsabilidades sean asignadas adecuadamente y vayan de la mano con las políticas de gestión pertinentes en cumplimiento con los objetivos y la misión empresarial. Existe una preocupación porque la comunicación sea más fluida y efectiva en cada nivel jerárquico organizativo lo que ayudaría a identificar oportunidades de mejora.

Dentro del sistema de gestión se aplican principios de gestión y de calidad, sin embargo, las decisiones se encuentran demasiado centralizadas en la gerencia, la toma de decisión y poder de proceso tienen demasiada tendencia a converger en una misma posición, las consecuencias negativas son que puede crear demasiada dependencia entre el centro y la periferie de la organización creando retrasos en ocasiones y reducción en los tiempos de productividad. Se pueden generar también excesos en la rigidez de las jerarquías reduciendo al personal subalterno al único seguimiento de ordenes e instrucciones obligándose a esperar una respuesta en casos de urgencia.

### 4.7.2. Marketing y estudio de mercado (M)

**Producto.** Los vehículos que se comercializa en Sur Motors son de las marcas Hyundai, Volkswagen, Honda entre otros, para uso personal, comercial o de negocios. También se ofrece el servicio de taller para reparación y mantenimiento de vehículos garantizado.

**Plaza.** Respecto a este punto existen diversas filiales ubicadas estratégicamente en zonas con alto tráfico, la infraestructura de cada local de ventas y distribución está según las especificaciones y requerimientos exigidos por los fabricantes y marcas.

**Precio.** el precio de venta de cada unidad vehicular viene establecido por la propia marca, se evita de esta manera la competencia desleal, no se pueden elevar los

precios, pero si estimar las ganancias que cada marca otorga por descuento especiales brindados a los clientes. Este aspecto resulta a veces en contra ya que los mayores concesionarios ubicados en la ciudad de lima ofertan costos más bajos que en provincia por la gran cantidad de unidades adquiridas.

**Promoción.** Las tareas de promoción vienen establecidas por las marcas mensualmente, por medio de formatos comerciales que se distribuyen a través de los dealers con especialización, quienes definen las pautas publicitarias a difundir en los medios como campañas publicitarias.

Existen pocos estudios de mercado realizados por la empresa Sur Motors en los últimos años sobre la fidelización de los clientes, lo cual es indispensable para mejorar las ventas y posicionar la marca dentro del mercado, con lo cual se puede obtener mayor beneficio y mayor conocimiento de que les interesa a los usuarios. La aplicación de técnicas de marketing mix puede permitir la formulación de estrategias sobre diseño de servicio, clientes potenciales, canales de distribución, fijación de precios y las técnicas de comunicación. Teniendo un conocimiento profundo del nivel de fidelización de los clientes hacia el servicio hará posible la promoción en la retención de los clientes frecuentes y la captación de nuevos clientes.

#### **4.7.3. Logística, operaciones e infraestructura (O)**

Sur Motors cuenta con sucursales en las principales ciudades del sur del Perú para la venta de autos de las marcas Hyundai, Volkswagen, Honda entre otros. Cuenta con tiendas y talleres en las sedes para el servicio de repuestos y venta de autopartes. En la actualidad las operaciones en las diversas sucursales son gerenciadas a través un jefe de ventas, los administradores de cada sucursal envían los reportes de manera directa hacia el gerente general de Sur Motors. Los socios logísticos con que cuenta son confiables y con experiencia esto le ha permitido hacer una optimización de sus tiempos de entrega y a contribuido a disminuir los costos logísticos. Par evitar cualquier error en la cadena de suministro se hace uso de sistemas tecnológicos para administración de almacén, etiquetas, códigos de barra y escáneres que brindan mayor seguridad a los componentes críticos.

Al ser concesionario multimarca, existen múltiples exigencias sobre el manejo de estándares en el servicio impuesto por cada una de las marcas, sin embargo, la configuración y personalización específica característica de cada cliente hace que sean diversos los niveles de respuesta requeridos en las cadenas de suministro, por esta razón la implementación de las exigencias todavía no está al 100% y están pendientes aún los plazos para su cumplimiento

#### **4.7.4. Contabilidad y finanzas (F)**

La empresa cuenta con un departamento de contabilidad para llevar a cabo la verificación y balances de la documentación relacionada a ingresos y egresos existentes. Se encarga de evaluar los registros contables para hacer la determinación de los costos facilitando la formulación de programas y presupuestos, permitiendo así la medición eficiente y eficaz de la aplicación de los gastos. En el área contable de Sur Motors se cuenta con la disponibilidad de herramientas que automatizan los procesos contables de manera integral, se dispone de un equipo de trabajo especializados en el área contable con conocimientos técnicos que ofrecen gran respaldo a la empresa.

En el área de finanzas, respecto a los registros de endeudamiento se ha puesto en relieve cierta tendencia al incremento en los pasivos, aunque es leve no deja de ser importante y manifiesta que la empresa podría llegar a tener más deudas que activos, con poca capacidad para afrontar los riesgos en la liquidez generando escenarios poco favorables para el control a corto plazo de los presupuestos y flujos de caja.

#### **4.7.5. Cultura y recursos humanos (H)**

Dentro del control interno el personal y colaboradores son un aspecto muy importante para la empresa, las prácticas y políticas relacionadas a recursos humanos incluyen capacitación, orientación, asesoramiento y educación en el sitio de trabajo. Siendo importante la remuneración, la compensación por los esfuerzos y emprendimiento de acciones correctivas. La metodología empleada en la decisión de contratación se asegura de que los individuos cuenten con la integridad, ética, educación y experiencia necesaria en el puesto requeridos en el cumplimiento de sus funciones, se realizan evaluaciones y asesoramiento continuo para contar con personal confiable y competitivo con capacidad de

asumir responsabilidades y afrontar los retos del control interno efectivo en las diversas áreas de la empresa.

Sin embargo, también se observa en una fase más interna de medición que la asignación de presupuesto para actividades de gestión del talento humano ha sido mínima, lo que puede afectar el enfoque en la política de repotenciación del capital humano, un mayor reconocimiento al valor agregado por persona representara un retorno en la inversión. La participación activa de los directivos de la empresa en su rol pedagógico orientador generara impactos estratégicos en el capital humano considerándolo como una inversión y no como gasto.

#### **4.7.6. Tecnología de Información y comunicaciones (I)**

La empresa ha desarrollado aplicaciones de software con funcionalidades de consulta y venta para sus clientes, dentro de una plataforma flexible y dinámica, esta plataforma es posible de gestionar con seguridad en sus redes, de forma que se pueda proveer un escenario ágil en las soluciones, adaptado a las necesidades del cliente. Se ha realizado el lanzamiento de una app Volkswagen que permite conocer sobre la tecnología, seguridad y diseño del vehículo. Para ello se realizó la evaluación de distintos entornos de producción y desarrollo basados en un centro de datos virtuales. Esta infraestructura permitió el lanzamiento de otras *apps* con un entorno que garantiza un nivel de seguridad y estabilidad en las consultas. En lo que se refiere a servicios de taller se ha adoptado el apoyo de tecnologías para el diagnóstico computarizado de vehículos empleado escáneres de detección de fallos.

El impacto comunicacional que tiene Sur Motors con los usuarios y clientes es bastante fluido y tiene buena efectividad, los procesos clave y los atributos tienen en general una buena aceptación. Sin embargo, es necesario mejorar las habilidades y destrezas de comunicación entre el personal, ya que un empleado satisfecho se encuentra más comprometido con la empresa y pondrá mayor esfuerzo en la satisfacción de los clientes. Por otro lado, si bien se recoge la información de ventas consultas y requerimientos y quejas, estas cumplen una función meramente receptiva, no se añade valor al servicio de la opinión de los clientes, limitándose solo a realizar la recepción y registro sin pasar por un

tratamiento y análisis de la información lo que no ha generado muy buena respuesta del público.

#### **4.7.7. Tecnología de desarrollo e investigación (T)**

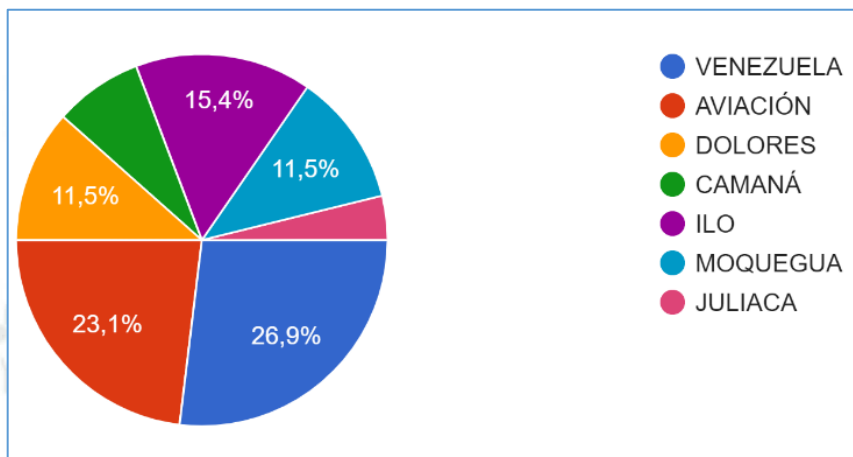
En el área de tecnología y desarrollo de servicios, la gestión interna hace uso de las tecnologías emergentes basados en estándares que establece la industria, la gama de vehículos que están se están ofertando al mercado nacional y local en los últimos años buscan tener mayor proximidad hacia las tecnología de seguridad para el conductor, sistemas de frenado, sistemas de airbags más eficientes, scanner de última generación o tecnologías de carga para vehículos biocombustible, enfocándose hacia el tema de la seguridad y confort de los conductores, por esta razón en el área de ventas se busca estar actualizados en las capacitaciones respecto de tecnologías vehiculares automatizadas y últimos sistemas de alta tecnología en vehicular.

Si bien en Sur Motors no se cuenta con I+D como proceso de investigación y conocimiento existe el compromiso y objetivo de conseguir la innovación para elevar las ventas de la empresa, la ausencia de este factor puede ser vista como una oportunidad para convertir a este sector en pionera en la aplicación de la innovación promotor principal de conocimiento. Esta industria anualmente invierte muchos millones de dólares en el diseño de vehículos más seguros, autónomos y mucho más ecológicos producidos con nuevos materiales y tecnología. Este progreso está relacionado al perfeccionamiento y creciente uso de la inteligencia artificial (IA) dado su interés por el desarrollo de tecnologías cada vez más complejas donde la principal cuestión es la entrega de un vehículo más cómodo, seguro y predecible.

#### 4.7.8. Encuesta a personal de la empresa

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta realizada a 27 integrantes de la empresa Sur Motors de en el sur del Perú.

**Figura 9. Personal procedente de filiales Sur Motors**



La empresa Sur Motors tiene el 26.9% de sedes en la A.V. Venezuela y

El 23.1% de personal se encuentra en la A.V. Aviación

El 11.5% de personal se encuentra en la A.V. Dolores

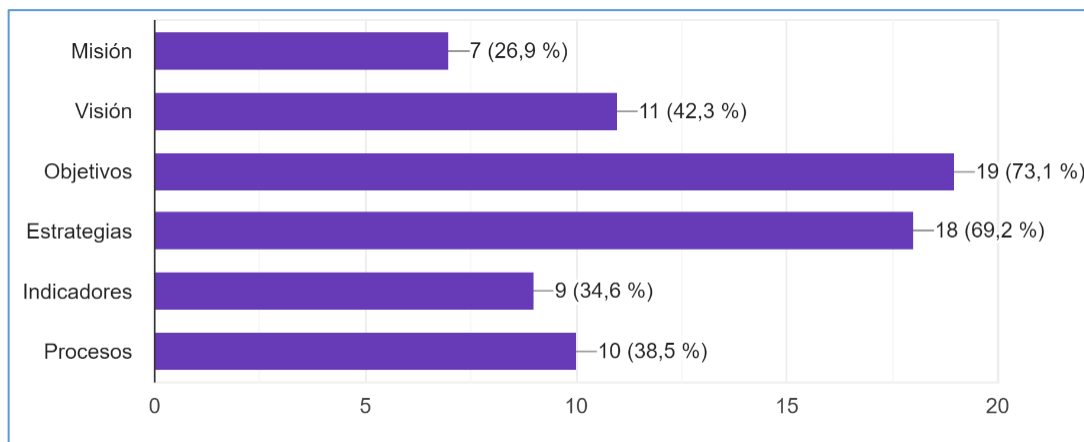
El 7.1% de personal se encuentra en la ciudad de Camaná

El 15.4% de personal se encuentra en la ciudad de Ilo

El 11.5% de personal se encuentra en la ciudad de Moquegua

El 4.5 % de personal se encuentra en la ciudad de Juliaca.

**Figura 10. ¿Con que termino relacionas más el planeamiento estratégico?**



Con la misión tenemos a 7 personas con el 26,9%.

Con la visión tenemos a 11 personas con el 42,3%

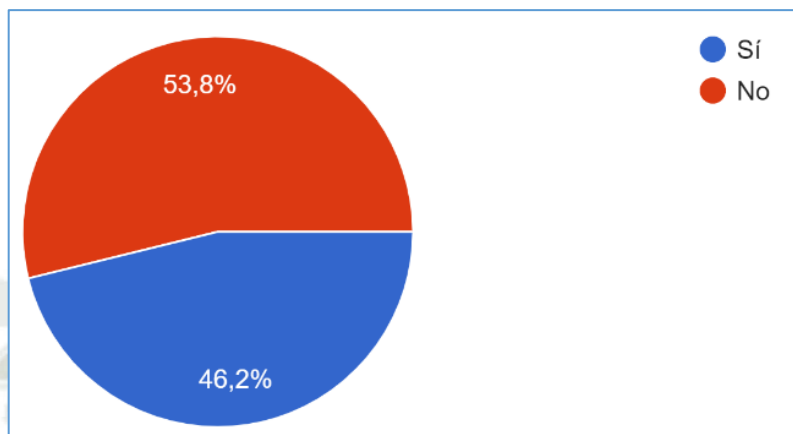
Con los objetivos tenemos a 19 personas con el 73,1%

Con las estrategias tenemos a 18 personas con el 69,2%

Con los indicadores tenemos a 9 personas con el 34,6%

Con los procesos tenemos a 10 personas con el 38,5%

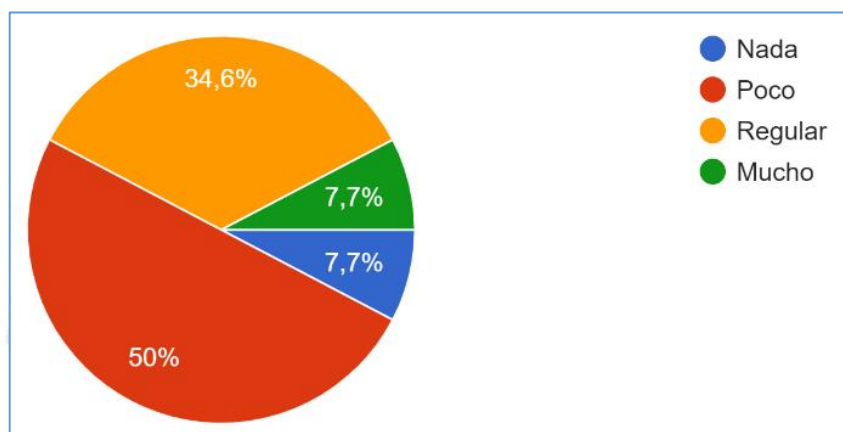
**Figura 11. ¿Conoces los pilares estratégicos de Sur Motors S.A.?**



El 53,8% si conocen los pilares estratégicos de Sur Motors S.A. la empresa líder en el rubro automotor es conocida el personal.

El 46,2% no conocen los pilares estratégicos de Sur Motors S.A. La información personal y pilares recopilados serán registrados y procesados en una base de datos el cual es automatizado y no automatizado, con medidas de seguridad técnicas y organizativas expresamente garantizadas.

**Figura 12. ¿Sabes de alguna metodología que usa la empresa para plantear estrategias de venta?**



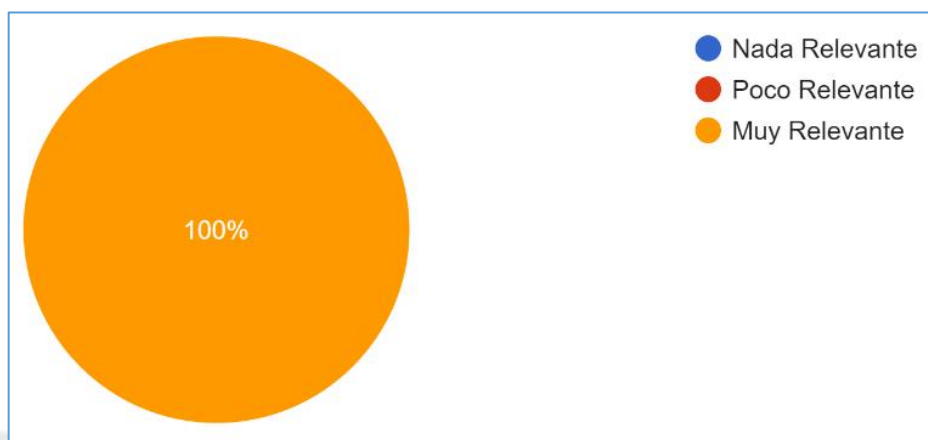
El 7,7% de personas no tienen el conocimiento al tema relacionado que se presenta.

El 50% de personas tienen algo de conocimiento e ideas para poder usar un método y poder tener buenas ventas en la empresa.

El 34,6% de personas tienen el conocimiento de la metodología que se usa en la empresa para poder plantear estrategias de venta.

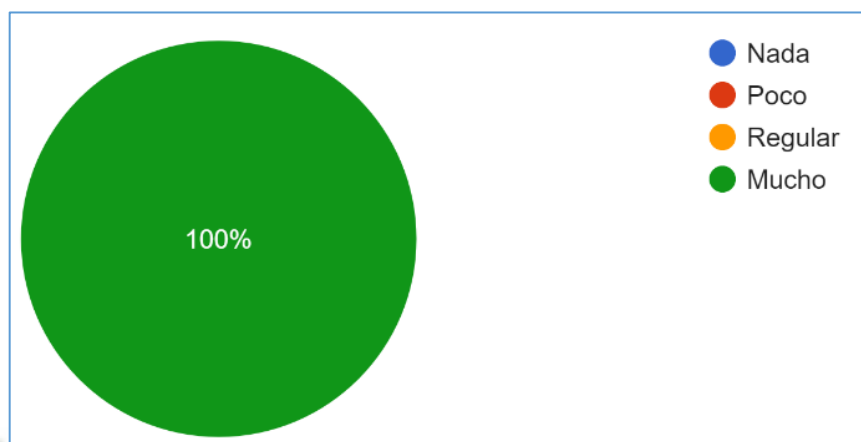
El 7,7% de personas ya tienen conocimientos e ideas buenas para poder realizar ventas muy buenas en la empresa.

**Figura 13. ¿Qué tan importante sería formular un plan estratégico para el desarrollo de sus funciones en Sur Motors S.A.?**



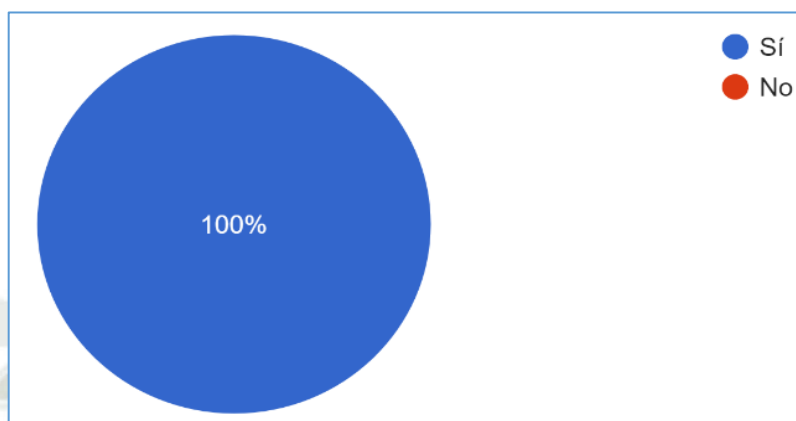
Es muy importante y bueno formular o tener estrategias para el desarrollo de funciones de la empresa Sur Motors. La planeación estratégica nos ayuda a lograr la visión compartida de nuestro futuro como nación mediante el desarrollo objetivos estratégicos, indicadores y metas locales, regionales e institucionales.

**Figura 14. ¿Qué tan importante considerás es que todos los colaboradores conozcan el plan estratégico de la empresa Sur Motors S.A.?**



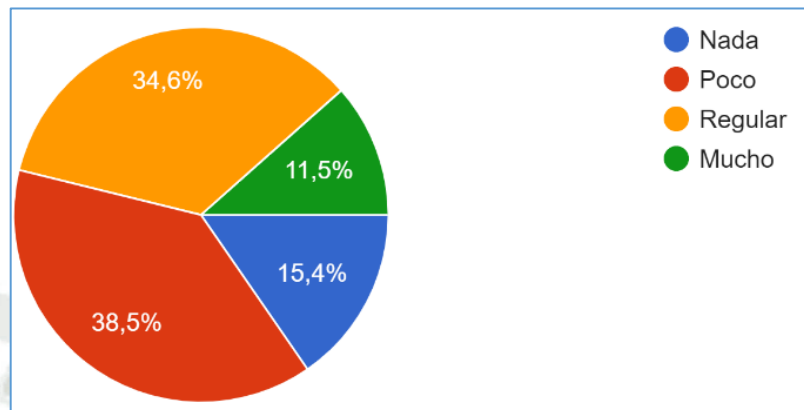
Se considera un tema muy importante para la empresa ya que si los colaboradores tienen un muy buen conocimiento e ideas sobre el plan estratégico la empresa crecerá más. Contribuye a la mejora de la productividad, lo que conlleva a tener una mayor rentabilidad. Facilita el liderazgo y coordinación organizativa unificando expectativas grupales. Se generan procesos eficientes en su campo convirtiéndolos los resultados en éxito sinérgico

**Figura 15. ¿Te gustaría conocer los logros de un plan estratégico en Sur Motor S.A.?**



Si para poder tener ideas buenas y planteamientos sobre el tema; y tener más conocimientos sobre la empresa de Sur Motors.

**Figura 16. ¿Consideras que en Sur Motors S.A. se realiza la identificación de problemas o análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?**



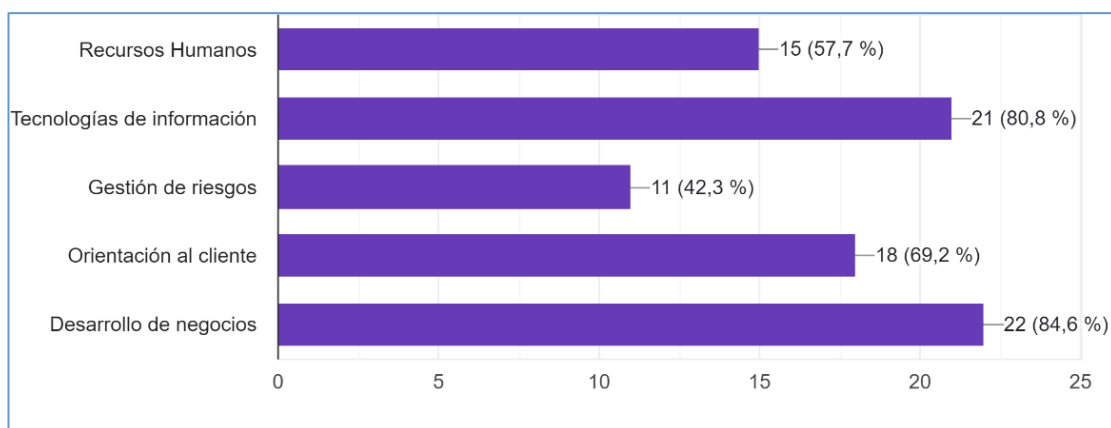
El 15,4% de personas respondieron que no tiene conocimiento sobre la identificación de problemas.

El 38,5% de personas tienen algo de conocimiento relacionado al tema.

El 34,6% tienen conocimiento y saben algo acerca del tema.

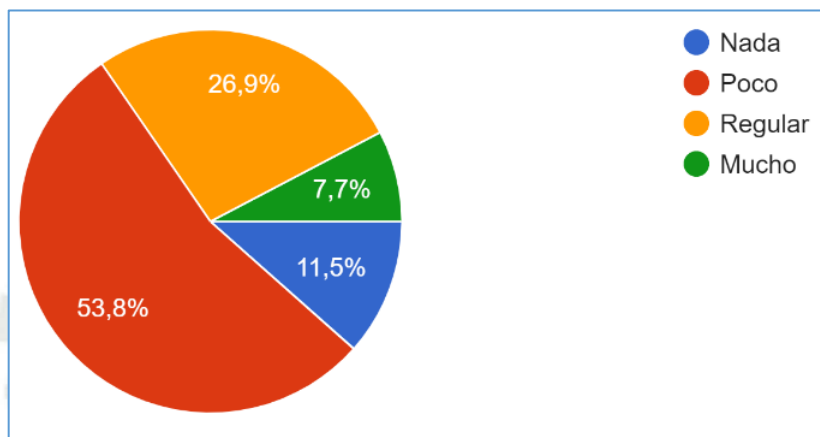
El 11,5% tienen el conocimiento necesario.

**Figura 17. Sobre qué puntos estratégicos se debería planificar en Sur Motors S.A.**



Es importante tener y planificar los puntos estratégicos de la empresa Sur Motors en los siguientes puntos: Estipular objetivos a largo plazo. Revisar los factores internos que provocan las interrogantes más importantes. Desarrollar y priorizar opciones estratégicas que den solución a nuestras interrogantes. Elegir entre las alternativas y definir una estrategia eficiente.

**Figura 18. ¿Sabe de alguna herramienta de medición que emplea la empresa para hacer la verificación de procesos de venta?**



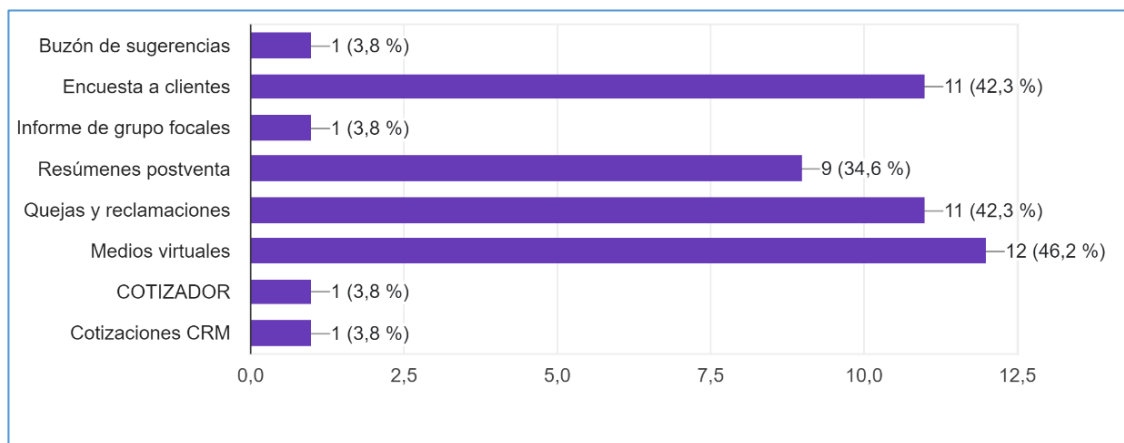
El 11,5% no tiene conocimiento de alguna herramienta de medición que emplea la empresa para la verificación de proceso de ventas.

El 53,8% tiene algo de conocimiento sobre la herramienta de medición sobre el proceso de ventas.

El 26,9% sabe algo y están informados sobre las herramientas de medición sobre el proceso de ventas.

El 7,7% saben mucho y están bien informados acerca de las herramientas de medición sobre el proceso de ventas.

**Figura 19. ¿Qué opciones utilizan en Sur Motors S.A. para recolectar y analizar información de los clientes?**



El 3,8% de personas utiliza el buzón de sugerencias.

El 42,3% de personas usa lo que es encuesta de clientes.

El 3,8% de personas utilizan lo que es el informe de grupo focales.

El 34,6% de personas usan lo que es el resumen postventa.

El 42,3% de personas utilizan lo que es las quejas y reclamaciones cuando se presente algún inconveniente.

El 46,2% de personas usan los medios virtuales.

El 3,8% de personas utilizan lo que es el cotizado.

El 3,8% usa lo que es cotizaciones CRM.

#### 4.8. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

|                 | MEFI                                | ASPECTOS DETERMINANTES DE ÉXITO   | Peso        | Calificación | Resultado   |
|-----------------|-------------------------------------|---|-------------|--------------|-------------|
|                 |                                     | <b>FORTALEZAS</b>   |             |              |             |
| 1               | Administración                      | Compromiso y liderazgo de la gerencia y los altos directivos muy valorado por el personal de la empresa.                          | 0.08        | 3            | 0.24        |
| 2               |                                     | Políticas de gestión acordes al cumplimiento con los objetivos y la misión empresarial  | 0.07        | 3            | 0.21        |
| 3               | Marketing                           | Existen diversas filiales ubicadas estratégicamente en zonas con alto tráfico   | 0.05        | 3            | 0.15        |
| 4               | Logística                           | Cuenta con sucursales de venta en las principales ciudades del sur del país   | 0.05        | 4            | 0.2         |
| 5               | Contabilidad y finanzas             | Disponibilidad de herramientas informatizadas que automatizan los procesos contables de forma integral                            | 0.07        | 3            | 0.21        |
| 6               | Cultura y RRHH                      | Prácticas y políticas de RRHH que incluyen capacitación, asesoramiento, educación y evaluación continua                           | 0.07        | 3            | 0.21        |
| 7               | información y comunica              | Aplicaciones de software flexibles y dinámicas de orientación al usuario y clientes   | 0.04        | 3            | 0.12        |
| 8               |                                     | Tecnologías para el diagnóstico computarizado de detección de fallos  | 0.07        | 3            | 0.21        |
| 9               | Tecnología desarrollo investigación | Uso de tecnologías estandarizadas para la asistencia especializada enfocándose en el tema de la seguridad y confort del conductor | 0.05        | 3            | 0.15        |
| <b>SUBTOTAL</b> |                                     |   | <b>0.55</b> |              | <b>1.7</b>  |
|                 |                                     | <b>DEBILIDADES</b>  |             |              |             |
| 1               | Administración                      | Toma de decisiones y poder de proceso con demasiada tendencia a converger en el nivel gerencial.                                  | 0.06        | 2            | 0.12        |
| 2               | Marketing                           | Escasa aplicación de estudios de mercado sobre posicionamiento y fidelización con la marca.                                       | 0.08        | 1            | 0.08        |
| 3               | Logística                           | Exigencias solicitadas por las marcas no están siendo implementadas al 100%   | 0.07        | 2            | 0.14        |
| 4               | Contabilidad finanzas               | Leve concentración de endeudamiento a corto plazo   | 0.07        | 1            | 0.07        |
| 5               | Cultura y RRHH                      | Bajo presupuesto destinado para actividades de gestión del talento humano y capacitación  | 0.06        | 2            | 0.12        |
| 6               | información y comunica              | Opinión de clientes poco valorada, consultas, requerimientos y quejas con función meramente receptiva.                            | 0.05        | 2            | 0.1         |
| 7               | Tecnología desarrollo               | Ausencia de I+D como proceso de investigación en conocimientos científicos.   | 0.06        | 2            | 0.12        |
| <b>SUBTOTAL</b> |                                     |   | <b>0.45</b> |              | <b>0.75</b> |
| <b>TOTAL</b>    |                                     |   | <b>1</b>    |              | <b>2.45</b> |

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor. Adaptado de D'Alessio, (2015)

Dentro de los resultados de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de la empresa Sur Motors se puede observar que cuenta con 16 aspectos determinantes para su éxito, se ha podido evaluar 9 fortalezas y 7 debilidades dentro de un número adecuado de aspectos. Para construir la matriz MEFI se asignó un peso relativo a cada factor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), considerando según D'Alessio, (2015) que los factores con más repercusión en el desempeño de la empresa deben llevar los pesos más altos, a su vez estos pesos se discutieron en reunión entre el gerente comercial, jefe de ventas, planner y Gerente general de la empresa llegando a un consenso en grupo.

El resultado del total ponderado obtenido es de 2.45 indica una opción próxima al promedio, una empresa claramente fuerte, dentro de los intentos positivos a realizar para una maximización de las fortalezas y realizar una minimización de las mayores debilidades. Se puede identificar que existe algunas debilidades significativas como la escasa aplicación de estudios de mercado sobre el posicionamiento y fidelización de clientes con la marca y una concentración leve de endeudamiento a corto plazo y una debilidad menor como la falta de I+D como proceso de investigación y desarrollo científico. Se debe prestar mucha atención a estas debilidades de forma que se puedan mejorar y convertirse mínimamente en una debilidad menor en un mediano plazo y en fortalezas a largo plazo. Así mismo se puede ver que existen algunas grandes fortalezas como la existencia de sucursales de ventas en las principales ciudades del sur del Perú con buen desempeño y aprovechamiento a excepción de fortalezas menores como políticas de gestión acordes al cumplimiento de objetivos y misión empresarial, disponibilidad de herramientas informatizadas que mejoran los procesos, aplicaciones de software flexibles y dinámicas con orientación al usuario y clientes, las cuales se deben mejorar para convertirlas en fortalezas mayores

Para solucionar esta situación se hace necesaria la implementación de nuevas estrategias considerando las fortalezas y debilidades encontradas y así obtener una mejor respuesta hacia los impactos que suceden en el sector interno.



# CAPITULO V

## 5. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1. PROCESO ESTRATÉGICO

El desarrollo del proceso estratégico para la empresa SUR MOTORS necesita de tres componentes requeridos para mostrar una instantánea de las condiciones actuales del mercado y de esta manera realizar un diagnóstico del entorno donde opera la empresa. Los componentes fundamentales son:

1. El entorno. Por medio del análisis de la oportunidades y amenazas presentes en el contexto (O-A)
2. La competencia. Análisis de los factores claves que permitirán al alcance del éxito (FCE)
3. La organización (su entorno). Análisis de las fortalezas y debilidades presentes (F/D)

El análisis de las condiciones actuales conforme el punto de partida, este sirvió como componente previo para el proceso estratégico de SUR MOTORS. Como se vio en el capítulo anterior, se realizó un análisis del entorno, que dio termino en la matriz MEFE (matriz de evaluación de los factores externos), matriz MPC (matriz de perfil competitivo) y en la matriz MEFI (matriz de evaluación de sus factores internos) de análisis interno del sector

Este análisis será utilizado en la determinación de las estrategias a emplearse como instrumentos de elaboración para las matrices FODA (matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la matriz MPEYEA (matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción), Matriz BCG (matriz del Boston Consulting Group), matriz MIE (matriz interna-externa) y la matriz MGE (matriz de la gran estrategia).

Luego de obtenidas estas matrices se realizará la ejecución de proceso dando lugar a un conjunto de estrategias para SUR MOTORS seleccionadas en la matriz MDE (matriz de decisión estratégica), luego se tendrá que realizar un análisis del grado de atracción de estas estrategias en la matriz MCPE (matriz cuantitativa de planeamiento estratégico) que nos permitirá conocer las estrategias que harán que SUR MOTORS consiga sus metas planteadas. Luego a través de la matriz MR (matriz de Rumelt) y matriz ME (matriz de ética) se realizará una revisión final.

### 5.1.1. Matriz FODA CRUZADO

La matriz FODA CRUZADO consiste en un instrumento de análisis situacional. Se encuentra compuesto de 4 cuadrantes donde se formulan las estrategias útiles para la empresa de acuerdo a las combinaciones a) Fortaleza -Oportunidad (FO), b) Fortaleza -Amenaza (FA), c) Debilidad -Oportunidad (DO) y d) Debilidad -Amenaza (DA). Los resultados son la formulación de estrategias internas y externas que permitirán explotar, confrontar, buscar y evitar los factores para SUR MOTORS. Las estrategias formuladas para la empresa que han sido derivadas del análisis crítico del sector se pueden ver en la tabla 18.

Las estrategias (FO) explotar, consisten en aquellas acciones posibles que pueden emprender la empresa SUR MOTORS para obtener provecho de los factores internos y externos de éxito que están presentes en el sector de ventas de autos. De esta forma se recomienda mantener la cohesión de los miembros de la organización, economizar los procesos administrativos y priorizar la presencia digital como estrategia para garantizar las ventas. Las estrategias (FA) confrontar, representan estrategias que usan las fortalezas presentes en la empresa que permiten afrontar las amenazas existentes. La adaptación rápida a las tendencias de gobierno, la utilización de acuerdos comerciales, el establecimiento de convenios de colaboración interempresarial son claves para fortalecer la propuesta de valor de Sur Motors.

Las estrategias (DO) buscar, formulan estrategias para responder a las debilidades internas de la empresa y obtener beneficios aprovechando las oportunidades. En el caso de Sur Motors se debe mantener los niveles de endeudamiento a través de una disminución en los costos de financiamiento y centrarse en implementar un sistema de gestión integrada para el establecimiento de políticas ambientales. Las estrategias (DA) evitar, están enfocadas en considerar las debilidades para evitar los impactos de las amenazas del entorno, se pretende que toda debilidad se convierta en fortaleza. Por lo tanto, se debe hacer una revisión regular de las estrategias de marketing empleado por los competidores, examinar los anuncios, comunicados y productos propios en promoción.

Tabla 18. Matriz FODA

| FODA CRUZADO   | FORTALEZAS (F)  | DEBILIDADES (D)   |
|--|---|---|
| <p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo gubernamental fuerte y claro para las políticas comerciales a través del óptimo aprovechamiento de los acuerdos</li> <li>- Políticas gubernamentales cada vez más flexibles para los importadores</li> <li>- Beneficios tributarios como simplificación de operaciones y reducción de costos aduaneros</li> <li>- El Perú tiene un sólido fundamento macroeconómico, con baja deuda pública y reservas internacionales</li> <li>- Facilidades para el financiamiento de adquisición de unidades vehiculares</li> <li>- Balanza comercial favorable que otorga soporte al tipo de cambio</li> <li>- Poder simbólico social de la posesión de un automóvil en la población siempre activo</li> <li>- La posesión del bien que trasciende a la utilidad para transformarse en un dispositivo cultural como un concepto de la moda</li> <li>- La participación del mercado es que solo el 14% de ciudadanos poseen un vehículo</li> <li>- Uso de tecnología de venta digitales, entrega de solicitudes y cotizaciones de requerimiento por la vía IoT</li> <li>- La atractividad y tendencia tecnológica global en el sector automotor que vienen siendo los vehículos inteligentes</li> <li>- Implementación de normativa regulatoria en el campo ecológico en todo el territorio nacional</li> <li>- Venta o fabricación de vehículos con nuevas tecnologías vehiculares con nula emisión de contaminantes</li> <li>- La introducción de la electromovilidad en el parque automotor nacional</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS – FO – EXPLOTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la integración y cohesión de los miembros de la organización a través de un mejoramiento en la comunicación interna.</li> <li>- Economizar los procesos administrativos, propiciando la alineación con los objetivos de Sur Motors y apostar por equipos multidisciplinarios de trabajo.</li> <li>- Estudiar los diferentes acuerdos comerciales entre los mercados, investigando los mecanismos de protección y evaluando las condiciones que mejor se adaptan a la empresa.</li> <li>- Reforzar la estrecha vinculación entre el sector automotriz y el sector de financiamiento vehicular a través de alianzas estratégicas que brinden facilidad de créditos y desembolsos.</li> <li>- El área de ventas debe entregar con el producto los denominados servicios plus como seguridad, conectividad multimedia, economía en repuestos y combustible.</li> <li>- Reforzar en la población la tendencia notoria de la nueva normalidad relacionada al abandono del transporte público por el uso de automóviles privados o personales.</li> <li>- Priorizar la presencia digital como alternativa principal incluso cuando la compra final se haga personalmente, ver que la transformación digital no es una opción sino el camino.</li> <li>- Utilizar software CRM, que permita poner en práctica la gestión de clientes potenciales (leads) eficientemente, reuniendo información de contactos y automatizando procesos.</li> <li>- Preparar a la empresa Sur Motors para medir el impacto de la publicidad, canales sociales y oportunidades, considerando los indicadores clave de rendimiento y desempeño (KPI).</li> </ul>   | <p><b>ESTRATEGIAS – DO – BUSCAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el nivel en el cual deben tomarse las decisiones basándose en lo competitiva que sea una persona y su capacidad de acceso a datos necesarios.</li> <li>- Centrarse en realizar estudios de mercado con los recursos disponibles obteniendo beneficios de la mejor manera posible para incrementar las ventas.</li> <li>- Implementar un sistema de gestión integrada donde se establezca y asegure una política ambiental y el correcto cumplimiento de leyes y reglamentos.</li> <li>- Mantener los niveles de endeudamiento en óptimo según el estándar de la industria automotriz y realizar una reducción de costos de financiamiento.</li> <li>- Trabajar primordialmente en pos de creación de una cultura organizacional empresarial de tipo horizontal.</li> <li>- Emplear la evaluación en 360° como una herramienta de liderazgo y que permita evaluar el desempeño de directivos y del resto de miembros de la empresa.</li> <li>- Implementa un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias) para dar solución ordenada a los inconvenientes de los clientes respecto del producto.</li> <li>- Considerar el uso de redes de I+D externas, incorporando soluciones digitales existentes en el mercado, como la cocreación de startups.</li> <li>- Considerar la rápida evolución de la tecnología, la disminución de costos y las nuevas regulaciones de emisión de CO2 que sitúan al vehículo eléctrico como el medio de transporte del futuro y como una nueva oportunidad de negocio.</li> </ul> |
| <p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación de las tendencias de izquierda en las economías de los países de la región</li> <li>- Propuestas de campaña en contra de una economía abierta y la prohibición de apertura a las importaciones.</li> <li>- Créditos vehiculares dentro del sistema financiero con tendencia a la baja</li> <li>- Disminución en el ingreso de los hogares por la crisis de la pandemia</li> <li>- Existencia de inseguridad ciudadana y hechos delictivos afectan a las decisiones de compra de un vehículo</li> <li>- Comercio ilegal de autopartes que amenaza poniendo en peligro a la industria</li> <li>- Existe una carencia de personal técnico especializado para autos híbridos y eléctricos o centros educativos que certifiquen especialización.</li> <li>- Aumento en la reventa ilícita de autopartes a través de canales digitales</li> <li>- Implementación de normativa regulatoria en el campo ecológico en todo el territorio nacional</li> <li>- Movilidad sostenible que promueve el uso de vehículos que no requieren de motor de combustión para su propulsión</li> <li>- Los cambios en los hábitos de movilidad de la gente significan una sustitución del uso del vehículo.</li> </ul>  | <p><b>ESTRATEGIAS -FA – CONFRONTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias políticas variables del gobierno y buscar oportunidades con propuestas conciliadoras, integrativas y funcionales.</li> <li>- Prepararse de forma operativa y organizativa utilizando los acuerdos comerciales como palanca, buscando apoyo por medio de clústers de colaboración para ser más competitivas.</li> <li>- Establecer convenios de colaboración interempresarial con empresas del sector financiero que permitan facilitar acceso a créditos vehiculares para clientes y mutua colaboración.</li> <li>- Aprovechar los nuevos hábitos de consumo que ha generado la nueva normalidad haciendo énfasis en los perfiles de requerimientos, tendencias, las preferencias y las motivaciones</li> <li>- Cambiar el modelo de ventas de productos a soluciones donde los clientes perciban que sus exigencias tienen solución integral a sus problemas y desafíos.</li> <li>- Fortalecer la propia propuesta de valor en el canal online enfocándose en lo que resuelve, y que no resuelve la competencia, comunicando las diferenciales ventajas.</li> <li>- Renovar el parque tecnológico de la capacitación profesional de los técnicos instruyendo al personal en tecnologías de punta y conocimientos de última generación automotriz.</li> <li>- Definir mejor el mercado futuro, empezar a entender el mercado de automóviles alternativos, conocer el producto con vehículos eléctricos cero emisiones en las flotas.</li> <li>- Enfaticar en la existencia de vehículos no motorizados vulnerables en la vía, en ciudad y carretera donde el asfalto es para uso exclusivo por parte de vehículos a motor.</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS – DA – EVITAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar el modelo de delegación por funciones según las jefaturas de las actividades permanentes como área de ventas, capacitación o marketing.</li> <li>- Revisar de manera regular el material de marketing empleado por los competidores, examinar los anuncios, comunicados y productos en promoción.</li> <li>- Garantizar el cumplimiento de las métricas y porcentaje de cumplimiento KPIs (indicadores clave de desempeño) exigidos por norma</li> <li>- Contar con un plan financiero estratégico para la proyección preventiva de posibles dificultades a mediano plazo y estimaciones de flujos de caja futuros.</li> <li>- Instalar una política de administración de proveedores para disminuir costos de financiamiento, acordar un sistema único de pago (cheques, transferencias, etc.)</li> <li>- Destinar un presupuesto para potenciar las soft skills (habilidades blandas), otorgando rasgos diferenciales a profesionales para asumir nuevos retos.</li> <li>- Alentar la aplicación de investigación para la introducción de innovaciones tecnológicas que agilicen la venta de autos y disminuyan el temor de los usuarios.</li> <li>- Reforzar el servicio postventa como mantenimiento correctivo y preventivo es fundamental para ganar mayor volumen de negocio.</li> </ul>  |

### 5.1.2. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

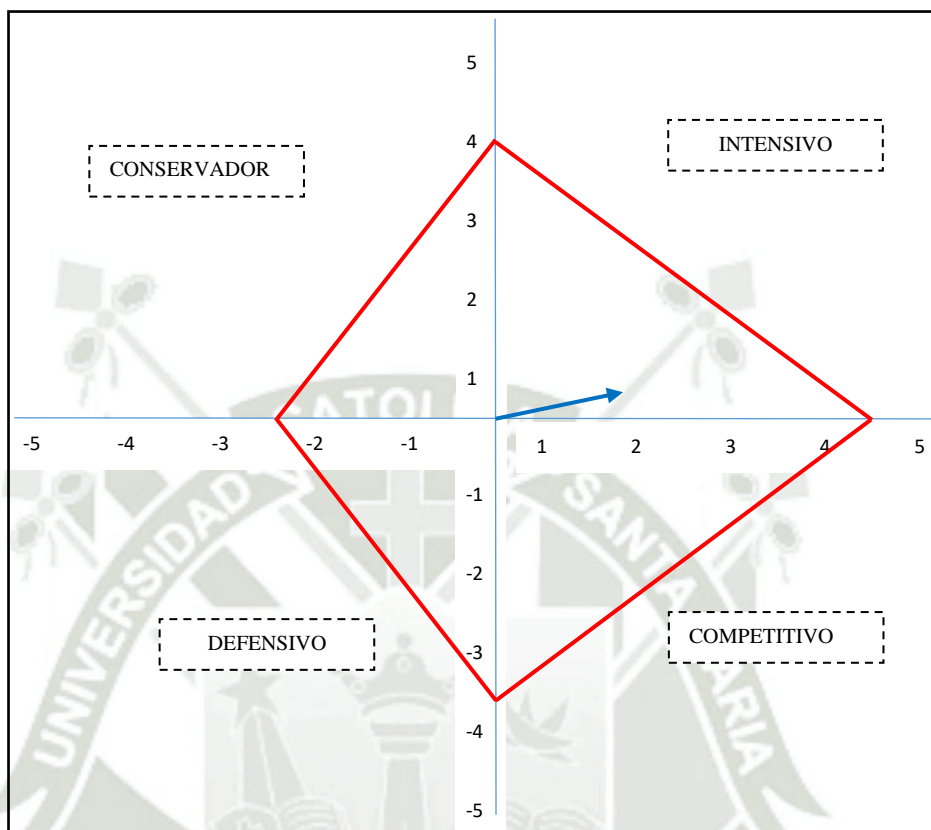
En la Tabla 19, se puede ver los resultados de la Matriz MPEYEA. Respecto a la fortaleza financiera (FF) la empresa Sur Motors tiene un promedio de 4 puntos esto debido al gran poder de capital de trabajo, buena liquidez y gran experiencia. Respecto a la fortaleza en la industria (FI) tiene en promedio 4.5 puntos por el elevado potencial de utilidades, uso de recursos y poder de negociación con productores. Respecto a la estabilidad en el entorno (EE) tiene un promedio de -3.29 puntos esto debido a los buenos precios ofertados por la competencia, los cambios en la tecnología y la elasticidad de precios. En relación a las ventajas competitivas (VC) se ha obtenido un promedio de -2.6 puntos considerando la calidad en la oferta de los productos, el control sobre los distribuidores y proveedores, conocimientos de tecnología y lealtad de los clientes. El par ordenado resultante es de 1.9 en el eje X y 0.71 en el eje Y. Con estos resultados se puede obtener una gráfica poligonal mostrada en la figura 18, donde la empresa Sur Motors se localiza en el cuadrante donde debe seguir estrategias intensivas.

**Tabla 19. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)**

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA                  |      | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA          |       |
|---|------|---------------------------------------|-------|
| <b>Fortaleza financiera (FF)</b>              |      | <b>Estabilidad del entorno (EE)</b>   |       |
| Liquidez                                      | 5    | Cambios en la tecnología              | -3    |
| Apalancamiento                                | 4    | Tasa inflación                        | -3    |
| Rendimiento sobre la inversión                | 3    | Variaciones en la demanda             | -5    |
| Capital de trabajo                            | 5    | Precios ofertados por la competencia  | -1    |
| Flujo de caja                                 | 4    | Barreras de entradas al mercado       | -4    |
| Facilidad para salir del mercado              | 3    | Presión competitiva y rivalidad       | -4    |
| Riesgos en el negocio                         | 3    | Elasticidad de precios demanda        | -3    |
| Rotación de inventarios                       | 4    |                                       |       |
| Uso de las economías de escala y experiencia  | 5    |                                       |       |
| Promedio                                      | 4    | Promedio                              | -3.29 |
| <b>Ventaja competitiva (VC)</b>               |      | <b>Fortaleza de la industria (FI)</b> |       |
| Participación en el mercado                   | -3   | Potencial de crecimiento              | 6     |
| Calidad del producto                          | -1   | Potencial de utilidades               | 6     |
| Ciclo de vida del producto                    | -4   | Estabilidad financiera                | 4     |
| Lealtad del cliente                           | -3   | Utilización de recursos               | 5     |
| Utilización de la capacidad de la competencia | -4   | Intensidad de capital                 | 4     |
| Conocimientos de tecnología                   | -2   | Facilidad de entrada al mercado       | 4     |
| Control sobre distribuidores y proveedores    | -1   | Productividad, uso de capacidades     | 2     |
| Velocidad de introducción productos nuevos    | -3   | Poder de negociación de productores   | 5     |
| Promedio                                      | -2.6 | Promedio                              | 4.5   |

X: 1.9      Y: 0.71

**Figura 20. Ubicación PEYEA**



Dadas las grandes ventajas competitivas existentes en el sector de venta de autos y vehículos y la inestabilidad política económica del país presente en los últimos años, el análisis ha ubicado a la empresa dentro del cuadrante donde debe adoptar estrategias intensivas. Si bien se presentan buenas perspectivas para el desarrollo del sector automotriz, gran parte de esta industria tuvo que realizar en buena medida reducción de gastos y disminución de activos y personal a causa de la influencia de la pandemia mundial las acciones bélicas entre países de Asia y Europa que han influido en el Perú. En consecuencia, se han reducido las compras de vehículos tanto a nivel empresarial como a nivel individual, dado que se trata de un bien del que se puede prescindir en momentos de crisis.

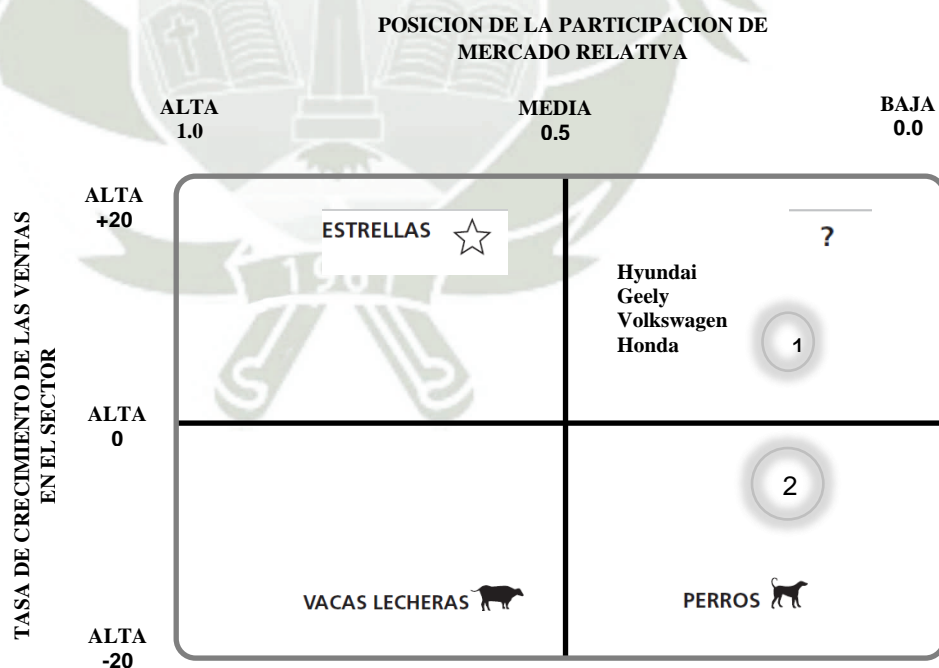
### 5.1.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el diseño de la matriz BCG se tomará en cuenta las unidades de negocio de la empresa dado que Sur Motors cuenta con dos líneas de operación:

- 1.- Venta de autos
- 2.- Taller y repuestos (Servicio post venta)

Se localiza la línea de negocio venta de autos en el cuadrante correspondiente a interrogantes ya que se cuenta con una participación dentro del mercado intermedia y la línea de negocio taller y repuestos en el cuadrante de perros ya que el crecimiento de mercado viene siendo lento. En el cuadrante de interrogante se requiere buen nivel de inversión y las estrategias deben tener un enfoque intensivo a fin de alcanzar la meta de ser estrella. En el cuadrante de productos perro la estrategia debe ser establecer diferenciación de marca con nichos de mercado aptos para alcanzar alta participación y defenderla con modelos de alta gama.

**Figura 21. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

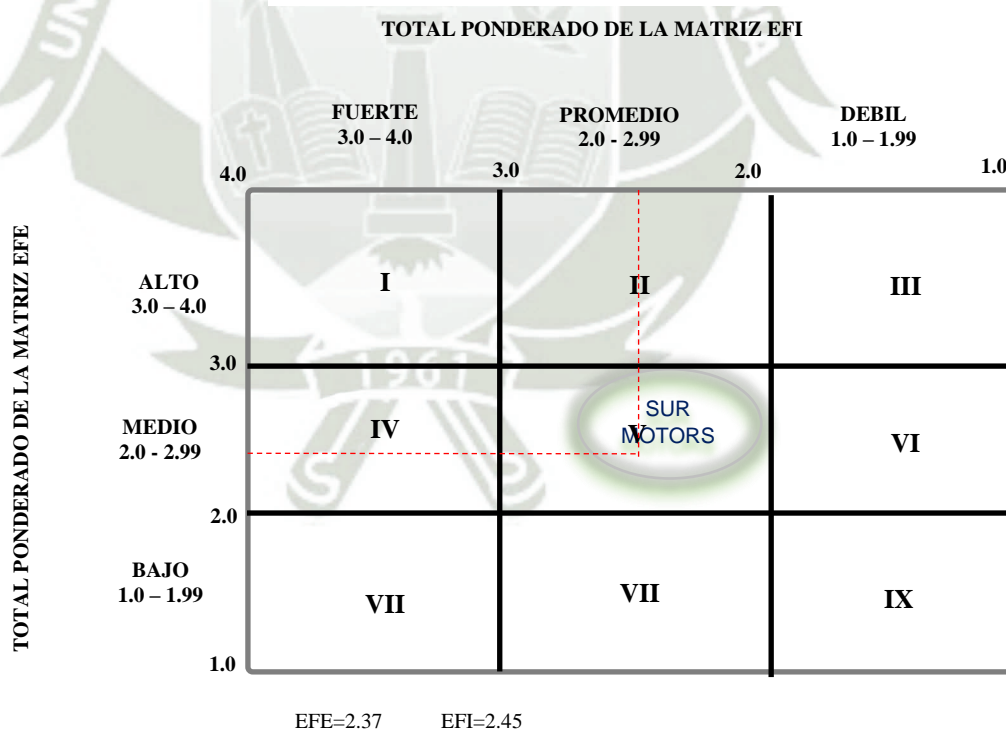


#### 5.1.4. Matriz interna externa (MIE)

En la Figura 22 se puede apreciar el resultado obtenido al intersectar los puntajes totales resultantes en las matrices MEFE y MEFI, siendo en el primer caso igual a 2.37 y en el segundo caso 2.45, estos valores tienen intersección en el cuadrante V por lo tanto se sugiere utilizar las siguientes estrategias:

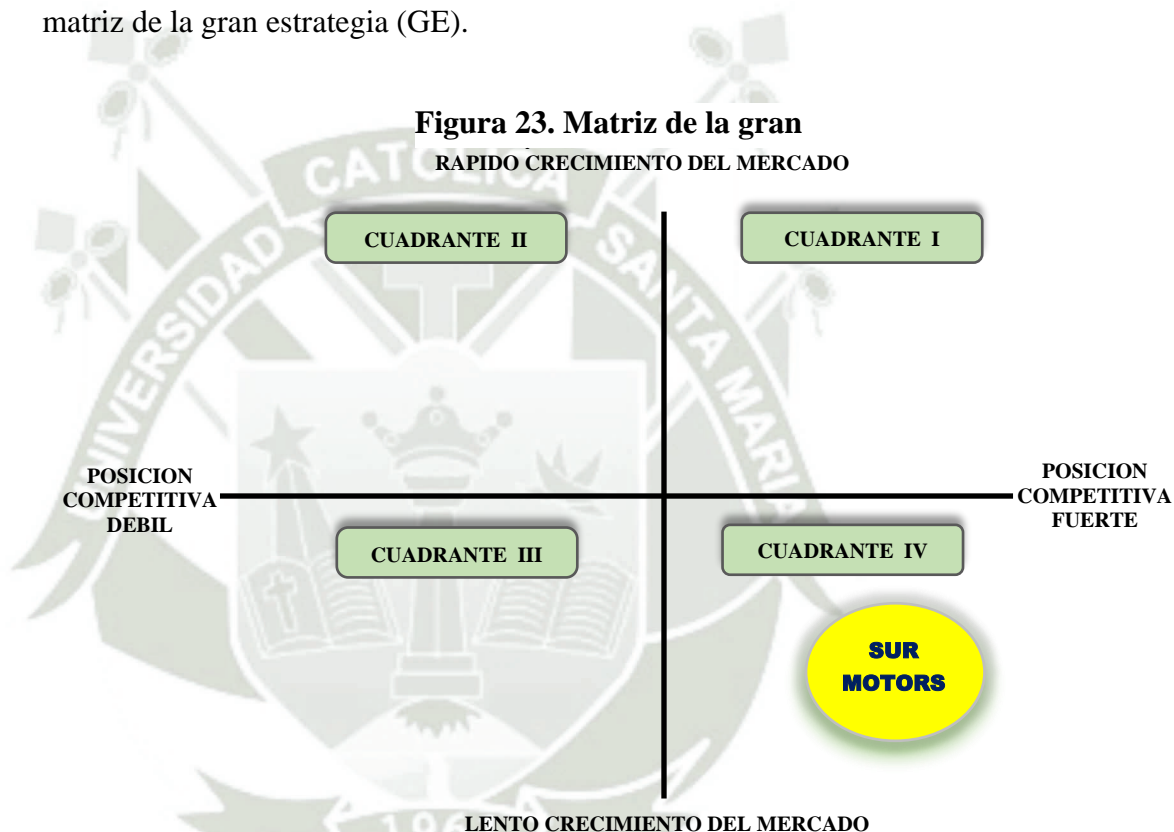
- Penetración en el mercado: Desarrollar segmentos de venta para modelos y marcas específicas ya que se dispone del potencial necesario para su implementación, desarrollar promociones con descuentos para clientes exclusivos en cada marca.
- Desarrollo de productos: desarrollar servicios complementarios a los productos como protección de pintado, tratamiento con ozono y otros servicios ofrecidos por talleres de los competidores.

**Figura 22. Matriz interna externa de Sur Motors**



### 5.1.5. Matriz de la gran estrategia (MGE)

Dado que se ha presentado cierta tendencia hacia la reducción de ventas dentro del sector de comercio automotor durante los dos últimos años, se advierte en consecuencia un retraso en el crecimiento del mercado; sin embargo, la empresa Sur Motors con una posición sólida competitiva frente a las otras empresas del mismo rubro y a los productos sustitutos (venta de vehículos de segundo uso o motocicletas), debido a esto su posición se ubica dentro del IV cuadrante de la matriz de la gran estrategia (GE).



En vista de su ubicación dentro del cuarto cuadrante se deberán emplear las siguientes estrategias de afrontamiento:

- Diversificación concéntrica: incorporar nuevos productos y servicios relacionados al giro automotor, abrir un local “Premium” con modelos puros de alta gama.
- Diversificación horizontal: En postventa ofrecer tratamiento de Ozono, undercoating y protección e pintura,
- Diversificación conglomerada
- Diversificación conjunta

#### **5.1.6. Matriz de decisión estratégica (MDE)**

En la matriz de decisión estratégica se comparan las estrategias identificadas de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE formuladas anteriormente en el proceso estratégico, seleccionando las que aparecen en mayor número en las matrices.

Como resultado, se han seleccionado aquellas que se encuentran tres o más veces en las matrices, se observa en la Tabla 20, resultando un total de 20 estrategias que se deben considerar.

#### **5.1.7. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)**

En esta matriz se realiza la evaluación de como inciden las variables de éxito identificados en la matriz MEFE y matriz MEFI para concretar las estrategias retenidas a través de la Matriz de Decisión Estratégica.

De las 20 estrategias inicialmente seleccionadas han resultado 11 de ellas más importantes retenidas por su mayor relevancia y trascendencia. Según la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, se retuvieron las estrategias con mayores posibilidades de ser concretadas mediando las variables críticas de éxito según la atraktividad en su puntaje. El criterio fue retener las estrategias que superan los 5 puntos en su valoración, equivalente al promedio entre el máximo y mínimo puntaje alcanzado.

#### **5.1.8. Matriz Rummelt (MR)**

Aquí se evaluarán las estrategias filtradas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico por medio de los criterios formulados por Rummelt los cuales son: a) Consistencia, b) Consonancia, c) Ventaja y d) Factibilidad. Todas las estrategias seleccionadas deben cumplir estos criterios, en caso de que alguna estrategia no cumpla el criterio de factibilidad se omite y se descarta o se clasifica como estrategia de reserva. En la Tabla 19 se puede observar la matriz Rummelt obtenida, en donde todas las estrategias obtenidas en la Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico llegan a cumplir con los criterios de Rummelt excepto la de destinar un presupuesto para potenciar las habilidades blandas que no se aceptaría por que requiere el desembolso de una buena cantidad de dinero que podría afectar a la consolidación financiera que tanto se está buscando.

Tabla 20. Matriz de decisión estratégica MDE

|    | ESTRATEGIAS ESPECIFICAS  | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|----|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| 1  | FO1.Mantener la integración y cohesión de los miembros de la organización a través de un mejoramiento en la comunicación interna.  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 2  | FO2.Economizar los procesos administrativos, propiciando la alineación con los objetivos de Sur Motors y apostar por equipos multidisciplinarios de trabajo.   |      | X     |     | X  |    | 2     |
| 3  | FO3.Estudiar los diferentes acuerdos comerciales entre los mercados, investigando los mecanismos de protección y evaluando las condiciones que mejor se adaptan a la empresa.  | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| 4  | FO4.Reforzar la estrecha vinculación entre el sector automotriz y el sector de financiamiento vehicular a través de alianzas estratégicas que brinden facilidad de créditos y desembolsos.   |      | X     | X   |    | X  | 3     |
| 5  | FO5.El área de ventas debe entregar con el producto los denominados servicios plus como seguridad, conectividad multimedia, economía en repuestos y combustible.   |      |       | X   |    | X  | 2     |
| 6  | FO6.Reforzar en la población la tendencia notoria de la nueva normalidad relacionada al abandono del transporte público por el uso de automóviles privados o personales.   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 7  | FO7.Priorizar la presencia digital como alternativa principal incluso cuando la compra final se haga personalmente, ver que la transformación digital no es una opción sino el camino.   | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| 8  | FO8.Utilizar software CRM, que permita poner en práctica la gestión de clientes potenciales (leads) eficientemente, reuniendo información de contactos y automatizando procesos.   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 9  | FO9.Preparar a la empresa Sur Motors para medir el impacto de la publicidad, canales sociales y oportunidades, considerando los indicadores clave de rendimiento y desempeño (KPI).  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 10 | DO1.Determinar el nivel en el cual deben tomarse las decisiones basándose en lo competitiva que sea una persona y su capacidad de acceso a datos necesarios.   | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| 11 | DO2.Centrarse en realizar estudios de mercado con los recursos disponibles obteniendo beneficios de la mejor manera posible para incrementar las ventas.   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 12 | DO3.Implementar un sistema de gestión integrada donde se establezca y asegure una política ambiental y el correcto cumplimiento de leyes y reglamentos.  |      |       |     | X  | X  | 2     |
| 13 | DO4.Mantener los niveles de endeudamiento en óptimo según el estándar de la industria automotriz y realizar una reducción de costos de financiamiento.   |      | X     |     | X  |    | 2     |
| 14 | DO5.Trabajar primordialmente en pos de creación de una cultura organizacional empresarial de tipo horizontal.  | X    |       |     |    | X  | 2     |
| 15 | DO6.Emplear la evaluación en 360° como una herramienta de liderazgo y que permita evaluar el desempeño de directivos y del resto de miembros de la empresa.  | X    | X     |     | X  |    | 3     |
| 16 | DO7.Implementa un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias) para dar solución ordenada a los inconvenientes de los clientes respecto del producto.  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 17 | DO8.Considerar el uso de redes de I+D externas, incorporando soluciones digitales existentes en el mercado, como la cocreación de startups.  | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| 18 | DO9.Considerar la rápida evolución de la tecnología, la disminución de costos y las nuevas regulaciones de emisión de CO2 que sitúan al vehículo eléctrico como el medio de transporte del futuro y como una nueva oportunidad de negocio. |      | X     |     | X  |    | 2     |
| 19 | FA1.Adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias políticas variables del gobierno y buscar oportunidades con propuestas conciliadoras, integrativas y funcionales.  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 20 | FA2.Prepararse de forma operativa y organizativa utilizando los acuerdos comerciales como palanca, buscando apoyo por medio de clústers de colaboración para ser más competitivas.   |      |       | X   | X  | X  | 3     |
| 21 | FA3.Establecer convenios de colaboración interempresarial con empresas del sector financiero que permitan facilitar acceso a créditos vehiculares para clientes y mutua colaboración.  | X    |       | X   |    | X  | 2     |
| 22 | FA4.Aprovechar los nuevos hábitos de consumo que ha generado la nueva normalidad haciendo énfasis en los perfiles de requerimientos, tendencias, las preferencias y las motivaciones   |      | X     | X   | X  | X  | 4     |
| 23 | FA5.Cambiar el modelo de ventas de productos a soluciones donde los clientes perciban que sus exigencias tienen solución integral a sus problemas y desafíos.  | X    | X     |     |    |    | 2     |
| 24 | FA6.Fortalecer la propia propuesta de valor en el canal online enfocándose en lo que resuelve, y que no resuelve la competencia, comunicando las diferenciales ventajas.   |      | X     |     | X  | X  | 3     |
| 25 | FA7.Renovar el parque tecnológico de la capacitación profesional de los técnicos instruyendo al personal en tecnologías de punta y conocimientos de última generación automotriz.  | X    |       | X   |    |    | 2     |
| 26 | FA8.Definir mejor el mercado futuro, empezar a entender el mercado de automóviles alternativos, conocer el producto con vehículos eléctricos cero emisiones en las flotas.   | X    |       |     |    |    | 1     |
| 27 | FA9.Enfatizar en la existencia de vehículos no motorizados vulnerables en la vía, en ciudad y carretera donde el asfalto es para uso exclusivo por parte de vehículos a motor.   |      | X     |     |    | X  | 2     |
| 28 | DA1.Aplicar el modelo de delegación por funciones según las jefaturas de las actividades permanentes como área de ventas, capacitación o marketing.  |      | X     |     | X  |    | 2     |
| 29 | DA2.Revisar de manera regular el material de marketing empleado por los competidores, examinar los anuncios, comunicados y productos en promoción.   |      |       | X   |    | X  | 2     |
| 30 | DA3.Garantizar el cumplimiento de las métricas y porcentaje de cumplimiento KPIs (indicadores clave de desempeño) exigidos por norma   | X    | X     | X   |    | X  | 4     |
| 31 | DA4.Contar con un plan financiero estratégico para la proyección preventiva de posibles dificultades a mediano plazo y estimaciones de flujos de caja futuros.   | X    |       |     | X  |    | 2     |
| 32 | DA5.Instalar una política de administración de proveedores para disminuir costos de financiamiento, acordar un sistema único de pago (cheques, transferencias, etc.)   |      | X     | X   |    | X  | 3     |
| 33 | DA6.Destinar un presupuesto para potenciar las soft skills (habilidades blandas), otorgando rasgos diferenciales a profesionales para asumir nuevos retos.   | X    | X     | X   |    | X  | 4     |
| 34 | DA7.Alentear la aplicación de investigación para la introducción de innovaciones tecnológicas que agilicen la venta de autos y disminuyan el temor de los usuarios.  |      |       | X   |    |    | 1     |
| 35 | DA8.Reforzar el servicio postventa como mantenimiento correctivo y preventivo es fundamental para ganar mayor volumen de negocio.  | X    | X     |     | X  | X  | 4     |



**Tabla 22. Matriz de Rummelt**

| ESTRATEGIAS  | PRUEBAS      |             |              |         |             |
|--|--------------|-------------|--------------|---------|-------------|
|  | CONSISTENCIA | CONSONANCIA | FACTIBILIDAD | VENTAJA | ¿SE ACEPTA? |
| FO4.Reforzar la estrecha vinculación entre el sector automotriz y el sector de financiamiento vehicular a través de alianzas estratégicas que brinden facilidad de créditos y desembolsos. | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| FO6.Reforzar en la población la tendencia notoria de la nueva normalidad relacionada al abandono del transporte público por el uso de automóviles privados o personales.                   | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| FO7.Priorizar la presencia digital como alternativa principal incluso cuando la compra final se haga personalmente, ver que la transformación digital no es una opción sino el camino.     | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| FO8.Utilizar software CRM, que permita poner en práctica la gestión de clientes potenciales (leads) eficientemente, reuniendo información de contactos y automatizando procesos.           | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| FO9.Preparar a la empresa Sur Motors para medir el impacto de la publicidad, canales sociales y oportunidades, considerando los indicadores clave de rendimiento y desempeño (KPI).        | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| DO6.Emplear la evaluación en 360° como una herramienta de liderazgo y que permita evaluar el desempeño de directivos y del resto de miembros de la empresa.                                | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| DO7.Implementa un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias) para dar solución ordenada a los inconvenientes de los clientes respecto del producto.                          | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| DO8.Considerar el uso de redes de I+D externas, incorporando soluciones digitales existentes en el mercado, como la cocreación de startups.  | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| FA4.Aprovechar los nuevos hábitos de consumo que ha generado la nueva normalidad haciendo énfasis en los perfiles de requerimientos, tendencias, las preferencias y las motivaciones       | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| DA3.Garantizar el cumplimiento de las métricas y porcentaje de cumplimiento KPIs (indicadores clave de desempeño) exigidos por norma   | Si           | Si          | Si           | Si      | Si          |
| DA6.Destinar un presupuesto para potenciar las soft skills (habilidades blandas), otorgando rasgos diferenciales a profesionales para asumir nuevos retos.                                 | Si           | Si          | No           | Si      | No          |

#### **5.1.9. Matriz de ética (ME)**

En esta matriz se verifica si las estrategias de retenidas en la Matriz de Rummelt son éticas en ciertos aspectos relativos al derecho, a justicia y el utilitarismo. Si algunas estrategias violan los derechos, son injustas o perjudiciales para el planeamiento estratégico deben ser descartadas y no retenidas. Las estrategias seleccionadas en la matriz de Rummelt, se evaluaron en la matriz de ética, donde se deja constancia que ninguna de estas se contraponen o viola cualquiera de los principios éticos, tal como se constata en la tabla 20. Por lo tanto, todas las estrategias retenidas en la Matriz de Rummelt son factibles para su implementación.

#### **5.1.10. Estrategias de retención para contingencia**

Las estrategias de contingencia se muestran en la tabla 21, estas podrán ser utilizadas en caso de que alguna de las matrices obtenidas en las matrices anteriores no demuestran eficacia al cumplimiento de las metas planteadas a corto plazo y en todo caso deban descartarse. A clasificación de las estrategias de contingencia parten de la clasificación previa realizada en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

#### **5.1.11. Matriz de probabilidad de competidor**

La matriz de posibilidad del competido permite realizar la identificación de las acciones emprendidas por la competencia con respecto a las acciones formuladas en las estrategias seleccionadas, demuestra la probable reacción que puedan en circunstancias similares. En la tabla 22 se pueden observar a los competidores más cercanos para Sur Motors, donde se identifica que según las estrategias retenidas que se plantea emprender, estas no vienen realizando acciones similares en su mayoría en desmedro de obtener ventajas competitivas dentro del sector automotriz en el sur del Perú.

Tabla 23. Matriz de ética ME

| ESTRATEGIAS  | DERECHOS                         |                                      |  |                                       |   |   |   | JUSTICIA                  |                              |                        | UTILITARISMO                    |                               | ¿SE ACEPTA? |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|---|---------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------|
|  | Impacto en el derecho de la vida | Impacto en el derecho a la propiedad | Impacto en el derecho al libre pensamiento | Impacto en el derecho a la privacidad | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | Impacto en el derecho a hablar libremente | Impacto en el derecho al debido proceso | Impacto a la distribución | Impacto en la administración | Normas de compensación | Fines y resultados estratégicos | Medios estratégicos empleados |             |
| FO4.Reforzar la estrecha vinculación entre el sector automotriz y el sector de financiamiento vehicular a través de alianzas estratégicas que brinden facilidad de créditos y desembolsos. | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| FO6.Reforzar en la población la tendencia notoria de la nueva normalidad relacionada al abandono del transporte público por el uso de automóviles privados o personales.                   | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| FO7.Priorizar la presencia digital como alternativa principal incluso cuando la compra final se haga personalmente, ver que la transformación digital no es una opción sino el camino.     | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| FO8.Utilizar software CRM, que permita poner en práctica la gestión de clientes potenciales (leads) eficientemente, reuniendo información de contactos y automatizando procesos.           | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| FO9.Preparar a la empresa Sur Motors para medir el impacto de la publicidad, canales sociales y oportunidades, considerando los indicadores clave de rendimiento y desempeño (KPI).        | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| DO6.Emplear la evaluación en 360° como una herramienta de liderazgo y que permita evaluar el desempeño de directivos y del resto de miembros de la empresa.                                | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| DO7.Implementa un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias) para dar solución ordenada a los inconvenientes de los clientes respecto del producto.                          | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| DO8.Considerar el uso de redes de I+D externas, incorporando soluciones digitales existentes en el mercado, como la cocreación de startups.  | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| FA4.Aprovechar los nuevos hábitos de consumo que ha generado la nueva normalidad haciendo énfasis en los perfiles de requerimientos, tendencias, las preferencias y las motivaciones       | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |
| DA3.Garantizar el cumplimiento de las métricas y porcentaje de cumplimiento KPIs (indicadores clave de desempeño) exigidos por norma   | P                                | N                                    | N  | P                                     | P   | P   | P                                       | J                         | J                            | J                      | E                               | E                             | SI          |

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola;  
 Justicia = (J) justo (N) neutro, (I) Injusto;  
 Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

**Tabla 24. Estrategias de contingencia**

|           | <b>Estrategias de contingencia</b>   |
|-----------|--|
| <b>E1</b> | FO1.Mantener la integración y cohesión de los miembros de la organización a través de un mejoramiento en la comunicación interna.  |
| <b>E2</b> | FO3.Estudiar los diferentes acuerdos comerciales entre los mercados, investigando los mecanismos de protección y evaluando las condiciones que mejor se adaptan a la empresa.      |
| <b>E3</b> | DO1.Determinar el nivel en el cual deben tomarse las decisiones basándose en lo competitiva que sea una persona y su capacidad de acceso a datos necesarios.                       |
| <b>E4</b> | DO2.Centrarse en realizar estudios de mercado con los recursos disponibles obteniendo beneficios de la mejor manera posible para incrementar las ventas.                           |
| <b>E5</b> | FA1.Adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias políticas variables del gobierno y buscar oportunidades con propuestas conciliadoras, integrativas y funcionales.                |
| <b>E6</b> | FA2.Prepararse de forma operativa y organizativa utilizando los acuerdos comerciales como palanca, buscando apoyo por medio de clústers de colaboración para ser más competitivas. |
| <b>E7</b> | FA6.Fortalecer la propia propuesta de valor en el canal online enfocándose en lo que resuelve, y que no resuelve la competencia, comunicando las diferenciales ventajas.           |
| <b>E8</b> | DA5.Instalar una política de administración de proveedores para disminuir costos de financiamiento, acordar un sistema único de pago (cheques, transferencias, etc.)               |
| <b>E9</b> | DA8.Reforzar el servicio postventa como mantenimiento correctivo y preventivo es fundamental para ganar mayor volumen de negocio.  |

**Tabla 25. Matriz de posibilidades del competidor**

| ESTRATEGIAS RETENIDAS  | COMPETIDORES |             |            |
|--|--------------|-------------|------------|
|  | INKA MOTORS  | PERU MOTORS | ROBERTS    |
| FO4.Reforzar la estrecha vinculación entre el sector automotriz y el sector de financiamiento vehicular a través de alianzas estratégicas que brinden facilidad de créditos y desembolsos. | Si realiza   | Si realiza  | No realiza |
| FO6.Reforzar en la población la tendencia notoria de la nueva normalidad relacionada al abandono del transporte público por el uso de automóviles privados o personales.                   | No realiza   | No realiza  | No realiza |
| FO7.Priorizar la presencia digital como alternativa principal incluso cuando la compra final se haga personalmente, ver que la transformación digital no es una opción sino el camino.     | No realiza   | No realiza  | No realiza |
| FO8.Utilizar software CRM, que permita poner en práctica la gestión de clientes potenciales (leads) eficientemente, reuniendo información de contactos y automatizando procesos.           | No realiza   | No realiza  | No realiza |
| FO9.Preparar a la empresa Sur Motors para medir el impacto de la publicidad, canales sociales y oportunidades, considerando los indicadores clave de rendimiento y desempeño (KPI).        | No realiza   | No realiza  | No realiza |
| DO6.Employar la evaluación en 360° como una herramienta de liderazgo y que permita evaluar el desempeño de directivos y del resto de miembros de la empresa.                               | No realiza   | No realiza  | No realiza |
| DO7.Implementa un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias) para dar solución ordenada a los inconvenientes de los clientes respecto del producto.                          | No realiza   | No realiza  | No realiza |
| DO8.Considerar el uso de redes de I+D externas, incorporando soluciones digitales existentes en el mercado, como la cocreación de startups.  | No realiza   | No realiza  | No realiza |
| FA4.Aprovechar los nuevos hábitos de consumo que ha generado la nueva normalidad haciendo énfasis en los perfiles de requerimientos, tendencias, las preferencias y las motivaciones       | Si realiza   | No realiza  | No realiza |
| DA3.Garantizar el cumplimiento de las métricas y porcentaje de cumplimiento KPIs (indicadores clave de desempeño) exigidos por norma   | No realiza   | No realiza  | No realiza |
| DA6.Destinar un presupuesto para potenciar las soft skills (habilidades blandas), otorgando rasgos diferenciales a profesionales para asumir nuevos retos.                                 | No realiza   | No realiza  | No realiza |

## 5.2. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

### 5.2.1. Análisis competitivo de Sur Motors S.A.

Para el análisis competitivo de la empresa Sur Motors se empleará el método basado en las 5 fuerzas de Porter. Esta metodología permitirá realizar un análisis horizontal de factores como la amenaza de recientes competidores, rivalidad entre competidores, amenaza de servicios sustitutos y un análisis vertical de aspectos como el poder de negociación con proveedores y negociación con los clientes.

#### **Amenaza de nuevos competidores.**

En la actualidad el crecimiento del sector automotor tiene proyecciones para el ascenso continuo en los próximos años, esto significa una atracción para las nuevas marcas que pueden ingresar con nuevos precios y con alta calidad en las unidades vehiculares. Por otro lado, los elevados costos en modelos nuevos restringen la posibilidad de compra de un auto nuevo de manera inmediata. La entrada de marcas nuevas puede producir una merma en la venta total de la marca principal o marcas principales, ya que los modelos son similares pero los costos son menores, de manera que transforman a esta fuerza en una latente amenaza ante la cual Sur Motors debe mantenerse al tanto según los reportes enviados por las marcas. También se advierte la presencia de una amenaza adicional que son la presencia de unidades vehiculares híbridas ante la cual cada marca trabaja para no ser desplazadas y puedan mantenerse dentro de los concesionarios, pendientes de cómo afrontar las nuevas tendencias.

#### **La rivalidad entre los competidores existentes**

En el sur del Perú se tiene tendencias bien definidas, donde los competidores ofrecen servicios con cualidades similares tales como alta tecnología y un buen valor de compra que permiten mantener altas expectativas en los compradores. Dentro del sector de venta de vehículos el servicio de post venta desempeña un papel clave y de gran importancia al momento de decidir si los clientes para una determinada marca de vehículo no migren hacia otras marcas debido a un mal servicio, descontento o desperfecto en la operación del producto, de forma que se cumpla con lo prometido y en el tiempo justo.

### **La amenaza de los sustitutos**

La principal amenaza identificada dentro del parque automotor son la compra de vehículos de segundo uso, los vehículos menores y de transporte público los cuales no cuentan con alta representación y por lo tanto implican un mercado potencial dentro del sector.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Dada la experiencia de Sur Motors, su posicionamiento y representación dentro del mercado regional, los proveedores desean tener a esta empresa como cliente permanente, también en el sector de accesorios y repuestos. Los proveedores principales de Sur Motors en Arequipa mantienen un alto nivel de negociación con la empresa

### **El poder de negociación de los clientes**

Por la existencia de alta competitividad dentro del sector automotor en el sur del Perú y en la región Arequipa, la calidad del servicio debe ser al argumento y la fortaleza principal que la empresa Sur Motors debe explotar a fin de reducir el poder de negociación que tienen los clientes.

#### **5.2.2. Identificación de ventajas competitivas de Sur Motors**

Los años de experiencia que tiene Sur Motors dentro del mercado automotor es una ventaja que debe ser máximamente utilizada, mantener los procesos de concesión de sus marcas más representativas junto al buen trabajo realizado como aval para la obtención de nuevas concesiones.

#### **5.2.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Sur Motors S.A.**

Los clústeres consisten en un grupo de empresas que no pertenecen necesariamente al mismo sector, sino de organizaciones relativas a rubros que son cercanos entre sí y cubren las demandas de un determinado producto. Los clústeres buscan el beneficio de la industria dentro del sector de su desempeño para poder obtener mayor poder de negociación. Dentro del negocio automotor existe poca o ninguna data a este respecto.

#### **5.2.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

No se registran clústeres relacionados a este sector, donde se generan algunas opciones relacionadas a la industria.

Contaminación del medio ambiente, relacionada al tratamiento de residuos, el contrato y planeamiento con diversos concesionarios para la eliminación de desechos en servicios de posventa puede permitir la reducción de costos al cumplir con este requisito mejorando los estándares en la producción limpia.

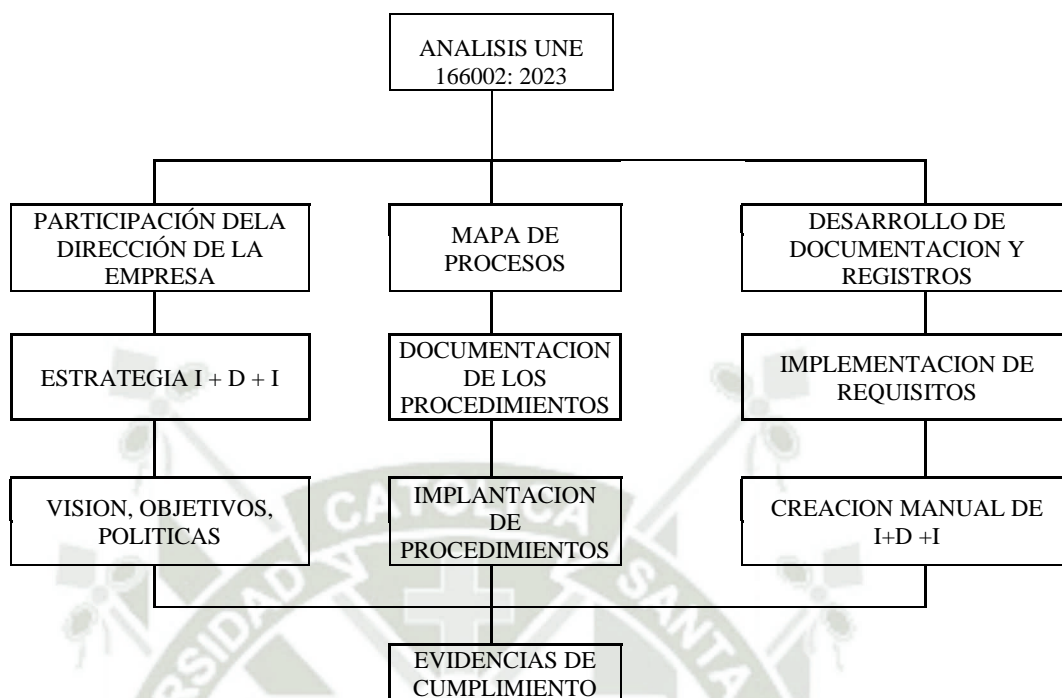
Proveer servicios de otros terceros, existen servicios relacionados al rubro que no se proveen dentro de la región, esto por no contar con los recursos o equipamiento necesarios, se podrían entregar servicios como: tapizados, laminados, polarizados, alarmas aire acondicionados, etc. La unión de diversos clústeres puede producir mayor poder de negociación y maniobras.

Algunas de estas opciones pueden generar la aparición de clústeres, dándose en la práctica solo cuando los integrantes del rubro y proceso puedan tener acuerdos y dar el paso, aunque esto en ciertas circunstancias resulta difícil los beneficios obtenidos pueden ser significativos.

#### **5.2.5. Desarrollo de procesos I+ D**

Para desarrollar una gestión I+ D se debe comenzar haciendo un análisis de verificación de los puntos de partida de SUR MOTORS con respecto a su acercamiento con la normatividad de sistemas de gestión I+D+I. los puntos más destacados del proceso se pueden describir a través de un esquema global como se muestra en la figura 24:

**Figura 24. Procesos de desarrollo I+D**



En este caso se debe partir de un sistema de gestión existente de mejora y satisfacción del cliente. En la figura 25 se muestra un mapa de implantación para SUR MOTORS donde es necesario considerar algunos elementos que serán incorporados como requisitos de la norma UNE 16602 y también otros requisitos específicos de I+D+i que se desarrollarán habitualmente en las prácticas operativas de la empresa.

**Figura 25. Mapa de implantación de I+D en SUR MOTORS**





## 6. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

El siguiente paso consiste en la ejecución de los planteamientos estratégicos formulados, afrontando los retos de implementación según las estrategias retenidas. La ejecución de las tareas implica la conversión de los planes estratégicos en resultados concretos.

### 6.1. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) de acuerdo a las estrategias, orientarán a la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., a concretar sus objetivos a largo plazo (OLP), a su vez estos estarán alineados con la visión de la empresa. Los objetivos a corto plazo son la base en que fundamenta la asignación de recursos en el proceso de control y medición que a su vez permitirán establecer las prioridades de gerencia de la organización.

A continuación, se plantean los objetivos largo plazo:

- OLP 1.** Elevar los niveles de venta de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., hasta en 20% anual durante los 10 años próximos.
- OLP 2.** Asumir el liderazgo en confiabilidad y calidad en los servicios por 5 años continuos.
- OLP 3.** Incrementar las rentabilidades operativas de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., a ritmos de 15% anual consecutivamente en los 10 años siguientes.
- OLP 4.** Incrementar la capacidad de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., con alta tecnología en 20% por los siguientes 5 años consecutivos.
- OLP 5.** Incrementar los capitales de inversión de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., por 15% por los siguientes 10 años consecutivos.
- OLP 6.** Ampliar los tipos de servicio en la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., en la atención al cliente por los siguientes 10 años consecutivos.

## **6.2. Recursos para los Objetivos a corto plazo**

Los recursos necesarios para el plan estratégico de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., son:

### **6.2.1. Recursos Financieros**

De acuerdo a los objetivos planteados, tanto en el mediano como largo plazo, se ha observado algunas deficiencias en lo referente a infraestructura financiera para concretar estos, además la empresa está ofreciendo sus servicios basado en una metodología empírica y la mejora de la condición logística requiere esfuerzos considerables.

Dentro del enfoque de recursos necesarios para el logro de objetivos se hace necesaria la introducción de un modelo de gestión que pueda maximizar los recursos y reorientar los hacia los componentes que más se necesiten. Realizar la implementación de un sistema de costos permitirá identificar los costos de cada proyecto.

Las opciones de financiamiento identificadas, son por ejemplo realizar una reinversión del 60% de utilidades netas por periodo, y determinar financiamientos externos ya sea con la propia participación de socios o alguna otra organización. Esto permitirá cubrir los costos de equipamiento y de recurso humano, aumentando las capacidades operativas en la atención de los servicios en paralelo.

### **6.2.2. Recursos físicos**

Se permitirá la adquisición de equipos y material de última tecnología con alto nivel de efectividad. Equipamiento para soporte logístico de los proyectos a partir del 2023 luego de que se empiecen las actividades.

### **6.2.3. Recursos Humanos**

Sera necesaria la contratación de un especialista en planeamiento estratégico que se adapte a los requerimientos del puesto y a las exigencias de la tarea de dirección estratégica, se buscara este recurso, contratando al más experimentado.

**Tabla 26. Asignación de recursos**

| Objetivos  | Recursos financieros (USD en MM) |      |      |      |      | Recursos físicos                                       | Recursos humanos  | Recursos tecnológicos                                |
|--|----------------------------------|------|------|------|------|--|---|--|
|  | 2023                             | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |  |   |  |
| OLP 1. Elevar los niveles de venta de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., hasta en 20% anual durante los 10 años próximos.                                 | 1.00                             | 0.80 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | Adquisición de equipos y material de última tecnología | Captación de fuerza de ventas especializado en planeamiento estratégico | Implementar SAP logístico y SAP CRM cloud            |
| OLP 2. Asumir el liderazgo en confiabilidad y calidad en los servicios por 5 años continuos.   | 0.50                             | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 0.80 | Equipamiento para soporte logístico de los proyectos   | Captación de fuerza de ventas especializado en sucursales               | Implementar SAP logístico y SAP CRM cloud            |
| OLP 3. Incrementar las rentabilidades operativas de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., a ritmos de 15 % anual consecutivamente en los 10 años siguientes. | 1.00                             | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | Adquisición de equipos y material de última tecnología | Captación de fuerza de ventas especializado en planeamiento estratégico | Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) |
| OLP 4. Incrementar la capacidad de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., con alta tecnología en 20% por los siguientes 5 años consecutivos.                  | 0.50                             | 1.00 | 0.50 | 0.80 | 0.80 | Equipamiento para soporte logístico de los proyectos   | Capacitación de fuerza de ventas  | Implementar SAP logístico y SAP CRM cloud            |
| OLP 5. Incrementar los capitales de inversión de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., por 15% por los siguientes 10 años consecutivos.                      | 0.50                             | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | Adquisición de equipos y material de última tecnología | Captación de fuerza de ventas especializado en planeamiento estratégico | Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) |
| OLP 6. Ampliar los tipos de servicio en la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., en la atención al cliente por los siguientes 10 años consecutivos.             | 0.80                             | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | Equipamiento para soporte logístico de los proyectos   | Capacitación de fuerza de ventas  | Implementar SAP logístico y SAP CRM cloud            |

### 6.3. Estructura empresarial para la implementación del plan

Es necesario definir bien la estructura y organización para la implementación del plan estratégico, esta debe ser la más adecuada para concretar los planes y objetivos, esta estructura debe encajar con los agentes y participantes de tal modo que se pueda concretar la implementación estratégica. En este sentido la estructura estará relacionada con las estrategias, considerando que no es posible realizar una implantación de nuevas estrategias sobre la base de estructuras antiguas.

Para la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., la dinámica adecuada que se plantea está enfocada en la actividad comercial, que permita el impulso y desarrollo, por medio del aumento de la oferta de servicios de venta de autos, repuestos y mantenimiento. El área de operaciones de la empresa es un elemento importante, representa el core business, el cual se debe potenciar por medio de la convocatoria de recursos técnicos calificados, además de la adquisición de máquinas y equipos para la implementación del plan estratégico.

En la figura 26, se propone una estructura donde se tenga en cuenta los factores más importantes para el área de planeamiento los cuales son indispensables para el éxito del plan estratégico, estos se dividen en tres clases:

- Factores elementales. - Son las entradas necesarias (inputs) para obtener los resultados (output) que son las ventas y la mejor gestión.
- Factores creativos. - Estos son propios de ingeniería los cuales permitirán realizar la configuración de los procesos de ventas y servicios en cada uno de los proyectos.
- Factores directivos. – estos se centran en la gestión de los procesos productivos en las actividades de ventas, reparación y mantenimiento garantizando el buen funcionamiento.

Figura 26. Estructura empresarial



#### 6.4. Recursos humanos y motivación

Las estrategias que se retuvieron serán ejecutadas por el personal integrante del comité conformado por los directivos de la empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., ya que el recurso humano resulta un aspecto fundamental para alcanzar el éxito en la implementación del plan estratégico. Para llevar a cabo las estrategias el talento humano debe contar con las siguientes aptitudes:

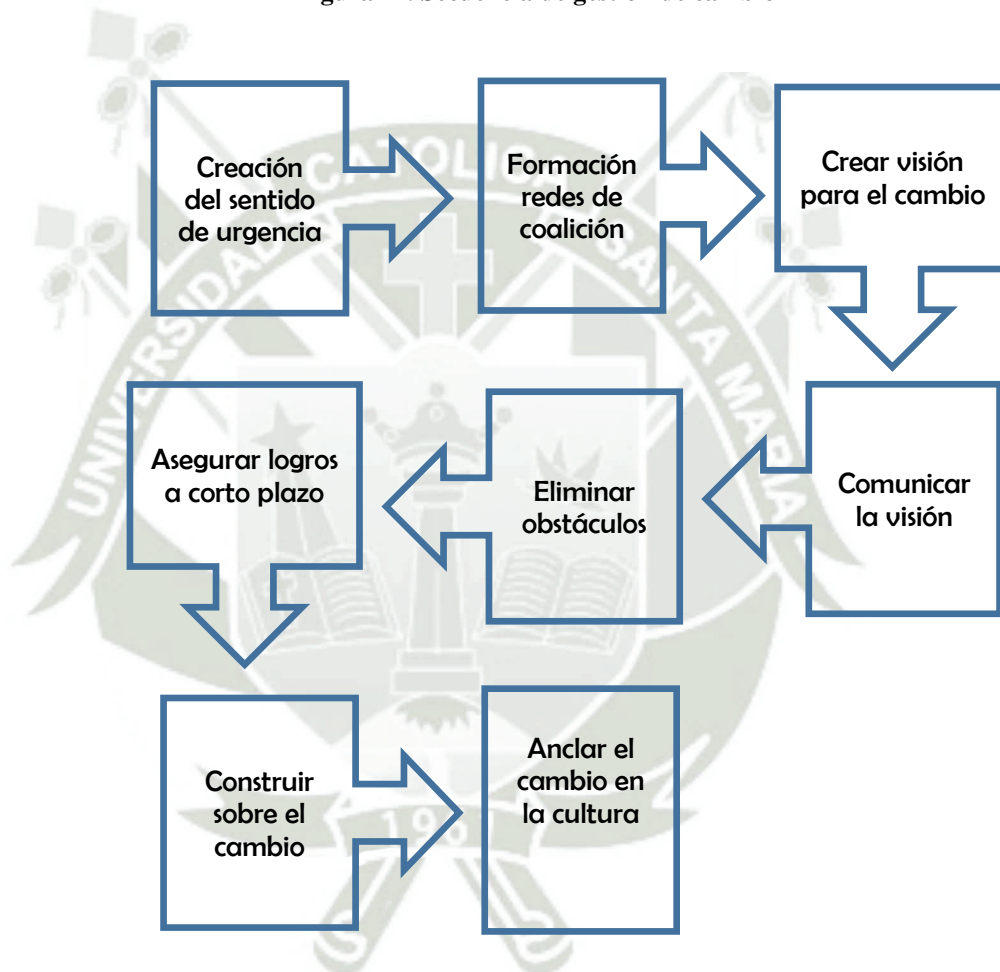
- Habilidad y competencias para el liderazgo y la motivación
- Alta capacidad de organización y coordinación
- Empezar políticas de comunicación de todo avance encaminado al logro de objetivos a corto plazo y que todos los integrantes sean responsables de su accionar, demostrando compromiso, siendo parte de los logros
- Contar con conocimientos de formulación de proyectos planes estratégicos en diversos sectores.

La implementación del plan estratégico en si lleva una gran responsabilidad que asumen los directivos y gerentes, quienes deben contar con la capacidad de motivación y liderazgo para transmitir en las diferentes áreas a su cargo el impulso de trabajo alineado con los objetivos estratégicos.

## 6.5. Gestión del cambio

En SURMOTORS SA se implementará la planeación estratégica, se debe dar impulso a la formación de un equipo de trabajo con responsabilidades para implementar los cambios, así como la participación del personal involucrado. La aplicación de la propuesta de cambio para la organización se puede realizar a través de los siguientes pasos:

Figura 27. Secuencia de gestión de cambio



### 1. Creación del sentido de urgencia

Para generar este cambio será necesario que los principales accionistas y directivos de la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A. asuman el compromiso. Se plantea la idea de desarrollo con urgencia en torno a la necesidad de cambios frente a las condiciones actuales enfatizando en los beneficios que traerá consigo este proceso de cambio. Para esto se puede:

- Hacer una identificación de amenazas potenciales y mostrar posibles escenarios de lo que podría suceder con la empresa en el futuro.
- Examinar que oportunidades se pueden explotar.
- Solicitar opiniones y sugerencias a los clientes.

## **2. Formar coaliciones poderosas**

Se trata de convencer al personal de que urgen los cambios. Esto por lo general requiere de un liderazgo fuerte y visible dentro de la empresa. Para liderar estos cambios los gerentes y directivos de la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A, deberán conformar un equipo influyente de personas cuyo poder debe provenir en los diversos niveles, luego de conformado este equipo se requiere el trabajo constante de los impulsos en función al cambio y el sentido de urgencia es primordial, se deberá realizar lo siguiente:

- Pedir a los líderes su compromiso emocional
- Construir el cambio trabajando en equipo
- Identificar los puntos débiles dentro del equipo

## **3. Formación de una visión para el cambio**

En la generación de pensamientos para el cambio surgirán las soluciones y las grandes ideas. Entonces se debe vincular estos conceptos con la visión general de manera que todos los integrantes lo puedan recordar y entender con mayor facilidad. Una visión clara promueve que las personas vean por si mismas los objetivos y metas, aquí es donde las directivas precisas tienen más sentido, es necesario hacer:

- Definir claramente los valores esenciales que orientaran el cambio
- Proyectar claramente lo que se “prevé” y se “pretende” como futuro de la empresa.
- Crear una visión estratégica de ejecución
- Asegurarse de que los integrantes puedan describir la visión de la empresa en máximo dos minutos.

## **4. Difundir la visión empresarial**

El éxito estará determinado por lo que se haga dentro de la organización una vez de crearse la visión. El mensaje puede encontrar fuerte sin embargo se

comunicará con mayor fuerza, frecuencia y se le incluirá en todas las tareas dentro de la organización. La resolución de problemas y la toma de decisiones se basará fuertemente en la visión y se actuará en base a esta, haciendo lo siguiente:

- Tener respuesta honestas y abiertas a la ansiedades y preocupaciones de la gente.
- En todos los aspectos operativos de producción se aplicará la visión, desde las tareas de capacitación y entrenamiento hasta la evaluación de desempeño.

### **5. Suprimir los obstáculos**

Durante la consolidación de la visión existirán estructuras o procesos en el camino resistentes al cambio, se debe comprobar constantemente cuales son las barreras, la identificación y eliminación de estas barreras permitirá potenciar el recurso humano necesario para concretar la visión, se deberá:

- Identificar a los líderes del cambio y señalar esta tarea primordial como su función principal.
- Observar que las distintas áreas de la empresa estén en relación con las funciones de cada personal y esta concuerde con la visión.
- Premiar y tener reconocimiento con las personas que demuestran lineamientos con el cambio.
- Identificar a la gente que se resiste al cambio, las razones y sus necesidades de reorientación.

### **6. Concretar triunfos a corto plazo**

Es necesario obtener beneficios en periodos breves de tiempo de 3 meses o seis meses, para que la gente advierta los cambios, sino es probable que las criticas destructivas puedan afectar el proceso, se debe realizar lo siguiente:

- Las metas elegidas a corto plazo no deben ser costosas, será posible justificar la inversión.
- Hacer un análisis cuidadoso de los pros y contras en cada uno de los proyectos a emprender.

### **7. Hacer posible la construcción sobre los cambios**

No declarar victorias tempranamente, esto representa solo el inicio de las tareas que se deben emprender para concretar los cambios a largo plazo, las victorias representan oportunidades para construir sólidamente sobre ello y determinar la mejora continua. Que hacer:

- Fijar nuevas metas aprovechando los impulsos que se han logrado
- Analizar que salió bien y nuevamente formular en lo que se debe mejorar.
- Admitir ideas frescas del aporte de los agentes líderes de cambio

### **8. Anclar los cambios dentro de la cultura organizacional**

Lo que se debe hacer está determinado por la cultura corporativa, por lo tanto, se debe mostrar día a día los valores que sustentan la visión empresarial. Los líderes y el personal existente apoyaran al cambio y que todos se vayan sumando sin perder ningún apoyo. Se deberá:

- Contar las historias de éxito logradas, y garantizar su réplica continua con nuevos casos.
- Considerar los valores de cambio y éxito en las contrataciones y entrenamientos
- Formar un comité de cambio



## 7. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

### 7.1. El cuadro de mando integral

1. **Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva se centra en los indicadores financieros y en la capacidad de la organización para generar valor económico. Los objetivos y medidas financieras incluyen indicadores como ingresos, margen de beneficio, retorno de la inversión (ROI), flujo de efectivo, crecimiento de los beneficios, entre otros. Esta perspectiva responde a la pregunta: "¿Cómo estamos viendo desde el punto de vista financiero?". (Paredes Hidalgo, 2023)
2. **Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva, se evalúa cómo la organización es percibida por sus clientes. Los indicadores clave se relacionan con la satisfacción del cliente, la lealtad, la adquisición de nuevos clientes y la retención de los existentes. Esta perspectiva responde a la pregunta: "¿Cómo nos ven nuestros clientes?". (Paredes Hidalgo, 2023)
3. **Perspectiva de Procesos Internos:** En esta perspectiva, se analizan los procesos internos que son críticos para el éxito de la organización. Se identifican los indicadores relacionados con la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta de los procesos internos. Esta perspectiva responde a la pregunta: "¿En qué procesos internos debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes y accionistas?". (Pedrini, 2022)
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva se enfoca en la capacidad de la organización para aprender, innovar y desarrollar sus recursos humanos y tecnológicos. Los indicadores incluyen la capacitación y desarrollo del personal, la retención de talento, la adquisición de nuevas habilidades y la utilización efectiva de la tecnología. Esta perspectiva responde a la pregunta: "¿Cómo podemos mejorar y crecer a largo plazo?". (Pedrini, 2022)

Estas cuatro perspectivas están interconectadas y deben estar alineadas con la estrategia general de la organización. Un aspecto clave del CMI es la creación de un mapa estratégico que ilustra la relación causa-efecto entre los objetivos e indicadores en cada perspectiva. (Pedrini, 2022)

### 7.2. Perspectivas de control

**Tabla 27. Tablero de control balanceado Sur Motors**

| Visión   | Misión  | Ética y valores                  | Objetivos   | Indicadores  | Unidades | Acciones   | Responsables   |
|--|---|----------------------------------|---|--|----------|--|--|
| <b>Perspectiva Financiera</b>  |   |                                  |   |  |          |  |  |
| Crecimiento anual en ventas del 10% en el periodo 2023 al 2027.                      | Garantizar el aumento en la rentabilidad.                         | Sostenibilidad en el Incremento. | OCP 1. Tener un crecimiento promedio en ventas de autos nuevos del 10% anual entre el 2023 a 2027.                                | Ventas de autos (año a) / Ventas de vehículos (año a-1)                          | %        | Permanentes exhibiciones de variedad de marcas de autos en centros comerciales. Usar modelo de expo.                     | Encargado de Marketing y Publicidad.                           |
|  |   | Honestidad.                      | OCP 2. Promover convenios con bancos para el financiamiento, lograr un crecimiento promedio de 20% anual en créditos vehiculares. | Autos vendidos a través de crédito (a) / Total de vehículos vendidos (a)         | %        | Promoción de campañas de financiamiento<br>Negociaciones con la banca privada para la obtención de tasas preferenciales. | Comunicación e Imagen, Marketing y Estadística.                |
| <b>Perspectiva del Cliente</b>   |   |                                  |   |  |          |  |  |
| El reconocimiento como concesionaria de vehículos eficientes, sostenibles y modernos | Atención eficiente en la venta de vehículos y autopartes          | Confianza.                       | OCP 3. Realizar mínimamente dos campañas anuales para fomentar la compra de vehículos de calidad para los usuarios.               | N° de campañas anuales (a)   | #        | Elevar el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio productos adquiridos.                               | Coordinación de Marketing, Comunicación e imagen.              |
|  |   | Compromiso                       | OCP 4. Realizar una inversión en campañas para promover la venta de vehículos.  | N° de vehículos vendidos (a) / Total de vehículos vendidos (a)                   | %        | Coordinar con el área de Marketing y para revisar el mensaje a transmitir en las campañas.                               | Marketing y Operaciones.                                       |
|  | Satisfacción de clientes.   |                                  | OCP 5. Motivar la oferta de autopartes para abastecer las demandas.   | N° ventas de autopartes (año a) / ventas de vehículos (año a-1)                  | %        | Promover el crecimiento de venta de autopartes.  | Coordinación General, Coordinación de Marketing y Publicitaria |
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b>  |   |                                  |   |  |          |  |  |
| Servicio eficiente.  | Aprovechar el potencial del sector para la atención de segmentos. | Compromiso                       | OCP 6. Eficiencia en la distribución de los vehículos.  | Costo de traslado a punto de venta (a) / costo total logístico (a)               | %        | Reunirse con jefes encargados en distribución de vehículos.  | Dirección Ejecutiva, Coordinación General.                     |
|  |   | Eficiencia.                      | OCP 7. Acondicionamiento y distribución nueva sucursal de vehículos nuevos.   | Tasa de errores en la entrega de vehículos (porcentaje de entregas con errores). | %        | Discutir el proyecto de servicio   | Dirección Ejecutiva, Coordinación General.                     |
| Fortalecimiento con el incremento de ventas  | Brindar productos de alta calidad.                                |                                  | OCP 8. Capacitación para la industria de reparación y autopartes.   | Número de centros de capacitación tecnológica                                    | #        | Coordinar con los centros de investigación tecnológica.  | Dirección Ejecutiva, Coordinación General.                     |
| <b>Perspectiva de Crecimiento Interno</b>  |   |                                  |   |  |          |  |  |
| Conservación del medio ambiente.   | Cuidado y preservación del medio ambiente.                        | Respeto al medio Ambiente.       | OCP 9. Establecer convenios entre la Asociación Automotriz del Perú.  | Personal capacitado (año a)  | #        | Reunirse con directores de institutos tecnológicos   | Coordinación de Responsabilidad Social,                        |
|  |   |                                  | OCP 10. Creación de grupo de trabajo.   | Vehículos con revisión técnica actualizada (a)                                   | %        | Reunirse con Ministerio del Ambiente   | Dirección Ejecutiva, Coordinación.                             |

## - **BSC y su vinculación con la Visión y la Estrategia**

"Sur Motors S.A. Arequipa" ha establecido una visión audaz de convertirse en líder en el rubro automotriz y está comprometida con la protección del medio ambiente. Para lograr esta visión, la empresa ha desarrollado una estrategia que involucra diversos aspectos, como la expansión de su presencia en el mercado, la mejora de la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos internos.

### **Paso 1: Reflexión y Análisis**

Antes de definir la visión, es importante realizar una reflexión profunda y un análisis de la organización y su entorno. En el caso de "Sur Motors S.A. Arequipa", se pueden llevar a cabo las siguientes actividades:

- Analizar la historia y la trayectoria de la empresa en el mercado automotriz de Arequipa.
- Evaluar las fortalezas y debilidades actuales de la empresa en términos de su presencia en el mercado y su capacidad operativa.

### **Paso 2: Formulación de la Visión**

"Ser reconocidos como el concesionario líder en la región de Arequipa y referente en la comercialización de vehículos, brindando a nuestros clientes la mejor experiencia de compra y servicio".

### **Paso 3: Comunicación y Compromiso**

Una vez que se ha formulado la visión, es esencial comunicarla de manera efectiva a todos los miembros de la organización. Esto incluye a los empleados, la alta dirección y cualquier otro grupo relevante. La comunicación de la visión debe ser clara, consistente y constante.

### **Paso 4: Integración en la Estrategia**

Una vez que la visión se ha comunicado y comprendido en toda la organización, debe integrarse en la estrategia de la empresa. Esto implica asegurarse de que todos los objetivos estratégicos y las iniciativas estén alineados con la visión. En el caso de "Sur Motors S.A. Arequipa", todas las estrategias y acciones planificadas deben contribuir a la realización de la visión de convertirse en el concesionario líder y proporcionar la mejor experiencia de compra a los clientes.

### 7.3. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral (BSC) es una de las cuatro perspectivas clave que ayudan a las organizaciones a medir y gestionar su estrategia de manera equilibrada. En el contexto de "Sur Motors S.A. Arequipa", esta perspectiva se enfoca en los indicadores financieros y los objetivos que son críticos para el éxito financiero de la empresa. Aquí se detalla cómo se podría desarrollar la perspectiva financiera en el BSC de la empresa:

#### Objetivos Financieros:

1. **Crecimiento de Ingresos:** Uno de los objetivos clave podría ser el crecimiento sostenible de los ingresos. Por ejemplo, aumentar los ingresos en un 20% anualmente. Esto se alinea con la visión de la empresa de ser líder en el rubro automotriz, lo que implica un aumento constante en la participación de mercado y las ventas.
2. **Rentabilidad:** La rentabilidad es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Se pueden establecer metas para mantener o mejorar los márgenes de beneficio. Por ejemplo, lograr un margen de beneficio neto del 10%.
3. **Reducción de Costos:** Controlar y reducir los costos operativos es esencial para mejorar la rentabilidad. Establecer objetivos para reducir los costos de operación en un cierto porcentaje puede ser un objetivo financiero importante.

#### Indicadores Financieros:

1. **Ingresos Totales:** Medir los ingresos totales generados por la venta de vehículos y servicios postventa. Este indicador es esencial para evaluar el crecimiento financiero.
2. **Margen de Beneficio Neto:** Calcular el margen de beneficio neto, que muestra cuánto beneficio se obtiene de cada dólar de ingreso después de deducir todos los gastos.
3. **Ratio de Endeudamiento:** Evaluar la salud financiera mediante la relación entre deudas y patrimonio neto. Mantener un bajo ratio de endeudamiento puede ser un indicador importante de estabilidad financiera.
4. **Rotación de Inventario:** Medir la eficiencia de la gestión de inventario, lo que puede ayudar a reducir costos y mejorar la liquidez.

**Iniciativas Estratégicas:**

1. **Ampliación de la Oferta de Productos y Servicios:** Para aumentar los ingresos, "Sur Motors S.A. Arequipa" podría considerar la introducción de nuevos modelos de vehículos o la ampliación de los servicios posventa.
2. **Optimización de Procesos de Ventas y Facturación:** Mejorar la eficiencia en los procesos de ventas y facturación puede ayudar a reducir costos operativos y aumentar la velocidad de generación de ingresos.
3. **Diversificación Geográfica:** Expandir la presencia de la empresa en nuevas ubicaciones geográficas puede ser una estrategia para aumentar los ingresos.
4. **Mejora en la Gestión del Crédito y Cobranza:** Optimizar la gestión del crédito otorgado a los clientes puede aumentar el flujo de efectivo y disminuir el riesgo crediticio.

La perspectiva financiera en el BSC de "Sur Motors S.A. Arequipa" juega un papel fundamental al medir el rendimiento financiero de la empresa y alinear los objetivos financieros con la visión de la empresa. Además, permite monitorear de cerca la salud financiera y tomar decisiones estratégicas informadas que nos conlleva a un crecimiento sostenible y rentable.

**7.4. Perspectiva de clientes**

La perspectiva de clientes en el Cuadro de Mando Integral (BSC) de "Sur Motors S.A. Arequipa" es crucial para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, lo que, a su vez, contribuye al logro de los objetivos financieros y estratégicos de la empresa. Aquí se presentan algunos aspectos clave para desarrollar la perspectiva de clientes en el BSC:

**Objetivos de la Perspectiva de Clientes:**

1. **Satisfacción del Cliente:** El objetivo principal es garantizar la satisfacción total del cliente. Esto implica mantener un alto nivel de satisfacción del cliente y resolver eficazmente cualquier problema que pueda surgir.
2. **Lealtad del Cliente:** Fomentar la lealtad del cliente es fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa. Se busca que los clientes existentes continúen comprando y recomienden los productos y servicios de "Sur Motors S.A. Arequipa" a otros.

3. **Crecimiento de la Base de Clientes:** Expandir la base de clientes es esencial para aumentar los ingresos a largo plazo. Esto implica atraer nuevos clientes y retener a los clientes actuales.

#### **Indicadores de la Perspectiva de Clientes:**

1. **Índice de Satisfacción del Cliente (CSI):** Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente para medir la satisfacción y detectar áreas de mejora.
2. **Índice de Lealtad del Cliente:** Seguir la retención de clientes y su disposición a recomendar la empresa a otros.
3. **Tasa de Crecimiento de Clientes:** Medir el crecimiento neto de la base de clientes a lo largo del tiempo.
4. **Tiempo de Respuesta a Problemas del Cliente:** Evaluar el tiempo que se tarda en resolver problemas o quejas de los clientes.

#### **Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva de Clientes:**

1. **Mejora en la Experiencia del Cliente:** Capacitar al personal en servicio al cliente y enfocarse en proporcionar una experiencia excepcional en todas las interacciones con los clientes.
2. **Programa de Fidelización:** Implementar un programa de fidelización de clientes que recompense a los clientes leales y ofrezca incentivos para que sigan comprando.
3. **Personalización de Servicios:** Utilizar la información del cliente para personalizar ofertas y servicios, lo que puede aumentar la satisfacción y la retención.
4. **Monitoreo de Redes Sociales:** Vigilar las redes sociales y responder de manera proactiva a las opiniones y comentarios de los clientes para abordar problemas y mejorar la reputación en línea.

La perspectiva de clientes en el BSC de "Sur Motors S.A. Arequipa" es fundamental para garantizar que la empresa esté enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes y mantener relaciones sólidas con ellos. Al lograr la satisfacción y lealtad del cliente, la empresa puede asegurarse de que sus clientes continúen siendo su activo más valioso y contribuyan al éxito financiero y estratégico a largo plazo.

### 7.5. Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos en el Cuadro de Mando Integral (BSC) de "Sur Motors S.A. Arequipa" está centrada en la mejora de los procesos operativos y comerciales clave para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Aquí se detallan aspectos relevantes para desarrollar la perspectiva de procesos internos en el BSC:

#### Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos:

1. **Eficiencia Operativa:** El objetivo principal es mejorar la eficiencia de los procesos internos para reducir costos, tiempos y recursos empleados en la prestación de servicios y la entrega de productos.
2. **Calidad y Cumplimiento:** Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así como cumplir con las regulaciones y estándares de la industria.
3. **Innovación y Desarrollo:** Promover la innovación en los procesos para asimilarse a las nuevas demandas del mercado y mejorar la oferta de productos y servicios.

#### Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos:

1. **Eficiencia Operativa:** Medir la eficiencia de los procesos internos a través de indicadores como el tiempo de ciclo, la utilización de recursos y la reducción de costos.
2. **Calidad del Producto/Servicio:** Evaluar la calidad mediante la tasa de defectos, la satisfacción del cliente y la conformidad con estándares de calidad.
3. **Tasa de Innovación:** Seguir la frecuencia y el impacto de las mejoras e innovaciones en los procesos.
4. **Cumplimiento Normativo:** Evaluar el cumplimiento de regulaciones y estándares de la industria, con un enfoque en la seguridad y la sostenibilidad.

#### Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva de Procesos Internos:

1. **Reingeniería de Procesos:** Identificar y rediseñar procesos ineficientes para mejorar la productividad y disminuir los costos operativos.

2. **Capacitación y Desarrollo del Personal:** Invertir en la formación del personal para que sean competentes en las últimas prácticas y tecnologías.
3. **Automatización de Procesos:** Implementar tecnologías de automatización para agilizar los procesos y reducir la posibilidad de errores humanos.
4. **Gestión de la Calidad Total:** Implementar un enfoque de TQM para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente.
5. **Programa de Sostenibilidad:** Desarrollar prácticas sostenibles en los procesos internos para cumplir con las regulaciones ambientales y mejorar la imagen de la empresa.

La perspectiva de procesos internos en el BSC de "Sur Motors S.A. Arequipa" es fundamental para garantizar que la empresa opere de manera eficiente y eficaz, entregando productos y servicios de alta calidad mientras cumple con las regulaciones y fomenta la innovación. Al mejorar los procesos internos, la empresa puede lograr sus objetivos financieros y de clientes de manera más efectiva y sostenible.

#### 7.6. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el Cuadro de Mando Integral (BSC) de "Sur Motors S.A. Arequipa" se enfoca en el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades humanas y organizativas necesarias para lograr el éxito a largo plazo. Aquí se detallan aspectos relevantes para desarrollar la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el BSC:

##### **Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

1. **Desarrollo del Talento:** Fomentar el desarrollo de las habilidades y el conocimiento del personal para mejorar su desempeño y su contribución a la empresa.
2. **Cultura Organizativa:** Promover una cultura de aprendizaje continuo, innovación y adaptación al cambio dentro de la organización.
3. **Gestión del Conocimiento:** Capturar, compartir y aplicar el conocimiento interno para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

**Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

1. **Tasa de Retención de Talento:** Medir la capacidad de la empresa para retener y desarrollar a su personal clave.
2. **Satisfacción y Compromiso del Empleado:** Evaluar el grado de satisfacción y compromiso de los empleados mediante encuestas y retroalimentación.
3. **Índice de Formación:** Seguir el número de horas de capacitación por empleado y el acceso a oportunidades de desarrollo.
4. **Índice de Innovación:** Medir la frecuencia y el impacto de las ideas innovadoras implementadas.

**Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

1. **Programas de Formación Continua:** Implementar programas de capacitación y desarrollo personalizados para el personal en todos los niveles de la organización.
2. **Fomento de la Cultura de Aprendizaje:** Promover una cultura que valore el aprendizaje, la experimentación y la disposición a asumir riesgos calculados.
3. **Gestión del Conocimiento:** Establecer sistemas y plataformas para capturar y compartir el conocimiento interno de manera efectiva.
4. **Diversidad e Inclusión:** Fomentar la diversidad de género, cultural y de habilidades para promover la innovación y la adaptación.
5. **Reconocimiento y Recompensas:** Implementar programas de reconocimiento y recompensas para motivar y retener a los empleados talentosos.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el BSC de "Sur Motors S.A. Arequipa" es fundamental para construir una base sólida de talento humano y conocimiento organizativo. Al invertir en el desarrollo del personal y promover una cultura de aprendizaje y mejora continua, la empresa estará mejor preparada para enfrentar los desafíos del mercado y lograr sus objetivos en las perspectivas financiera, de clientes y procesos internos.

7.7. Desarrollo del mapa estratégico (Cuadro de mando integral)

Tabla 28. Desarrollo de mapa estratégico

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL <i>BALANCED SCORECARD</i> |   |   |                  |                        |              |                |              |                       |                         |
|--|---|---|------------------|------------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------------|-------------------------|
| Perspectiva  | Objetivos   | Indicadores   | Unidad de medida | Frecuencia de medición | Óptimo       | Tolerable      | Deficiente   | Resultado del periodo | Responsable             |
| Financiera   | Incrementar las ventas en un 20% en comparación con el año anterior | Crecimiento de las ventas (porcentaje de crecimiento respecto al año anterior).                   | %                | Mensual                | IGUAL A 100% | ENTRE 85 Y 99% | MENOR A 84 % | 85%                   | Jefe de área financiera |
|  |   | Margen de beneficio (porcentaje de beneficio sobre las ventas totales).                           | %                | Mensual                | IGUAL A 100% | ENTRE 85 Y 99% | MENOR A 84 % | 93%                   | Auxiliar financiero     |
| Cliente  | Alcanzar una tasa de satisfacción del cliente del 90%.              | Tasa de satisfacción del cliente (porcentaje de clientes satisfechos sobre el total de clientes). | %                | Mensual                | IGUAL A 100% | ENTRE 85 Y 99% | MENOR A 84 % | 100%                  | Cliente externo         |

|                                 |  |  |   |           |              |                |              |     |                                 |
|---------------------------------|--|--|---|-----------|--------------|----------------|--------------|-----|---------------------------------|
|                                 | Implementar la calificación de los servicios prestados                       | Calificación de la calidad de los servicios  | % | Mensual   | IGUAL A 100% | ENTRE 85 Y 99% | MENOR A 84 % | 65% | Cliente externo                 |
| <b>Procesos</b>                 | Reducir el tiempo promedio de entrega de vehículos a los clientes en un 15%. | Tiempo promedio de entrega de vehículos (en días).   | % | Semanal   | IGUAL A 100% | ENTRE 85 Y 99% | MENOR A 84 % | 92% | Jefe de área                    |
|                                 |  | Tasa de errores en la entrega de vehículos (porcentaje de entregas con errores).                   | % | Semestral | IGUAL A 100% | ENTRE 85 Y 99% | MENOR A 84 % | 89% | Supervisor de producción        |
| <b>Capacidad de aprendizaje</b> | Incrementar la capacitación y desarrollo del personal en un 30%.             | Horas de capacitación por empleado.  | % | Semanal   | IGUAL A 100% | ENTRE 85 Y 99% | MENOR A 84 % | 90% | Jefe de recursos humanos        |
|                                 |  | Tasa de retención de empleados clave (porcentaje de empleados clave que permanecen en la empresa). | % | Mensual   | IGUAL A 100% | ENTRE 85 Y 99% | MENOR A 84 % | 89% | Asistencial de recursos humanos |



# CAPITULO VIII

## 8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación financiera para la propuesta de plan estratégico que optimicen los procesos de gestión en el servicio de ventas de la empresa concesionaria vehicular Sur Motors S.A. está basada en el análisis de los indicadores B/C, Kc, PRI y VAN, para un horizonte de 3 años considerando los acuerdos que tenga la empresa con sus clientes principales.

### 8.1. Proyección de costos

Considerando el contenido del cuadro de mando integral realizado, donde se encuentran detalladas las acciones estratégicas a emprender para obtener el logro de los objetivos del plan, se realiza una aproximación de los costos directos, indirectos, comerciales y administrativos que implica la implementación de la Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A.

#### 8.1.1. Costos directos

##### a. Costos de mano de obra

Los costos directos de mano de obra se relacionan con la contratación de un encargado de coordinación para la gestión estratégica, el cual tendrá la función de realizar un control y seguimiento de las acciones estratégicas, avances en la implementación y su revisión se el cuadro de mando integral.

A continuación, en la tabla 29 se presentan los costos de mano de obra directa para la Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A.

**Tabla 29. Costos mano de obra**

| CARGO                                    | CANTIDAD | SALARIO MENSUAL S/ | SALARIO ANUAL S/ |
|--|----------|--------------------|------------------|
| Coordinador de planificación estratégica | 1        | 2100               | 25200            |
| Sub total                                |          |                    | 25200            |
| + benef. Soc. 33%                        |          |                    | 8990             |
| Total                                    |          |                    | 34190            |

**b. Material y equipos**

Los materiales y equipos necesarios para emprender la Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A. constan de recursos básicos que debe contar el equipo de trabajo junto al coordinador de planificación estratégica, lo cual se considera como parte de la inversión y pago mensual de servicios.

En la tabla 30 se observan el material y equipo requerido para las tareas de planificación.

**Tabla 30. Costos de equipos**

| N°           | CANTIDAD | EQUIPO        | PRECIO S/ |
|--------------|----------|---------------|-----------|
| 1            | 01       | Pc computador | 3500      |
| 2            | 01       | Equipo Móvil  | 800       |
| <b>Total</b> |          |               | 4300      |

En la tabla 31 se detalla los costos de material y servicio requeridos por el coordinador para desarrollar sus funciones de gestión estratégica.

**Tabla 31. Costos de material y servicio**

| N°           | CANTIDAD | DESCRIPCION               | PRECIO S/ | PRECIO ANUAL S/ |
|--------------|----------|---------------------------|-----------|-----------------|
| 1            | 01       | Red telefónica e internet | 200       | 2400            |
| 2            | 01       | Material de trabajo       | 150       | 1800            |
| <b>Total</b> |          |                           | 350       | 4200            |

**c. Total Costos directos**

El resumen de los costos directos se muestra en la tabla 32.

**Tabla 32. Total Costos directos**

| Costos directos total anual | Mano Obra Directa (S/.) | Material Directo (S/.) | Costo Total (S/.) |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|
| 1                           | 34190                   | 4200                   | 38390             |
| 2                           | 34190                   | 4200                   | 38390             |
| 3                           | 34190                   | 4200                   | 38390             |

### 8.1.2. Gastos indirectos

A continuación, en la tabla 33 se muestran los gastos indirectos

**Tabla 33. Gastos indirectos**

| <b>Gastos indirectos<br/>Concepto</b> | <b>Monto<br/>Anual (S/.)</b> |
|---------------------------------------|------------------------------|
| Depreciación                          | 600                          |
| Mantenimiento                         | 300                          |
| Servicios básicos                     | 100                          |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>1000</b>                  |

### 8.1.3. Gastos administrativos

Para la propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., se identifican algunos costos administrativos que están en relación a capacitaciones de personal y empleados en cada subnivel.

**Tabla 34. Gastos administrativos**

| <b>Gastos indirectos Concepto</b> | <b>Monto<br/>Anual (S/.)</b> |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Capacitaciones a nivel operativo  | 1200                         |
| Capacitaciones en supervisión     | 350                          |
| Capacitación a jefaturas          | 250                          |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>1800</b>                  |

### 8.1.4. Gastos totales

Para la implementación de la propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., se han identificado los siguientes gastos totales.

**Tabla 35. Gastos totales**

| <b>Años</b> | <b>Costos<br/>directos<br/>(S/.)</b> | <b>Costos<br/>indirectos<br/>(S/.)</b> | <b>Gastos<br/>administrativos<br/>(S/.)</b> | <b>Gasto<br/>en<br/>ventas<br/>(S/.)</b> | <b>Costos<br/>totales<br/>(S/.)</b> |
|-------------|--------------------------------------|--|---|--|-------------------------------------|
| <b>1</b>    | 38390                                | 1000                                   | 1800  | 0  | 41190                               |
| <b>2</b>    | 38390                                | 1000                                   | 1800  | 0  | 41190                               |
| <b>3</b>    | 38390                                | 1000                                   | 1800  | 0  | 41190                               |

### 8.1.5. Determinación de ingresos

Los ingresos para la implementación de la propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., están orientados primordialmente en disminuir penalidades y reclamos que puedan tener los clientes, a continuación, se presenta en el cuadro en la tabla 36.

**Tabla 36. Determinación de Ingresos**

| <b>Años</b> | <b>Contratos 2023 y subsiguientes (S/.)</b> | <b>Penalidad Incumplimiento en plazos (S/.)</b> | <b>Total (S/.)</b> |
|-------------|---|---|--------------------|
| 1           | 1957134                                     | 20%   | 391426.8           |
| 2           | 2156683                                     | 20%   | 431336.6           |
| 3           | 2346821                                     | 20%   | 469364.2           |

### 8.2. Inversión

La inversión para la propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., está fundamentada en los activos tangibles, intangibles y el capital de trabajo.

#### 8.2.1. Activo tangible

El activo tangible necesario para para la propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., se presenta a continuación:

**Tabla 37. Activo tangible**

| <b>Activos</b>                  | <b>Monto estimado (S/.)</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Adaptación de instalaciones     | 3500                        |
| Equipos informáticos de trabajo | 3500                        |
| Mobiliario                      | 1200                        |
| Imprevistos 5%                  | 410                         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>8610</b>                 |

### 8.2.2. Activo intangible

El activo intangible necesario para para la propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A., se presenta a continuación:

**Tabla 38. Activo intangible**

| Activos                          | Monto estimado (S/.) |
|----------------------------------|----------------------|
| Formulación del plan estratégico | 8000                 |
| Capacitaciones                   | 1600                 |
| Imprevistos 5%                   | 480                  |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>10080</b>         |

### 8.2.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo estará relacionado con la disposición del recurso humano encargado de la gestión estratégica.

**Tabla 39. Capital de trabajo**

| Mención                  | Periodo | Total (S/.) |
|--------------------------|---------|-------------|
| Talento humano           | Mensual | 3000        |
| Gastos directos          | Mensual | 300         |
| Gastos de administración | Mensual | 250         |
| <b>TOTAL</b>             |         | <b>3550</b> |

### 8.2.4. Inversión para plan estratégico

A continuación, se presenta la inversión total necesaria para el proyecto.

**Tabla 40. Inversión total**

| Periodo              | Total (S/.)  |
|----------------------|--------------|
| Inversión tangible   | 8610         |
| Inversión Intangible | 10080        |
| Capital de trabajo   | 3550         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>22240</b> |

### 8.3. Indicadores económicos

Luego de realizar la identificación de los costos que se van a asumir para la propuesta de Plan Estratégico para la Empresa concesionaria Vehicular SUR MOTORS S.A. y el cálculo de los ingresos requeridos se procede hacer una identificación de los indicadores respectivos como VAN, PRI, B/C y flujo de caja.

#### 8.3.1. Flujo de caja

A continuación, se muestra el flujo de caja.

Tabla 41. Flujo de caja

| Activo  | Años 0 | Año 1            | Año 2            | Año 3            |
|---|--------|------------------|------------------|------------------|
| <b>INGRESOS</b>                               |        | 391426.8         | 431336.6         | 469364.2         |
| <b>ACTIVIDADES DE OPERACION</b>               |        |                  |                  |                  |
| (-) Costos de implementación                  |        |                  |                  |                  |
| (-) Material directo                          |        | 4200             | 4200             | 4200             |
| (-) Mano de obra                              |        | 34190            | 34190            | 34190            |
| (-) Costos indirectos                         |        | 1000             | 1000             | 1000             |
| (-) Gastos de administración                  |        | 1800             | 1800             | 1800             |
| (-) Gastos de ventas                          |        | 0                | 0                | 0                |
| (-) Balances IGV 18%                          |        | 70456.824        | 77640.588        | 84485.556        |
| (-) Impuesto a la renta 28%                   |        | 109599.504       | 120774.248       | 131421.976       |
| (-) Participación 9%                          |        | 35228.412        | 38820.294        | 42242.778        |
| <b>Elevación o reducción de caja</b>          |        | <b>134952.06</b> | <b>152911.47</b> | <b>170023.89</b> |
|   |        |                  |                  |                  |
| <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>               |        |                  |                  |                  |
| (-) Transacción de activo fijo                | 22240  |                  |                  |                  |
| <b>Elevación o reducción de caja</b>          |        |                  |                  |                  |
|   |        |                  |                  |                  |
| <b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>          |        |                  |                  |                  |
| Préstamos para adquisiciones                  |        | 0                |                  |                  |
| Devolución de prestamos                       |        | 0                | 0                | 0                |
| Interés de financiación                       |        | 0                | 0                | 0                |
| <b>Elevación o reducción de caja</b>          |        | 0                | 0                | 0                |
| Saldos iniciales en caja                      |        | 0                | 112712.06        | 265623.53        |
| <b>Variaciones o aumento de caja/ periodo</b> |        | 112712.06        | 152911.47        | 170023.89        |
| Saldo final en caja                           |        | 112712.06        | 265623.53        | 435647.42        |

### 8.3.2. VAN, BC y PRI

En la tabla 39 se muestra el VAN, B/C y Periodo de recuperación de la inversión (PRI) para la propuesta de implementación del plan estratégico.

Tabla 42. VAN, BC y PRI

| Años     | Beneficio | Costo     | Beneficio neto   | Factor | Beneficio  | Costo      | Beneficio actual   |
|----------|-----------|-----------|------------------|--------|------------|------------|--------------------|
| <b>0</b> | 0         | 22240     | <b>22240</b>     | 1      | 0          | 22240      | <b>22240</b>       |
| <b>1</b> | 391426.8  | 256474.74 | <b>134952.06</b> | 0.8    | 313141.44  | 205179.792 | <b>107961.648</b>  |
| <b>2</b> | 431336.6  | 278425.13 | <b>152911.47</b> | 0.65   | 280368.79  | 180976.335 | <b>99392.4555</b>  |
| <b>3</b> | 469364.2  | 299340.31 | <b>170023.89</b> | 0.515  | 241722.563 | 154160.26  | <b>87562.30335</b> |
|          | 1314367.6 | 834240.18 | 480127.42        |        | 857472.793 | 540316.386 | 317156.4069        |

|            |                    |
|------------|--------------------|
| <b>VAN</b> | <b>294916.4069</b> |
| <b>B/C</b> | <b>1.586982766</b> |
| Kc         | 25%                |
| PRI        | 1 año              |

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** Se realizó un análisis interno y externo para identificar la situación actual y los factores del entorno que impactan en los procesos de gestión de la empresa concesionaria vehicular, siendo estos las fuerzas políticas, económicas, tecnológicas y ecológico-ambientales y dentro de los factores internos la administración, marketing, logística, recursos humanos, tecnologías de información e investigación.

**SEGUNDA.** Se formularon las matrices base del proceso estratégico que buscan ayudar en la generación de estrategias para mejorar los procesos y servicios brindados a los clientes, siendo estas matrices FODA cruzado, matriz de posición estratégica, matriz Boston Consulting Group, matriz interna externa, matriz de la gran estrategia y matriz de decisión estratégica.

**TERCERA.** Se planteó las estrategias innovadoras de integración derivadas de las matrices formuladas que permita el desarrollo adecuado y una visión estratégica de la empresa, reteniendo finalmente 10 estrategias con la consecuente evaluación a través de la matriz de Rummelt y matriz de ética, que consideran los criterios de consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad y aspectos éticos como derecho justicia y utilitarismo.

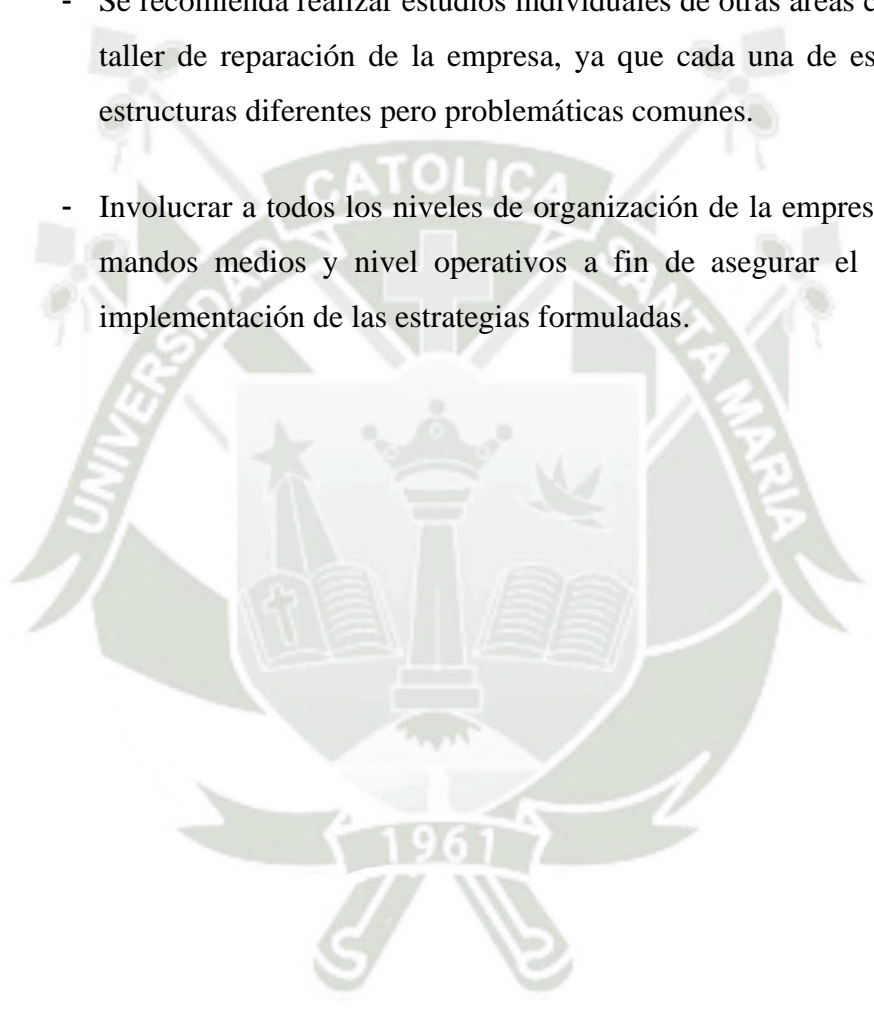
**CUARTA.** Se formularon 6 objetivos a largo plazo para la empresa SUR MOTORS conformando la base para la fundamentación en la asignación de recursos y se conformo una estructura organizacional considerando factores elementales, factores creativos y factores directivos para el éxito de la implementación estratégica.

**QUINTA.** Se realizó la evaluación económica de la implementación del plan estratégico determinando la viabilidad económica, financiera y el costo beneficio de la propuesta, los resultados de los indicadores económicos VAN, PRI y B/C obtenidos fueron VAN= 294916.4069, PRI= 1 año y B/C= 1.59



## RECOMENDACIONES

- Entregar a la Gerencia General el Plan Estratégico para su implementación, como herramienta útil que ayuda a definir el rumbo de la organización y las acciones que debe emprender para conseguirlo.
- Se recomienda realizar estudios individuales de otras áreas como posventa y taller de reparación de la empresa, ya que cada una de estas áreas tienen estructuras diferentes pero problemáticas comunes.
- Involucrar a todos los niveles de organización de la empresa alta dirección, mandos medios y nivel operativos a fin de asegurar el cumplimiento e implementación de las estrategias formuladas.



## REFERENCIA

- Aguirre, H. (2022). Balanza comercial favorable brinda soporte al tipo de cambio, economía. Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia/148048-balanza-comercial-favorable-brinda-soporte-al-tipo-de-cambio>
- APP. (2021). Crédito Vehicular Cierra El 2021 Con Caída De 4.95%. Disponible en: <https://aap.org.pe/sbs-credito-vehicular-cae-aap/>
- Aranzábal, Y. (2019). Estudio confirma como la tecnología influye el sector automotriz y la relación con usuarios La empresa Salesforce, público su primer informa de tendencias en el sector automotriz, donde reúnen opiniones y datos clave de 500 responsables de la toma de decisiones .Disponible en: <https://mundotuerca.com.pe/webmt3/estudio-confirma-como-la-tecnologia-influye-el-sector-automotriz-y-la-relacion-con-usuarios/>
- Ariza, Y. y Marin, L. (2019). Análisis y diseño de un plan de mejoramiento para el concesionario Americana de automóviles S.A.S. [Tesis de Grado]. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Facultad tecnológica. Bogotá, Colombia.
- Atoche, E. (2019). Visión geopolítica del Perú como oportunidad para los negocios. Universidad San Martin de Porres Digital. Disponible en: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-2/vision-geopolitica-del-peru-como-oportunidad-para-los-negocios/>
- Banco mundial. (2021). Perú Panorama general. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Birle, P. (2019). Las dificultades de América Latina para convertirse en un verdadero actor internacional. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/las-dificultades-de-america-latina-para-convertirse-en-un-verdadero-actor-internacional/>
- Bonta. (2022). Evaluación del Entorno -Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Qi3JCC7WtXg>

- Cabrera, M., Hernández, M., Rojas, M. y Valencia, C. (2017). Plan Estratégico para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú. [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de posgrado. Lima, Perú.
- Cámara, C. (2021). Desarrollo de la ciencia y tecnología en el Perú. Universidad San Martín de Porres. Disponible en: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-2/desarrollo-de-la-ciencia-y-tecnologia-en-el-peru/>
- Campusano, J. (2021). Usar bicicleta en vez de carro reduciría en 67% las emisiones de carbono de movilidad, Usar bicicleta y caminar disminuye el impacto de la huella de carbono. La república. Disponible en: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/usar-bicicleta-en-vez-de-carro-reduciria-en-67-las-emisiones-de-carbono-de-movilidad-3147937>
- Carhuavilca, D. (2020). Demografía empresarial en el Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible en: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia\\_empresarial.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf)
- Carhuavilca, D. (2021). Perú: Estado de la población en el año del bicentenario 2021. Instituto Nacional de Estadística e Informática Disponible en: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf)
- Clavijo, C. (2021). Qué es el control de ventas y cómo hacerlo de manera eficaz. Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-control-de-ventas>
- Comex Perú, (2021). Restricción de importaciones sería perjudicial para la economía: Disponible en: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/restriccion-de-importaciones-seria-perjudicial-para-la-economia>

- Da silva, D. (2021). Funciones del departamento de ventas: ¿Cuáles son los cargos dentro de una empresa?. Recuperado de:  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/funciones-departamento-area-ventas/>
- Da Silva, D. (2021). Ventas y tipos de ventas: ¿qué son y cómo estimularlas?. Web Content & SEO Associate, LATAM. Recuperado de:  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/ventas/>
- Datos macro. (2021). Perú: Economía y demografía. Economía y datos de los países. Disponible en:  
<https://datosmacro.expansion.com/paises/peru#:~:text=Per%C3%BA%2C%20con%20una%20poblaci%C3%B3n%20de,51%20por%20volumen%20de%20PIB.>
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. 3ra edición. CENTRUM. Graduate Bussiness School. México.
- Economia y empresa. (2019). El benchmarking y la importancia de analizar el mercado. Disponible en:  
<https://books.google.com.pe/books?id=LWPyCwAAQBAJ&pg=PT6&lpg=PT6&dq=conservacion+de+enemigos++benchmarking&>
- Escarcega, D. (2022). Las 5 etapas del proceso de gestión estratégica. Question Pro. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-gestion-estrategica/>
- Flores, M. (2022). **El impacto en la salud mental de los peruanos por las decisiones políticas que generan incertidumbre.** infobae. Disponible en: <https://www.infobae.com/america/peru/2022/04/14/salud-mental-el-impacto-en-los-peruanos-por-las-decisiones-politicas-que-generan-incertidumbre/>
- Forbes. (2022). Kavak, la startup privada de mayor valuación de Latinoamérica, llega a Colombia, Disponible en:  
<https://forbes.co/2022/08/31/negocios/kavak-la-startup-privada-de-mayor-valuacion-de-latinoamerica-llega-a-colombia/>

- Gasull, E. (2021). Customer 2020: ¿Está listo para el futuro o sigue viviendo en el pasado? Accenture Strategy.
- Gestión. (2022). Perú carece de mecánicos especializados para autos híbridos y eléctricos, Además, a nivel regional se carece de centros educativos que certifiquen sobre las nuevas tendencias en electro movilidad. Los detalles a continuación. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/peru-carece-de-mecanicos-especializados-para-autos-hibridos-y-electricos-mecanicos-tecnicos-mecanicos-fedu-noticia/>
- Gobierno del Perú, (2022). Perú se encuentra fortalecido gracias a política de comercio exterior del Gobierno y acuerdos comerciales suscritos Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/632434-peru-se-encuentra-fortalecido-gracias-a-politica-de-comercio-exterior-del-gobierno-y-acuerdos-comerciales-suscritos>
- Gobierno del Perú. (2022). El Perú y américa. Ministerio de relaciones exteriores. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/396703/Ame%CC%81rica.pdf>
- Incamotors. (2022). Sobre Incamotors. Disponible en: <https://incamotors.com.pe/nosotros/>
- Interpol. (2022). Delincuencia relacionada con los vehículos, La delincuencia relacionada con los vehículos afecta a todas las regiones del mundo y tiene claros vínculos con la delincuencia organizada y el terrorismo. Disponible en: <https://www.interpol.int/es/Delitos/Delincuencia-relacionada-con-los-vehiculos>
- ISOTools. (2019). La matriz PE y EA para formular la estrategia. Recuperado de <https://www.isotools.org/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/>

- Jaimurzina, A., Pérez, G. y Sánchez, R. (2019). Políticas de logística y movilidad para el desarrollo sostenible y la integración regional. recursos naturales e infraestructura. Disponible en: <https://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/cg00210.pdf>
- Klower, W. (2021). Diagnóstico estratégico. La ley. Guías jurídicas. Recuperado de:  
[https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tDtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAlAZL5TUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAlAZL5TUAAAA=WKE)
- Laura, F. y Larico, B. (2017). Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa automotriz Cisne en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017 – 2021. Universidad católica de San pablo. Administración de negocios. Arequipa, Perú.  
<https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/0d3ea63a-5863-4418-9341-a443a7856b70/content>
- León, L. (2018). Análisis Económico de la Población Demografía. Disponible en:  
<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/demografia-peru.pdf>
- Library. (2019). Análisis de la rivalidad entre competidores. 4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Disponible en:  
<https://1library.co/article/an%C3%A1lisis-de-la-rivalidad-entre-competidores.oy81xe2z>
- Ministerio de comercio exterior y turismo (2002). LEY N° 27790. Gobierno del Perú. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/funciones-y-normatividad/1362-2/>
- Moskovitz, D. (2021). Planificación de ventas y operaciones (S&OP): una guía para gerentes de proyectos. Team Asana. Recuperado de:  
<https://asana.com/es/resources/sales-operations-planning>
- Navarro, J. (2019). El poder de las multinacionales. Disponible en:  
<https://www.mheducation.es/blog/el-poder-de-las-multinacionales>

- Novas, F. y Namihas, S. (2020). El bicentenario de la política exterior peruana y su proyección en un mundo de cambios. Universidad Católica del Perú. Disponible en: <https://www.kas.de/documents/269552/0/El+Bicentenario+de+la+Pol%C3%ADtica+Exterior+Peruana+y+su+Proyecci%C3%B3n+en+un+Mundo+de+Cambios.pdf/cac6fda9-200e-e604-518d-f00db39cb5ca?version=1.0&t=1615930252172>
- Orwell, G. (2019). *Matriz crecimiento-participación. Matriz BCG*. Recuperado de: <https://dircomfidencial.com/diccionario/matriz-crecimiento-participacion-matriz-bcg-20161114-1728/>
- Paredes Hidalgo, T. K. (2023). *Modelo de Gestión Crediticia mediante Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la mejora de Productividad del área Mype del Banco Unión SA (Doctoral dissertation)*.
- Pedrini, J. H. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): relevancia y perspectivas. Documentos de Trabajo del CECIN*.
- Perú Retail. (2021). Vehículos inteligentes: tendencia tecnológica. En China, Baidu es el pionero y actualmente propietario de soluciones completas de AIOV y proyectos de vehículos inteligentes, global. Disponible en: <https://www.peru-retail.com/vehiculos-inteligentes-tendencia-tecnologica-global/>
- Perumotor. (2022). Sobre Perumotor. Peruana de Motores H.G.S.A.C. Disponible en: <https://www.perumotor.com.pe/nosotros/>
- Posada, C. (2021). El sector automotriz en Perú se recuperó en 2021. Disponible en: <https://lacamara.pe/el-sector-automotriz-en-peru-se-recupero-en-2021/>
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 35, 1-10
- Pursell, S. (2021). Control estratégico: cómo ejecutarlo en tu empresa (5 herramientas útiles). Hub Spot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/control-estrategico>

- QuestionPro. (2022). Las 5 etapas del proceso de gestión estratégica, el proceso de gestión estratégica es más que un conjunto de reglas a seguir. Es un enfoque filosófico para los negocios. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-gestion-estrategica/>
- Quiñones, H. (2021). **Ley Marco de Modernización del Estado. Instituto Hegel.** Disponible en: <https://hegel.edu.pe/blog/sistema-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-en-peru-al-2021/#:~>
- Revista empresarial y laboral. (2019). Prueba operativa de TREN que irá hasta el centro del país Disponible en: <https://revistaempresarial.com/industria/automotriz/prueba-operativa-tren-ira-centro-pais/>
- Rextie, (2021). El tipo de cambio y su impacto en la economía peruana. Disponible en: <https://www.rextie.com/blog/2020/el-tipo-de-cambio-y-su-impacto-en-la-economia-peruana.html>
- Rivera Ariza, D. (2018). Plan estratégico para el concesionario de vehículos Riverauto CS de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo para el período 2018 – 2022. [Tesis de Grado]. Escuela Superior Politecnica de Chimborazo. Facultad de Administración de empresas. Riobamba, Ecuador.
- Roberts. (2020). Centro de Servicio. Disponible en: <https://gruporoberts.pe/centrodeservicios/>
- Rojas, K. (2021). ¿Qué es el planeamiento estratégico? International Bussines School. ILEN. Recuperado de: <https://www.ilen.edu.pe/que-es-el-planeamiento-estrategico/>
- Rubiños, J. (2019). Perfil de los consumidores al momento de comprar un vehículo Las empresas normalmente dividen el mercado de vehículos por bandas de precio, porque asumimos que la persona que nos compra dependerá de la capacidad de pago. Disponible en: <https://gestion.pe/tendencias/perfil-consumidores-momento-comprar-vehiculo-269072-noticia/>

- Sarria, D. (2015). Incamotors, Disponible en:  
<https://prezi.com/hj80azpdgwde/autrisa/>
- Senamhi. (2021). Minam promueve reducción de emisiones contaminantes vehiculares para mejorar la calidad del aire en el país, Mediante Decreto Supremo n.º 029-2021-MINAM se modifican los Límites Máximos .Disponible en: <https://infoaireperu.minam.gob.pe/minam-promueve-reduccion-de-emisiones-contaminantes-vehiculares-para-mejorar-la-calidad-del-aire-en-el-pais/>
- Silva, D. (2020). Funciones del departamento de ventas: ¿Cuáles son los cargos dentro de una empresa?, El área de ventas es el motor que impulsa las estrategias comerciales de cualquier empresa. Además, es responsable de dictar el ritmo de producción. Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/funciones-departamento-area-ventas/>
- Simanchi, R. (2017). Evaluación de contexto para propuesta de plan estratégico de la empresa industrial vitivinícola el “Roble negro”, de Alto La Villa, Moquegua 2015-2025. Universidad Católica de Santa María. Facultad de Ciencias Físicas y Formales. Arequipa, Perú.
- Sporleder, P. (2020). *Planeación estratégica*. Recuperado de 2020, de [https://www.academia.edu/5561625/PLANEACI%C3%93N\\_ESTRA\\_T%C3%89GICA](https://www.academia.edu/5561625/PLANEACI%C3%93N_ESTRA_T%C3%89GICA)
- Suarez, L., Segura, M., Valdivieso, J. y Ramírez, P. (2020). Plan estratégico para la empresa San Antonio Trade SAC. [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de posgrado. Lima, Perú.
- Sur Motors. S.A. (2022). Conoce nuestra trayectoria. <https://www.surmotors.com.pe/nosotros#:~:text=Nuestra%20empresa%20se%20crea%20en,cuanto%20a%20infraestructura%20y%20productos.>
- Vallejo, F. (2019). Las representaciones sociales a bordo del automóvil en Medellín, Las entrevistas, en primer lugar, la indagaron a los

participantes por su primer auto propio, Colombia\*. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-25222019000100225](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222019000100225)

Vargas, A. y Gallegos, V. (2020). Propuesta de implementación de la metodología Lean Service para incrementar el índice de retención del cliente, a través de la mejora de procesos en el servicio post venta de la concesionaria automotriz Cisne S.R.L. -Arequipa, Perú 2020. [Tesis de Grado]. Universidad Católica San Pablo. Facultad de Ingeniería y Computación. Arequipa, Perú.

Ventura, C. (2021). Reactivación del sector automotor en Arequipa y el país avanza a buen ritmo. Encuentro. Disponible en:  
<https://encuentro.pe/economia/reactivacion-del-sector-automotor-en-arequipa-y-el-pais-avanza-a-buen-ritmo/>

Vera, P. (2020). El Rol Constitucional de las Fuerzas Armadas Peruanas. Disponible en: <https://ceeep.mil.pe/2020/01/08/el-rol-constitucional-de-las-fuerzas-armadas-peruanas/>

## ANEXOS

### ENCUESTA

1. ¿Con que termino relacionas más el planeamiento estratégico?

- a. Misión
- b. Visión
- c. Objetivos
- d. Estrategias
- e. Indicadores
- f. procesos

2. ¿Conoces los pilares estratégicos de Sur Motors S.A.?

- a. Si
- b. No

3. ¿Sabes de alguna metodología que usa la empresa para plantear estrategias de venta?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Mucho

4. ¿Qué tan importante sería formular un plan estratégico para el desarrollo de sus funciones en Sur Motors S.A.?

- a. Nada relevante
- b. Poco relevante
- c. Muy relevante

5. ¿ Que tan importante consideras es que todos los colaboradores conozcan el plan estratégico de la empresa Sur Motors S.A.?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Mucho

6. ¿Te gustaría conocer los logros de un plan estratégico en Sur Motor S.A.?

- a. Si
- b. No

7. ¿Consideras que en Sur Motors S.A. se realiza la identificación de problemas o análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Mucho

8. Sobre qué puntos estratégicos se debería planificar en Sur Motors S.A.

- a. Recursos Humanos
- b. Tecnologías de información
- c. Gestión de riesgos
- d. Orientación al cliente
- e. Desarrollo de negocios

9. ¿Sabe de alguna herramienta de medición que emplea la empresa para hacer la verificación de procesos de venta?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Mucho

10. ¿Qué opciones utilizan en Sur Motors S.A. para recolectar y analizar información de los clientes?

- a. Buzón de sugerencias
- b. Encuesta a clientes
- c. Informe de grupos focales
- d. Resúmenes postventa
- e. Quejas y reclamaciones
- f. Medios virtuales
- g. Otro .....

## ANEXO 2. Matriz de datos

| Marca temporal    | SEDE      | 1. ¿Con que termino relaciones más el planeamiento estratégico? (Se puede marcar más de una) | 2. ¿Conoces los pilares estratégicos de Sur Motors S.A.? | 3. ¿Sabes de alguna metodología que usa la empresa para plantear estrategias de venta? | 4. ¿Qué tan importante sería formular un plan estratégico para el desarrollo de sus funciones en Sur Motors S.A.? | 5. ¿Que tan importante consideras es que todos los colaboradores conozcan el plan estratégico de la empresa Sur Motors S.A.? | 6. ¿Te gustaría conocer los logros de un plan estratégico en Sur Motor S.A.? | 7. ¿Consideras que en Sur Motors S.A. se realiza la identificación de problemas o análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? | 8. Sobre qué puntos estratégicos se debería planificar en Sur Motors S.A.: (Se puede marcar más de una) | 9. ¿Sabe de alguna herramienta de medición que emplea la empresa para hacer la verificación de procesos de venta? | 10. ¿Qué opciones utilizan en Sur Motors S.A. para recolectar y analizar información de los clientes? (Se puede marcar más de una) |
|-------------------|-----------|--|--|--|---|--|--|--|---|---|--|
| 9/2/2022 17:14:16 | AVIACIÓN  | Objetivos, Estrategias, Indicadores, Procesos  | No   | Poco   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Poco   | Tecnologías de información, Desarrollo de negocios  | Nada  | Quejas y reclamaciones   |
| 9/2/2022 17:20:06 | MOQUEGUA  | Visión, Objetivos  | Sí   | Regular  | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Poco   | Desarrollo de negocios  | Poco  | Quejas y reclamaciones   |
| 9/2/2022 17:20:08 | AVIACIÓN  | Visión, Objetivos  | Sí   | Regular  | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Nada   | Desarrollo de negocios  | Poco  | Medios virtuales   |
| 9/2/2022 17:28:19 | DOLORES   | Estrategias, Procesos  | No   | Poco   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Poco   | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Orientación al cliente                                    | Poco  | Buzón de sugerencias, Encuesta a clientes, Medios virtuales  |
| 9/2/2022 17:32:13 | DOLORES   | Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Indicadores, Procesos                                | No   | Poco   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Regular  | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios            | Poco  | COTIZADOR  |
| 9/2/2022 17:33:47 | DOLORES   | Objetivos, Estrategias, Indicadores  | Sí   | Poco   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Mucho  | Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Desarrollo de negocios                                  | Poco  | Resúmenes postventa, Medios virtuales  |
| 9/2/2022 17:35:06 | CAMANÁ    | Objetivos, Estrategias, Indicadores  | No   | Regular  | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Regular  | Tecnologías de información, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios                              | Poco  | Medios virtuales   |
| 9/2/2022 17:37:34 | CAMANÁ    | Estrategias, Indicadores   | Sí   | Poco   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Regular  | Orientación al cliente, Desarrollo de negocios  | Nada  | Resúmenes postventa, Quejas y reclamaciones  |
| 9/2/2022 17:54:31 | JULIACA   | Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Indicadores, Procesos                                | No   | Poco   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Poco   | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Desarrollo de negocios                                    | Poco  | Quejas y reclamaciones, Medios virtuales   |
| 9/2/2022 18:48:33 | AVIACIÓN  | Objetivos, Estrategias, Indicadores  | No   | Nada   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Nada   | Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios          | Nada  | Medios virtuales   |
| 9/5/2022 9:49:18  | VENEZUELA | Visión, Objetivos, Estrategias, Procesos   | Sí   | Poco   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Regular  | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al cliente                | Regular   | Encuesta a clientes, Resúmenes postventa, Quejas y reclamaciones, Medios virtuales   |
| 9/5/2022 9:49:36  | VENEZUELA | Estrategias  | No   | Poco   | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Poco   | Tecnologías de información, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios                              | Poco  | Encuesta a clientes, Resúmenes postventa, Quejas y reclamaciones   |
| 9/5/2022 9:53:35  | AVIACIÓN  | Objetivos  | Sí   | Mucho  | Muy Relevante   | Mucho  | Sí   | Mucho  | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al                        | Poco  | Encuesta a clientes, Medios virtuales  |

|                    |           |   |    |         |               |       |    |         |  |         |  |
|--------------------|-----------|---|----|---------|---------------|-------|----|---------|--|---------|--|
|                    |           |   |    |         |               |       |    |         | cliente, Desarrollo de negocios  |         |  |
| 9/5/2022 9:53:40   | VENEZUELA | Objetivos, Estrategias, Procesos                    | Sí | Regular | Muy Relevante | Mucho | Sí | Poco    | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios | Regular | Resúmenes postventa  |
| 9/5/2022 16:17:18  | ILO       | Estrategias   | No | Regular | Muy Relevante | Mucho | Sí | Regular | Tecnologías de información, Desarrollo de negocios   | Mucho   | Encuesta a clientes, Resúmenes postventa, Medios virtuales                         |
| 9/5/2022 16:24:58  | ILO       | Objetivos   | No | Poco    | Muy Relevante | Mucho | Sí | Poco    | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Orientación al cliente   | Poco    | Encuesta a clientes, Quejas y reclamaciones  |
| 9/5/2022 16:26:34  | ILO       | Visión, Objetivos, Estrategias, Procesos            | No | Regular | Muy Relevante | Mucho | Sí | Regular | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios | Poco    | Informe de grupo focales   |
| 9/6/2022 18:24:08  | MOQUEGUA  | Misión, Visión, Objetivos, Procesos                 | Sí | Poco    | Muy Relevante | Mucho | Sí | Poco    | Recursos Humanos, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios   | Regular | Quejas y reclamaciones   |
| 9/8/2022 10:44:04  | AVIACIÓN  | Objetivos, Estrategias, Indicadores, Procesos       | Sí | Regular | Muy Relevante | Mucho | Sí | Regular | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios | Regular | Encuesta a clientes, Quejas y reclamaciones  |
| 9/8/2022 11:04:50  | VENEZUELA | Objetivos, Estrategias, Procesos                    | No | Poco    | Muy Relevante | Mucho | Sí | Nada    | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios | Poco    | Cotizaciones CRM   |
| 9/8/2022 11:10:42  | ILO       | Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Indicadores | No | Poco    | Muy Relevante | Mucho | Sí | Nada    | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios                     | Poco    | Encuesta a clientes  |
| 9/8/2022 11:23:36  | MOQUEGUA  | Visión  | No | Nada    | Muy Relevante | Mucho | Sí | Regular | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Orientación al cliente   | Regular | Encuesta a clientes, Quejas y reclamaciones  |
| 9/9/2022 8:47:46   | VENEZUELA | Misión, Visión, Estrategias                         | No | Poco    | Muy Relevante | Mucho | Sí | Poco    | Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios                   | Poco    | Resúmenes postventa, Medios virtuales  |
| 9/15/2022 10:04:02 | AVIACIÓN  | Misión, Visión, Objetivos, Estrategias              | Sí | Mucho   | Muy Relevante | Mucho | Sí | Mucho   | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Orientación al cliente, Desarrollo de negocios | Mucho   | Encuesta a clientes, Resúmenes postventa, Quejas y reclamaciones, Medios virtuales |
| 9/19/2022 15:04:35 | VENEZUELA | Misión  | Sí | Regular | Muy Relevante | Mucho | Sí | Poco    | Desarrollo de negocios   | Regular | Medios virtuales   |
| 9/20/2022 16:28:05 | VENEZUELA | Objetivos   | Sí | Regular | Muy Relevante | Mucho | Sí | Regular | Recursos Humanos, Tecnologías de información, Gestión de riesgos, Desarrollo de negocios                         | Regular | Encuesta a clientes, Resúmenes postventa   |