

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SAN ANTONIO TRADE SAC
TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Suarez Gasco Segundo Luis Ernesto

Segura Ibañez María del Socorro

Valdiviezo López Jessica Beatriz

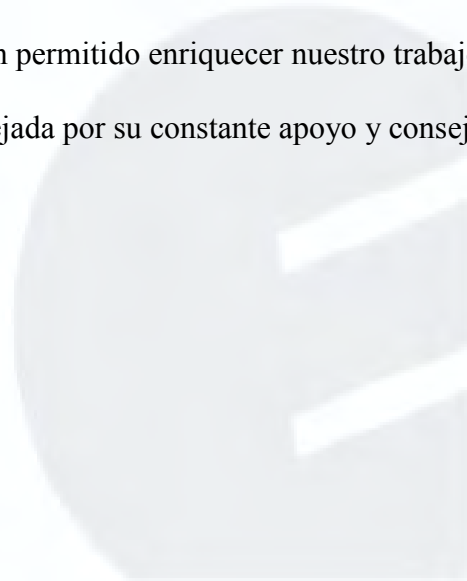
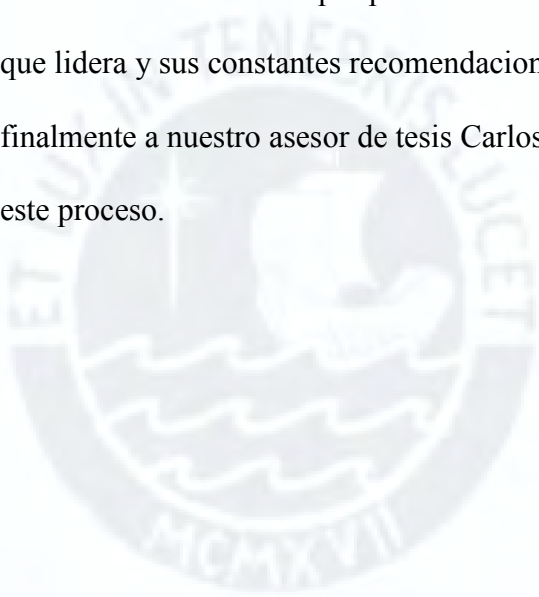
Ramirez Chopitea Pierre Arnold

Asesor: Carlos Bazán Tejada

Surco, agosto 2020

Agradecimiento

Queremos agradecer a Dios, por darnos vida, salud y fuerza para seguir adelante y poder lograr un objetivo más de nuestro desarrollo profesional. También queremos agradecer a nuestras familias por su apoyo, comprensión y paciencia durante estos tres años que ha durado esta aventura profesional, a la empresa San Antonio Trade y su Gerente General David La Torre Alarcón por permitirnos realizar el plan estratégico de la prestigiosa empresa que lidera y sus constantes recomendaciones que han permitido enriquecer nuestro trabajo y finalmente a nuestro asesor de tesis Carlos Bazán Tejada por su constante apoyo y consejo en este proceso.



Dedicatorias

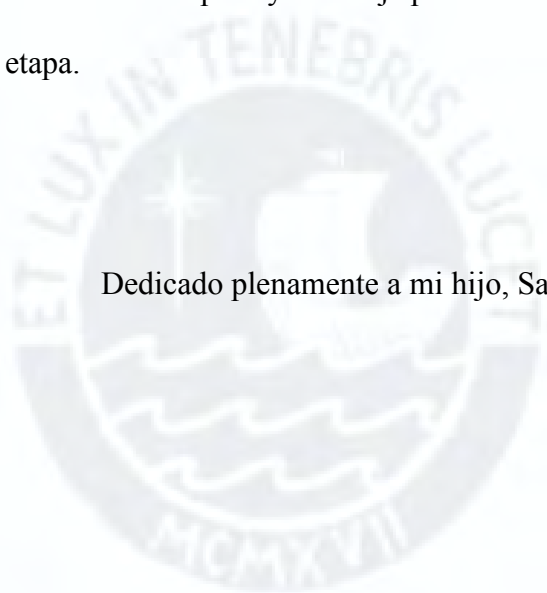
A mi esposo e hijo por ser mi inspiración, mi motivación y mi fuerza.

Jessica Valdiviezo

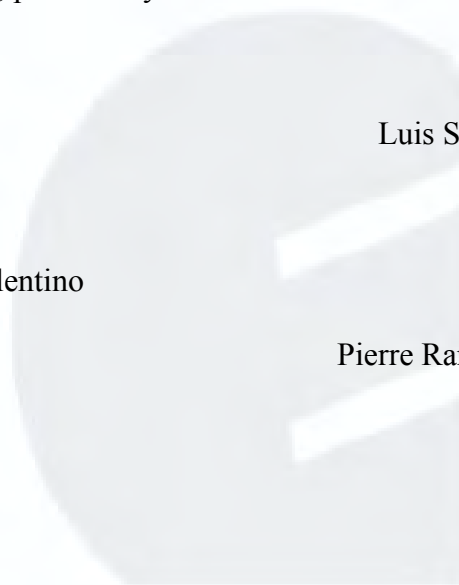
A mis amados padres por su ejemplo y su constante aliento, a mis abuelas y hermanas por su paciencia y apoyo incondicional.

María Segura

A mi esposa y a mi hija por su valioso apoyo, paciencia y dedicación durante esta etapa.



Dedicado plenamente a mi hijo, Santiago Valentino



Luis Suarez

Pierre Ramirez

Resumen Ejecutivo

El presente documento se basa en la elaboración del “Plan Estratégico para la empresa San Antonio Trade SAC”, con una propuesta de cinco años (2020 – 2025), para establecerla como una de las tres principales empresas comercializadoras de vehículos a nivel de la región norte en el Perú, así como ser reconocida por sus altos estándares de calidad, satisfacción y reconocimiento de sus clientes y sus colaboradores. Se pretende consolidar y posicionar a la empresa a largo plazo. El plan a ejecutar se desarrolla utilizando el Modelo Secuencial de Planeamiento Estratégico elaborado por D’Alessio.

Los cinco objetivos de largo plazo alineados en la visión de la empresa son: (a) para el año 2025 lograr una ROA de 6.5%; (b) lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 40% como mínimo en los próximos cinco años hasta el año 2025; (c) al 2025, se debe tener como mínimo un 95% en el índice de satisfacción de los clientes; (d) para el año 2025, desarrollar una cultura organizacional basada en la calidad como valor fundamental a través de la implementación del 100% del programa Ser Nissan; (e) para el año 2025 lograr un incremento en la facturación del Servicio Posventa en un 100%. Las estrategias escogidas, de acuerdo al análisis de la empresa fueron la ampliación de la cartera de clientes particulares, implementación de Centros Especializados de Servicio Descentralizados en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan, generar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta y la creación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas. Desarrollando estas estrategias lograremos cumplir con los objetivos y la misión y visión planteada para San Antonio Trade.

Abstract

This document is based on the elaboration of the "Strategic Plan for the company San Antonio Trade SAC", with a five-year proposal (2020 - 2025), to establish it as one of the three main vehicle marketing companies in the region north in Peru, as well as being recognized for its high standards of quality, satisfaction and recognition of its clients and its collaborators. The aim is to consolidate and position the company in the long term. The plan to be executed is developed using the Sequential Model of Strategic Planning elaborated by D'Alessio.

The five long-term objectives aligned in the company's vision are: (a) by 2025 achieve a ROA of 6.5%; (b) achieve an average annual sales growth of at least 40% in the next five years until 2025; (c) to 2025, you must have at least 95% in the customer satisfaction index; (d) by 2025, develop an organizational culture based on quality as a fundamental value through the implementation of 100% of the Ser Nissan program; (e) by 2025 achieve an increase in the billing of the After-Sales Service by 100%. The strategies chosen, according to the analysis of the company, were the expansion of the portfolio of private clients, implementation of Specialized Decentralized Service Centers in districts of the cities where San Antonio have the Nissan concession, generate a monitoring panel in a transversal manner between areas for better communication and customer follow-up at each stage of the sales process and the creation of a responsible area for managing tenders with the state and corporate sales. By developing these strategies we will achieve the objectives and the mission and vision set forth for San Antonio Trade.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de San Antonio Trade SAC	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Visión Propuesta	5
2.3 Misión Propuesta.....	5
2.4 Valores	6
2.5 Código de Ética	6
2.6 Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	9
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	9
3.1.2 Potencial Nacional.....	11
3.1.3 Principios cardinales.....	15
3.1.4 Influencia del análisis en San Antonio Trade.....	15
3.2 Análisis Competitivo del País	16
3.2.1 Condiciones de los factores	16
3.2.2 Condiciones de la demanda	17
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	18
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	19

3.3 Análisis del Entorno PESTE	20
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	20
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	22
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficos (S).....	24
3.3.4. Fuerzas tecnológicas (T).....	26
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	26
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	28
3.5 San Antonio Trade S.A.C. y Sus Competidores	29
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	29
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	29
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	29
3.5.4 Amenaza de los entrantes	30
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	31
3.6 San Antonio Trade y Sus Referentes.....	32
3.8 Conclusiones	35
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	36
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	36
4.1.1 Administración y gerencia (A)	36
4.1.2 Marketing, ventas, e investigación de mercados (M).....	37
4.1.3 Operaciones, logística, e infraestructura (O).....	38
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	39
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)	41
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	42
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	42
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	43

4.3 Conclusiones	44
Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo	45
5.1 Intereses de San Antonio Trade	45
5.2 Potencial de San Antonio Trade	45
5.3 Principios Cardinales de San Antonio Trade	46
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	46
5.5 Objetivos a Largo Plazo	47
5.6 Conclusiones	48
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	49
6.1. Matriz FODA	49
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	52
6. 3 Matriz Posición Boston Consulting Group (MBCG).....	53
6. 4 Matriz Interna Externa (MIE)	54
6. 5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	55
6. 6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	55
6. 7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	57
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	61
6.9. Matriz de Ética (ME).....	62
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	63
6.12 Matriz de posibilidades del Competidor	64
Capítulo VII: Implementación Estratégica	67
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	67
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	69
7.3. Políticas de cada Estrategia	72
7.4 Estructura de la Organización	73

7. 5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	74
7. 6 Recursos Humanos y Motivación	74
7. 7 Gestión del Cambio	75
7. 8 Conclusiones	75
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	77
8.1 Perspectivas de Control.....	77
8.1.1 Aprendizaje interno	77
8.1.3 Clientes.....	78
8.1.4 Financiera.....	78
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	79
8.3 Conclusiones	82
Capítulo IX: Competitividad de San Antonio Trade	83
9.1 Análisis Competitivo de San Antonio Trade.....	83
9.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	83
9.1.2. La rivalidad entre los competidores existentes	83
9.1.3. La amenaza de los sustitutos	84
9.1.4 El poder de negociación de los proveedores	84
9.1.5. El poder de negociación de los clientes	84
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de San Antonio Trade.....	84
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Antonio Trade.....	84
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	85
9.5 Conclusiones	85
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	86
10. 1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	86
10. 2 Conclusiones Finales.....	86

10. 3 Recomendaciones.....88

10. 4 Futuro San Antonio Trade S.A.C.....92

Referencias.....93



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Intereses Nacionales</i>	10
Tabla 2. <i>Marco de Alianza de Perú (MAP 2017-2021)</i>	14
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para San Antonio Trade</i>	28
Tabla 4. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	33
Tabla 5. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	34
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para San Antonio Trade</i>	43
Tabla 7. <i>Matriz de Intereses de San Antonio Trade SAC</i>	47
Tabla 8. <i>Matriz FODA</i>	51
Tabla 9. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA</i>	52
Tabla 10. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	56
Tabla 11. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	58
Tabla 12. <i>Matriz de Rumelt</i>	61
Tabla 13. <i>Matriz de Ética</i>	62
Tabla 14. <i>Matriz de Estrategias retenidas y de contingencia</i>	63
Tabla 15. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	64
Tabla 16. <i>Matriz de Posibilidades del Competidor</i>	65
Tabla 17. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	70
Tabla 18. <i>Políticas Asignadas a Cada Estrategia</i>	73
Tabla 19. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	79
Tabla 20. <i>Plan estratégico Integral</i>	90

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 2.</i> Nuevo Organigrama San Antonio Trade SAC - Nissan Chiclayo.....	2
<i>Figura 3.</i> Venta e Inmatriculación de Vehículos Livianos – Enero a Diciembre 2019.....	3
<i>Figura 4.</i> Evolución de tasa de interés promedio de créditos vehiculares 2019.....	24
<i>Figura 5.</i> Evolución de Marcas de diciembre 2019 a enero del 2020.	31
<i>Figura 6.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	53
<i>Figura 7.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	54
<i>Figura 8.</i> Matriz interna y externa de San Antonio Trade.....	54
<i>Figura 9.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	55
<i>Figura 10.</i> Organigrama de la empresa San Antonio Trade.....	74

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico está compuesto de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización se pueda proyectar hacia el futuro y alcance la visión desarrollada.

Este proceso consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se desarrollan las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se aplicarán las estrategias desarrolladas y retenidas en la fase anterior, siendo esta etapa más complicada dado la rigurosidad; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP).

Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, dado que genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en esta tesis sigue el modelo elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

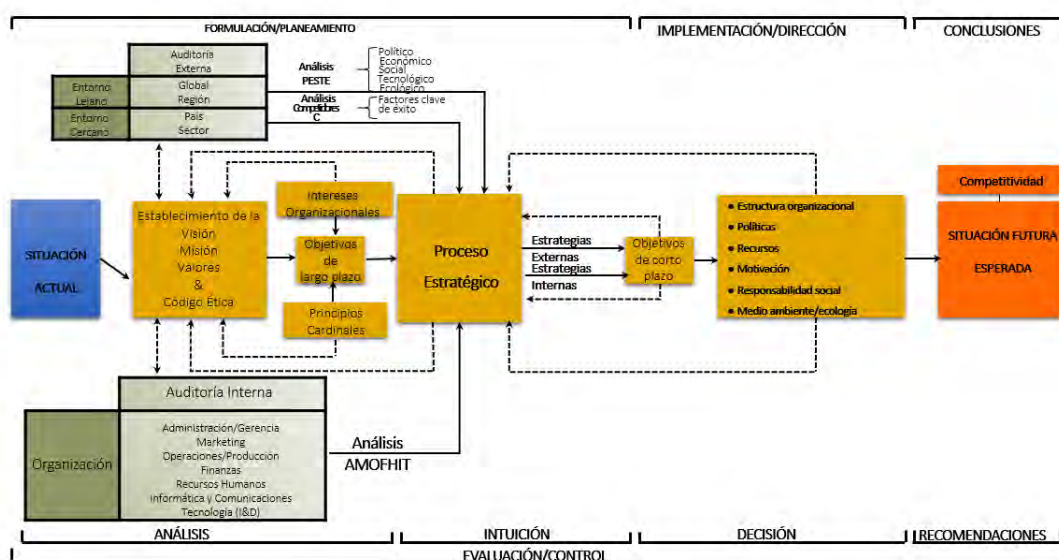


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso. En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete.

De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP. Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico.

La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya preferencia se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de

Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373).

Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP.

A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de San Antonio Trade SAC

En el presente capítulo se realiza una presentación de la empresa, sobre la que se desarrolla el plan estratégico, se describe sus principales características y se presenta información que permite situarla en el sector en el cual compete.

1.1 Situación General

El Grupo San Antonio es un grupo empresarial familiar, que inició operaciones en 1995, cuenta con 25 años de experiencia en sectores de hidrocarburos y automotriz bajo las marcas Repsol, Goodyear, Hyundai, Mahindra, Brilliance, Jinbei, Baic, JMC y Nissan. Hace más de tres años, crea San Antonio Trade SAC, unidad empresarial dedicada a la venta de vehículos, repuestos y servicios posventa, iniciando operaciones en Piura, con la representación oficial de Hyundai. Ha sido reconocida dos años consecutivos por su crecimiento y campañas de marketing en la premiación anual de Hyundai.

En el 2019, fue invitado como representante oficial en las ciudades de Chiclayo y Piura por la marca Nissan, iniciando operaciones en Julio de ese mismo año, con la venta de vehículos y repuestos, así como mantenimiento y reparación preventiva, correctiva, siniestros y atenciones por garantía. El público objetivo son clientes que poseen vehículos de la marca con o sin garantía, así como entidades del estado y/o clientes corporativos. Los modelos que se promocionan son: vehículos de pasajeros (March, Versa y Sentra), SUV (Kicks, Qashqai, X-trail, Pathfinder, Patrol) y vehículos comerciales (Frontier, Urvan).

Nissan Perú establece que sus representantes deben poseer una estructura organizacional definida, tal como se detalla en la Figura 2, por tanto, San Antonio Trade ha implementado áreas que hasta la fecha no manejaba, como: Callcenter, Auditoría de procesos (Master Kaizen) y un personal especializado de Marketing para una sola unidad de negocio.

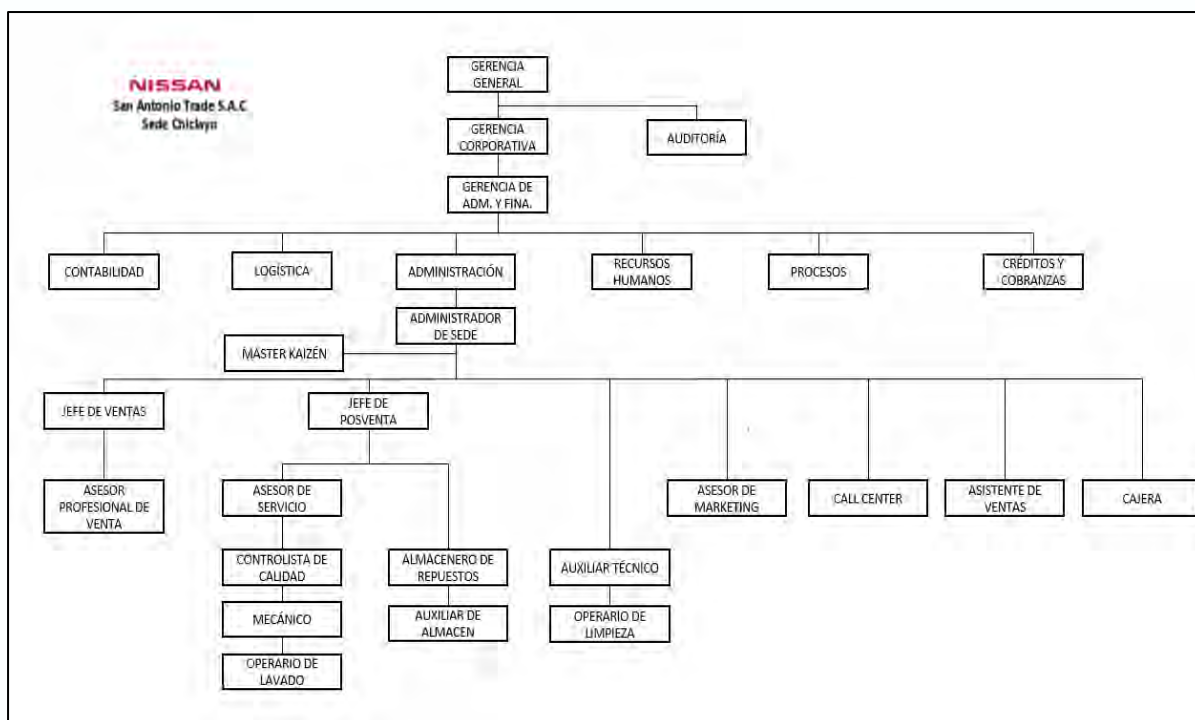


Figura 2. Nuevo Organigrama San Antonio Trade SAC - Nissan Chiclayo. Tomado de “área de procesos SAT”.

Desde la incorporación de NISSAN como socio comercial, la empresa aumentó su número de trabajadores de 45 en diciembre del 2018 a 104 en el mismo mes del año 2019, así como en alcance geográfico a través de los Centros de Servicio Autorizados Nissan (CESANI), en diversos puntos de Piura. Las dos sucursales que posee como el local de Chiclayo, posee un área de 2,796 mt², ubicado en un lugar estratégico de la ciudad; en tanto el de Piura 3,885 mts², y se encuentra ubicado a las afueras de la ciudad, en el cruce con Sullana.

Respecto a los principales competidores de San Antonio Trade, en la Figura 3, se puede observar aquellos concesionarios que poseen representación directa de marcas y que compiten en los mismos sectores de los modelos que comercializan como: Hyundai, Toyota, Kia, Chevrolet, Renault, Suzuki, DFSK, Changan y Volkswagen. Según la Asociación Automotriz del Perú (2019) entre enero y diciembre del 2019, las marcas que lideran el

mercado son Toyota, Hyundai y Kia, mientras que Nissan está recuperando mercado, mostrando una evolución favorable comparada con el 2018 como se muestra en la Figura 3.

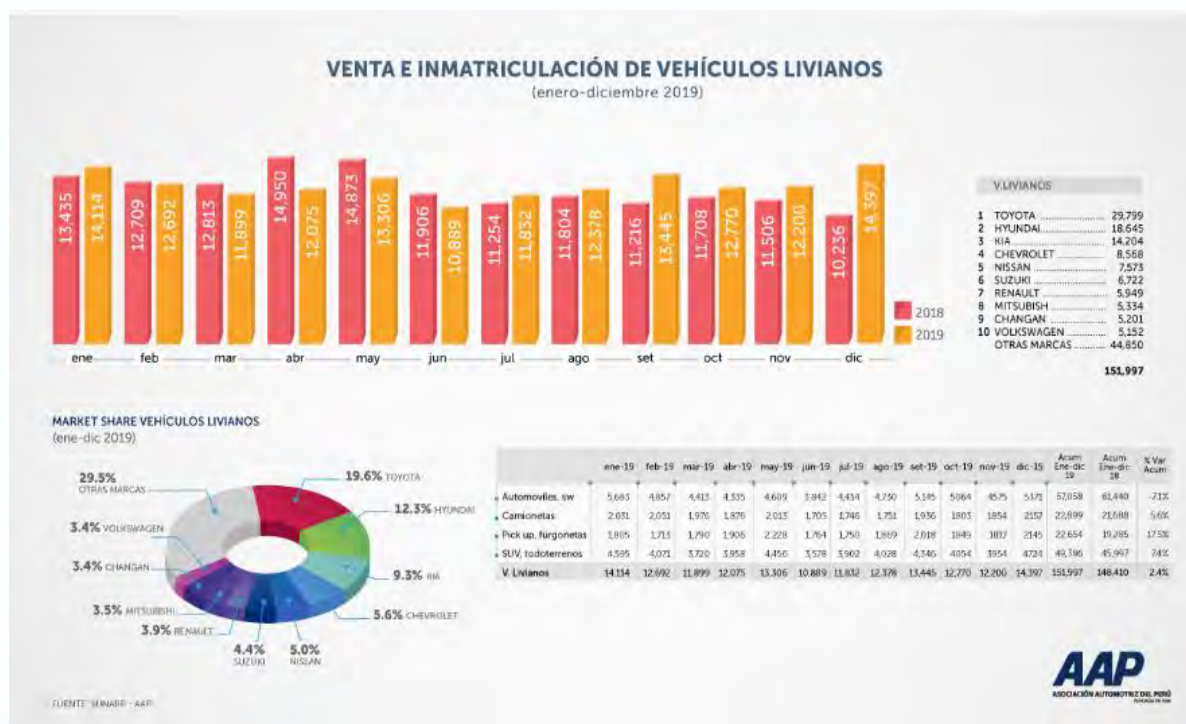


Figura 3. Venta e Inmatriculación de Vehículos Livianos – Enero a Diciembre 2019. Tomado de “Estadísticas 2019 de Asociación Automotriz del Perú”. Recuperado de: https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/venta-e-inmatriculacion-de-vehiculos-nuevos-2019/

Estos cambios, representan un reto en una empresa familiar, ya que según América Economía (2018), innovar y asumir riesgos a largo plazo en este tipo de empresas no es común, el Grupo San Antonio, decidió arriesgar con una marca que se encontraba fuera del mercado de provincia por casi dos años. Para ello, como empresa familiar pretende realizar un cambio estructural que le permita tener autonomía y agresividad competitiva, tomando como base los procesos y estructura que posee Nissan, su nuevo aliado comercial.

1.2 Conclusiones

El Grupo San Antonio ha demostrado que las barreras y mitos que enfrentan las empresas familiares, pueden superarse; con dedicación, perseverancia y constante empatía. La perspectiva de crecimiento e innovación, les ha permitido diversificar en rubros que

cierran el círculo automotriz, sin embargo, como San Antonio Trade es este mismo crecimiento acelerado, lo que ha originado la necesidad de implementar medidas que aseguren una proyección a futuro que permita su consolidación en el mercado automotriz, profesionalizando a su personal y estableciendo procesos y controles de calidad que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes. Es por ello, la importancia de implementar un plan estratégico donde transmitan la dirección que le quieren dar a la empresa y al mismo tiempo que sea de conocimiento de todos sus colaboradores.



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

La Gerencia del Grupo San Antonio, desarrolló una visión y misión como grupo empresarial, más no, sus unidades de negocio, incluso éstas no han sido difundidas entre los colaboradores de la organización. Siguiendo los criterios metodológicos, se elaboró una visión y misión junto a los directivos, con las características necesarias para ser consideradas como tal.

2.1 Antecedentes

El gerente general del Grupo San Antonio, David la Torre indicó, que la misión actual del grupo es “Ser el grupo líder en los mercados donde participamos”, así mismo consideran una visión general de “Satisfacer de manera eficiente y sostenible a nuestros clientes, brindando productos y servicios de calidad”. Al poseer distintas unidades de negocio, que, si bien están relacionadas al rubro automotriz, no cubren en su totalidad las aspiraciones que quieren comunicar, por lo tanto, se determinó elaborar una misión y visión independiente para San Antonio Trade.

2.2 Visión Propuesta

En el 2025, San Antonio Trade debe ser una de las tres principales empresas de venta de vehículos a nivel de la región norte en el Perú, ofreciendo altos estándares de calidad y satisfacción en sus productos y servicios posventa, logrando así el reconocimiento de los clientes y sus colaboradores como una empresa eficiente y con valores.

2.3 Misión Propuesta

Proporcionar productos y servicios automotrices a nuestros clientes, bajo estándares internacionales de calidad, respetuosos del medio ambiente, contando con personal altamente calificado y buscando siempre contribuir al desarrollo de la comunidad y nuestros acreedores.

Se considera que tanto la Visión como la Misión propuesta van acorde con la forma de ser de la empresa, siempre teniendo como principal foco el cliente, bajo altos estándares

de calidad. Esto solo se podrá conseguir de la mano con un equipo de trabajo especializado. Tomando estos tres elementos, satisfacción al cliente, calidad y equipo altamente especializado, San Antonio Trade se podrá diferencia de la competencia y lograr un posicionamiento sostenible en el mercado.

2.4 Valores

- **Integridad:** Promover la honestidad y actuar siempre haciendo lo correcto entre los trabajadores y directivos sin afectar los intereses de los demás.
- **Transparencia:** Los directivos deben comunicar y compartir información veraz entre los colaboradores y aliados estratégicos.
- **Disciplina:** Los colaboradores deben mantener un orden y conductas bajo las reglas establecidas de la empresa.
- **Compromiso:** Los colaboradores y directivos, tienen que ser capaces de ser leales y esforzarse en el logro de los objetivos de la empresa.

2.5 Código de Ética

Los lineamientos que reflejan los valores corporativos del Grupo San Antonio con los proveedores, colaboradores, competencia, medio ambiente, estado y sociedad están basados en el respeto, transparencia y desarrollo de las mismas. Como pilares estratégicos considera: respetar a todas las personas íntegramente, no dejarse llevar por los intereses personales, cumplir con todas las funciones que asignen y siempre demostrar profesionalismo y responsabilidad. En relación al conflicto de intereses indica:

- Relaciones personales: si un colaborador tiene un familiar, será llamado a entrevista y si cumple con las necesidades de la vacante se determinará su contratación. Está prohibido que trabajen en una misma área o que dependan jerárquicamente uno del otro.

- Relaciones sentimentales: Está prohibido que dos colaboradores mantengan una relación sentimental dentro del grupo. Lo cual conllevará a un llamado de atención o retiro de uno de ellos.
- Otras relaciones: aquel colaborador que tenga una relación sentimental con alguien de la competencia tendrá que informar, con el fin de evitar futuros problemas de interés.
- Otros obsequios o favores: ningún colaborador debe hacer favores o recibir regalos para beneficiar a algún proveedor, solo permiten el merchandising.

Además, se encuentran comprometidos con la integridad de sus colaboradores, por tanto:

- Proveedores: Se establece una relación según lo requerido para el grupo. Si un colaborador solicita cantidades injustificadas que excedan las necesidades de ésta para beneficiar al proveedor; su actuar conlleva a una conducta antiética.
- Relación justa con los competidores: como Grupo tratan a sus competidores de forma justa y equitativa. No perjudican a nadie del mercado; sino que buscan fomentar el respeto de sus colaboradores hacia las otras marcas.
- Relación con la sociedad y el estado: como Grupo respetan las leyes estatales y entidades gubernamentales. Así como también el lugar donde tienen sus empresas salvaguardando el entorno y el medio ambiente.
- Pagos injustificados: los pagos injustificados o sobornos son aquellas que se generan para el beneficio malicioso personal o empresarial. Por lo que, niegan rotundamente el recibir dinero a cambio. Ya que esto atenta contra el honor y la ética organizacional o personal.

Consideran acciones antiéticas:

- La apropiación ilícita de bienes de la empresa.

- Fomentar la discriminación de los colaboradores ya sea por raza, religión, origen o cultura.
- Presentarse al centro de labores en estado ético.
- Incumplir las reglas y valores ya estipulados.
- Incentivar el conflicto entre colaboradores dentro del grupo.

2.6 Conclusiones

Se generó una visión y misión, enfocadas en el cliente y la calidad de sus servicios, teniendo como principales aliados a sus colaboradores y su profesionalización, sin perder la esencia de los valores que quiere transmitir a toda la organización como grupo empresarial.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo tiene por objetivo conocer y analizar el entorno del mercado de venta y servicios posventa de vehículos en el Perú. Al culminar este análisis podremos determinar aquellos factores externos que influyen en el sector. Se incluye en este capítulo un análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico), para luego con esto poder establecer la primera Matriz que según la metodología del proceso estratégico de D'Alessio (2013) es la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), que evaluará la competencia de manera global.

Este capítulo será el punto de partida para poder establecer una serie de estrategias de acuerdo a las oportunidades o amenazas que se puedan definir dentro del mercado, estas a su vez, pueden determinar el posible éxito o fracaso del sector que se está analizando. Por ende, las estrategias que se definan serán apuntando a que el sector en el cual se viene desempeñando la empresa materia de estudio tenga éxito no solo de manera local.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio (2013) al hablar de análisis tridimensional, es indicar de los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales, están determinados por los niveles que el estado debe proteger ante alguna amenaza de terceros, en el presente gobierno de Martin Vizcarra basa los intereses nacionales en cuatro lineamientos generales según la redacción de Radio Programas del Perú (RPP, 2018), como son:

- Lucha contra la corrupción, según Vizcarra, en su mensaje a la nación indica que en su gobierno está dispuesto a combatir todas aquellas acciones que están fuera de la ley, sea quien sea quien ejecute este tipo de acciones. Esto lo hace con el fin de poder garantizar a la inversión extranjera la seguridad y evitar así fugas.

- Estabilidad Institucional, esto implica recuperar la confianza de los peruanos, dadas las rencillas entre los poderes del estado (Ejecutivo con legislativo), donde en múltiples oportunidades se llegado hasta perder el respeto, por lo que pretenden trabajar en la tolerancia por confrontaciones generadas.
- Un país estable, con crecimiento ordenado y equitativo. - promover la inversión privada será uno de los pilares fundamentales de este gobierno generando así incremento el PBI nacional.
- Mejorar la calidad vida de los peruanos, el desarrollo del país debe tener como fin primordial el bienestar de cada uno de los peruanos, esto implica que los peruanos tengan al alcance salud, seguridad social y empleo de calidad que permita la mejora de vida de cada peruano.

Según D'Alessio (2013) indicó que son cuatro los niveles de interés nacional:

Supervivencia, Vitales, Importantes y Periféricos, los cuales se detalla en la Tabla 1 de los intereses nacionales.

Tabla 1 *Intereses Nacionales*
Intereses Nacionales

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Estabilidad económica	*Ecuador	*USA *UE *Ecuador		**Bolivia
2. Competitividad internacional	*Ecuador	*USA *UE *China	*Colombia	
3. Defensa de la soberanía		*Chile *Ecuador		**Bolivia
4. Lucha contra el narcotráfico y terrorismo		*USA *Colombia *Ecuador *México		

*Intereses comunes, **intereses opuestos.

3.1.2 Potencial Nacional

Según D'Alessio (2013), el potencial nacional está comprendido por siete aspectos, los cuales deben definir las fortalezas y debilidades del país, estos aspectos son:

Aspecto demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2018) la población del Perú, en el último censo del año 2017, llegó hasta 31'237,385 habitantes convirtiéndolo así en el quinto país más poblado de América del Sur. Del total, el 58 % de esta población está ubicada en la costa, 28.1% en la sierra y el 13.9% en la selva. La importancia de este aspecto radica en que, a mayor población el consumo general se incrementa, siendo un aspecto clave para atraer la inversión extranjera.

La región Lima, según INEI (2018), alcanza la cifra 9'485,405 que representa más del 30 %, siendo la más poblada del país, originando así un centralismo económico, que no permite aprovechar al máximo las regiones y dejando de lado a varias en la pobreza por falta de intereses del gobierno y descentralización.

Aspecto geográfico. Según D'Alessio (2013), casi el 90% de la población del mundo habita en el hemisferio sur lo que hace que se posicione y genere un conglomerado poblacional, es aquí donde están los países considerados en subdesarrollo, su comercio internacional es más costoso ya que los mercados más rentables se ubican en el hemisferio norte y las distancias imposibilitan reducción de costos y tiempo.

El hemisferio norte ubica los bloques económicos más desarrollados del mundo, dentro de los cuales se pueden mencionar al Tratado de Libre Comercio de América del Norte con sus siglas en inglés NAFTA (North American Free Trade Agreement), el Espacio Económico Europeo con sus sigla en inglés EEC (European Economic Área) que tienen como objetivo la libre circulación de mano de obra, bienes y servicios dentro del mercado europeo y la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático con sus sigla en inglés ASEAN

(Association of Southeast Asian Nations) que buscan la integración de sus países miembros así como los países asiáticos (D'Alessio, 2013).

Estos grupos económicos que no solo tienen incidencia económica fuerte si no que a pesar de ser potencias continúan con el apoyo recíproco, los cuales se convierten en alianzas exitosas dignas de seguir, por los países del hemisferio sur. Según la Web del Ministerio del Medio Ambiente (2015), el Perú tiene una extensión de 1'285,215,6 km², que lo convierte en el puesto 19 en extensión territorial en el mundo, con una geografía variada y accidentada que hace que gran variedad de especies hayan encontrado un hábitat donde se desarrollan como en ningún otro en el mundo, sus costas se encuentran bañadas por el océano Pacífico, con este vasto y rico territorio, el Perú se convierte en un lugar muy atractivo no solo por las riquezas mineras, sino también por su amplia costa que está llena de especies marinas y forman parte de alimentación diaria, así como la industrialización de los mismos.

Aspecto económico. Según INEI (2019), su boletín indica que en el segundo trimestre del año 2019 el Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1.2%, impulsado por la demanda interna, con lo cual tendría un crecimiento constante de durante 40 trimestres consecutivos.

Según el Banco Mundial (2019), en el mediano plazo, se espera que el crecimiento se mantenga cercano al 4% anual, el cual está empujado por las exportaciones que vienen en aumento, el crecimiento en el precio de los metales, en particular el precio del cobre y el crecimiento de la demanda interna. Estas estimaciones se ven afectadas por pleitos políticos de los conglomerados económicos que afectan en gran manera este crecimiento esperado.

El Banco Mundial (2019), menciona que la inflación promedio se situó en 1.3% en 2018, cerca del límite inferior del rango meta del Banco Central. El Perú si bien es un país que se ubica en vías de desarrollo, mantiene una economía estable lo que permite seguridad a

los inversionistas, a pesar de que pasa por problemas políticos continuos, esto no ha sido motivo para que no continúe el crecimiento por 40 trimestres consecutivos.

Aspecto tecnológico y científico. Según el Banco Mundial (2019) el Perú no realiza inversiones necesarias para poder generar cambios significativos en este aspecto, a diferencia de distintos países como es el caso de Suecia y Finlandia, que son países que destinan una parte significativa de su PBI a este segmento, pero para el sector privado el estado a través de SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) ofrece motivación para este tipo de gastos.

Según la página de SUNAT (2015), en su rubro de orientación indica: que los contribuyentes que generen gastos de investigación científica, y otros, tienen beneficios bastante atractivos de acuerdo a la tabla establecida en la ley N° 30309 del año 2015. Se observa un potencial para la generación de empresas destinadas a ese rubro de investigación y desarrollo con beneficios tributarios bastante atractivos, pero el estado no destina fondos suficientes para este aspecto.

Aspecto organizacional administrativo. Según World Economic Forum (2018), a través de su informe de competitividad Global 2018, ubica al Perú en la posición 63 a nivel global y el sexto lugar a nivel Latinoamérica detrás de Chile, México, Uruguay, Costa Rica y Colombia. Este índice mide la competitividad de 140 economías a nivel mundial, siendo los países más competitivos Estados Unidos, Singapur, Alemania, Suiza y Japón.

En el Perú se observa la aplicación de políticas Macroeconómicas que han apoyado a que se continúe por la senda del crecimiento combinadas con las condiciones externas adecuadas, en la última década del 2004 al 2015, el Perú ha crecido a un ritmo cercano al 6%, lo que generó que 9 millones de peruanos salgan de la pobreza (Banco Mundial, 2019). En la Tabla 2, se detalla las inversiones y ejecuciones con organismos internacionales.

Tabla 2

Marco de Alianza de Perú (MAP 2017-2021)

Institución	Acciones Proyectadas	Inversión a realizar	Acciones ejecutadas	Inversión ejecutada.
	12 Proyectos de inversión	\$ 996 millones	5 proyectos	\$ 235 m´
Banco Mundial	Tres líneas de créditos Contingentes	\$ 2.600 millones		
	Programa de asesorías Reembolsables	\$ 4 millones		
	Proporcionar financiamiento a 12 instituciones:	\$ 228.6 millones	en ejecución	\$ 141.20 m´
Corporación Financiera Internacional	Instituciones financieras	\$ 140.9 millones	en ejecución	
	Infraestructura	\$ 52.2 millones	en ejecución	
	Educación	\$ 22.2 millones	en ejecución	
	Petróleo gas minería	\$ 6.3 millones	en ejecución	
	Logística	\$5 millones	en ejecución	
	telecomunicación	\$ 2 millones	en ejecución	
	Infraestructura			
Agencia multilateral de garantía de inversiones (MIGA)	(Aeropuerto internacional de Lima)		en ejecución	
	Sector Financiero(Cobertura de reservas obligatorias del banco Santander)	\$ 253 millones	en ejecución	
	Apoyo al sector privado con alineación a objetivos del marco estratégico del país	\$247 millones	en ejecución	

Nota. Tomado de “Perú panorama general” por el Banco Mundial, 2019. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#2>

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008). Los cuatro principios cardinales son:

Influencia de terceras partes. Según AFP Hábitat (2019), los países que generan gran influencia en la economía peruana son China y Estados Unidos. Cuando China se vio afectada por la crisis de Estados Unidos en 2008, el Perú fue afectado de manera directa ya que, el país asiático era destino del 19% de nuestras exportaciones. Esto generó que el país disminuyera su nivel de crecimiento en exportaciones, a solo un 0.9% en el 2009.

Lazos pasados y presentes. El Perú es un país que ha suscrito varios tratados bajo las normas del derecho internacional en temas referidos a los derechos humanos, económicos, civiles y políticos, y tratados de libre comercio.

Contra balance de intereses. En la actualidad no existe disputa territorial con los países vecinos, siendo la última una controversia por los límites marítimos en el sur con Chile, el cual fue resuelto por la Corte Internacional de la Haya en el año 2014, mediante un fallo histórico que demostró que estamos a la altura de aceptar las decisiones de organismos internacionales en cuanto a la solución pacífica de controversias (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Conservación de los enemigos. El Perú es un país que a pesar que no tiene constantes problemas bélicos, siempre debe estar al pendiente de los actores de sus enemigos potenciales.

3.1.4 Influencia del análisis en San Antonio Trade

Siendo la prioridad del gobierno en turno, el mejorar las condiciones de vida de los peruanos, permite a más personas convertirse en clientes potenciales. El combatir la corrupción ayuda a poder licitar de manera limpia y en igual de condiciones con otros

participes. Al encontrarse la empresa ubicada en la costa de Perú, permite tener un amplio público objetivo debido a la concentración de la población en esta zona.

Las cifras macroeconómicas de crecimiento de Perú, representa una ventaja para San Antonio Trade, ya que se evidencia mejora en las condiciones de los clientes potenciales. El tener un estado de derecho en condiciones de estabilidad, permite a la inversión privada tener las condiciones necesarias para desarrollarse, de esta manera generar más puestos de trabajo y de manera indirecta incrementar el público objetivo para San Antonio Trade.

3.2 Análisis Competitivo del País

3.2.1 Condiciones de los factores

Según Porter (1991), la condición de los factores hace referencia a la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarias para competir en un sector determinado, estos pueden agruparse en unas cuantas categorías genéricas: Recursos humanos, físicos, conocimiento, capital e infraestructura; por tanto, los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo; mientras que los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, tales como ingenieros titulados y los científicos informáticos y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.

En el Perú, los recursos naturales abundan, su ubicación y condiciones geográficas determinan una biodiversidad que posee el potencial para convertirse en el motor de desarrollo de la economía con la apropiada explotación de la riqueza cultural e histórica, pero requiere las circunstancias adecuadas que provee la infraestructura de vías de comunicación y servicios logísticos. La mano de obra técnica la encuentras en los Institutos como SENATI, SENCICO y República Federal Alemana, en tanto la especializada la proporciona la misma

marca a través de sus escuelas de formación internas, bajo niveles de crecimiento en áreas como: mecánica, eléctrica, motores, etc.

En lo que respecta a infraestructura, el último análisis de competitividad mundial generado por CENTRUM (2019), mostró que el Perú no ha mejorado en la última década en comparación a los resultados alcanzados por otras economías, y que para superar esta brecha resulta necesario incrementar la inversión pública, de manera eficiente, en infraestructura básica, tecnológica, científica, y de prestación de servicios como salud y educación

3.2.2 Condiciones de la demanda

Para generar mayor consumo en los habitantes es importante que estos cuenten con los recursos e ingresos necesarios para disponer no solo productos de primera necesidad sino también aquellos que apuntan a su comodidad y status (lujo). De la mano también se encuentra el que los peruanos puedan acceder a algún tipo de financiamiento, para lo cual, en la mayoría de casos, es imprescindible contar con estabilidad laboral, de tal forma que esto sirva de respaldo y seguro a la entidad financiera, de que el evaluado cumpla con sus obligaciones de pago.

Para Arroyo (2014), la condición de la demanda en el Perú no solo tiene que ver con la capacidad adquisitiva de los habitantes sino también con la exigencia del consumidor local y extranjero; concluyendo que es el mercado extranjero el más exigente en cuanto a producto o servicio demandado. Lo anteriormente expuesto, va de la mano con las leyes y normas impuestas por el estado para que fomenten y agilicen el consumo interno de algún producto.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2019), en el primer trimestre del año en curso se incrementó en 4.5% la empleabilidad formal en el sector privado, lo que garantiza que dichas personas aumenten su poder adquisitivo; y además de que puedan aplicar y calificar a créditos bancarios.

Según el diario Gestión (2019), la demanda de financiamientos a bancos privados, ha incrementado en 6.83%, comparando mayo del 2019 con el 2018; pero al compararlo mes a mes, hay una desaceleración del incremento porcentual (ejercicio marzo a mayo del 2019), es decir la tasa de crecimiento sigue aumentando, pero no con la celeridad esperada. Al mejorar la economía peruana y al generar o incrementar ingresos de la misma población, se asegura que el consumo interno del país aumente, no solo para cubrir las necesidades primarias, sino también las de comodidad, y qué mejor ejemplo que el sector automotriz, específicamente el de vehículos livianos nuevos de uso particular.

De acuerdo a lo informado por el Diario Perú21 (2019), las ventas de vehículos nuevos cayeron en 10% comparando mayo del 2019, con el año anterior. Y con respecto al sector específico de vehículos livianos, se tuvo un decrecimiento en ventas de 24% y de 11%, considerando las gamas de automóviles y vehículos SUV (todo terreno), respectivamente. Dicha caída en ventas en el sector automotriz, se debe, en gran parte, por el aumento al 10% del ISC (Impuesto Selectivo al Consumo) que se dio en el primer semestre del año 2019.

Se esperar revertir esta realidad en el segundo semestre, considerando que para ciertas categorías de automóviles el impuesto ha bajado a 5% y 7.5%, que corresponden a los vehículos a gasolina que cuentan con una cilindrada menor a 1.4 L y los que se encuentren en el rango de cilindrada entre 1.4 a 1.5 L, respectivamente (Diario Perú21, 2019).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Porter (1991), las condiciones que rigen una nación, representan el cómo las empresas, se crean organizan y gestionan, así como su competencia interna; en nuestro país, la informalidad no ayuda a una libre competencia por la burocracia y corrupción de las entidades del estado.

El parque automotor en el Perú es de 2.6 millones de vehículos, siendo pequeño para una población de 31 millones de habitantes, y con una antigüedad promedio de 13 años, a

nivel de oferta hay 18 empresas que la concentran, con una facturación anual al 2017 de USD 3,545 millones, la cual incluye autopartes. En vehículos livianos, de los 141,773 que se importaron en 2018, la marca líder es Toyota con un 18%, seguida por Hyundai con un 14.3% y Kia con el 10.8% (Mariátegui, 2019).

Mariátegui (2019), mencionó además en un artículo publicado en la página web de RPP, que solo las principales marcas tienen 353 talleres con 15,345 técnicos calificados en sus planillas, por lo que se estima que a nivel nacional hay 120,000 técnicos calificados en este sector, sin considerar la mano de obra no calificada y el personal administrativo; a esta evolución del sector en los últimos años, se suma la conversión de los vehículos a gas, los vehículos híbridos y los vehículos eléctricos

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Este punto detalla los sectores que están interrelacionados y generan sinergias en su rubro. Porter (2010) indicó que son tres los puntos a tener en cuenta para evaluar los sectores relacionados y de apoyo como son sectores de exportación, presencia de proveedores, y desarrollo de clústeres. Para D'Alessio (2013) se convierte en ventaja cuando se cuenta con industrias relacionadas y que compiten a nivel local, ya que generan beneficios para el sector.

Sectores de exportación. Conformado por los repuestos y complementos de autopartes originales y alternativos, en este punto el dealer al ser exclusivo de una marca posee la ventaja del almacén central; sin embargo, el hecho de que estos repuestos se tengan que exportar origina demoras en el tiempo de respuesta al cliente, cuando son de baja rotación. Una de las alternativas por la que están optando las marcas de vehículos hoy en día, es brindar una línea de repuestos alternativos a bajo costo bajo el paraguas de la marca original, para evitar la fuga de clientes por repuestos alternativos.

Presencia de proveedores. La disponibilidad local de proveedores que permitan atender las necesidades de los dealers se vuelven insuficientes, debido a la falta de mano de

obra calificada, o incluso genera el alza de precios en los servicios que ofrecen como, por ejemplo: laminado, tapizado, instalación de accesorios tecnológicos, etc. Así mismo, el avance de la tecnología y la matriz de la marca que exige el uso de ciertas herramientas especiales que estén dentro del estándar, origina tener que contar con proveedores especializados. Generar contratos por locación de servicios se vuelve indispensable, ya que asegura una respuesta inmediata que permita continuar con el flujo normal del proceso, brindando exclusividad, ahorro de costos y desarrollo al proveedor mismo.

Desarrollo de clústeres. El rubro automotriz no ha generado hasta ahora este tipo de integración, debido a su informalidad. No se cuenta además con entidades que puedan canalizar este tipo de sinergia.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En el presente capítulo se analizan los factores externos que influyen directamente sobre el desenvolvimiento de la empresa. Se presentarán los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. Asimismo, se analizará el perfil competitivo de la empresa y del sector. Todo esto nos ayudará a identificar las fortalezas y amenazas de la empresa para usarlas en la determinación de las estrategias que son parte del plan estratégico.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Impuesto selectivo al consumo. El impuesto selectivo al consumo (ISC) es un impuesto que grava determinados bienes y que tiende a generar mayor carga impositiva a los contribuyentes que pueden evidenciar mayor capacidad para obtener bienes suntuosos como por ejemplo nuevos automóviles (SUNAT, 2019).

Si bien es cierto, en el año 2018 el nuevo ISC afectó el consumo de este tipo de bienes, en el año 2019 la norma presentó una disminución para los automóviles nuevos. De acuerdo a Gestión (2019) los automóviles nuevos con cilindradas mayores a los 1500 cc tiene

una tasa del 10%, para los mayores a 1400 cc pero menores de 1500 cc es de 7.5% y los menores a 1400 cc es de 5%.

En este entorno, se presenta una oportunidad para San Antonio Trade, ya que la aplicación de este impuesto puede lograr que se reduzca la compra de automóviles de segunda por el aumento de su precio dado por el incremento de la tasa para este tipo de vehículos, pero la reducción de la tasa a los vehículos nuevos permitirá que haya una tendencia de adquisición y decisión por la compra de automóviles nuevos.

Coyuntura política. Actualmente en el Perú, luego de la disolución del Congreso de la República se vivió una época de incertidumbre, lo que generó estancamiento de los consumos internos y las inversiones. Luego de las nuevas elecciones para el Congreso, se vive un consenso entre los poderes legislativo y ejecutivo del Estado, priorizando el diálogo y la no obstrucción.

Corrupción. Dentro de esta inestabilidad política uno de los factores más importantes es el de la corrupción. El Perú actualmente se encuentra en el puesto 101 de 176 países en corrupción mundial, siendo uno de los países más corruptos de América Latina, calando en las entidades públicas, viéndose reflejada en la burocracia estatal y contrataciones del estado (Salazar y Angles, 2018).

Actualmente, el Estado a través del organismo OCSE realiza diversas licitaciones para compras del estado, estas contrataciones suponen un conjunto de diversas reglas y procedimientos que enmarcan esta actividad y que deberían estar generadas en un ambiente de competitividad y transparencia. Esta relación se ve reflejada mediante un contrato, el cual muchas veces se ha logrado atropellando las reglas y procedimientos que enmarcan el proceso de contrataciones, perjudicando directamente a las empresas que ingresan a los procesos de manera lícita y respetando la normativa establecida.

Este fenómeno está presente en diversos países afectado la percepción positiva del estado, lesionando sus economías y la moral de la sociedad. Para San Antonio Trade, esta coyuntura representa una amenaza ya que, a pesar de contar con lo requerido para contratar con el estado, y limitado por el alto nivel de corrupción en las entidades actualmente.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Crecimiento económico. Según el INEI (2019), la actividad económica a diciembre del año 2019 acumuló un crecimiento anual del 2.2%, y el Producto Bruto Interno (PBI) registró 21 años de crecimiento continuo. Por otro lado, se observó una expansión en la demanda interna de un 1.2% debido a un crecimiento del consumo final privado de 2.8% y recuperación de gasto público. En el caso de créditos de consumo a personas, estos tuvieron un crecimiento de 12.7% anual.

Según La República (2020), JP Morgan rebaja sus proyecciones de crecimiento en el Perú, de 3.1% a 2.8%, esto esperando que el brote del COVID -19 no afecta significativamente la cadena de valor doméstica. Este crecimiento económico representa una oportunidad para San Antonio Trade ya que existe un mayor poder adquisitivo de las personas.

Créditos vehiculares. Durante los cinco primeros meses del año 2018 la cantidad de créditos vehiculares fue de 9,326 superando en un 35.9% el resultado obtenido en el mismo rango del año 2017. En cuanto a la moneda, en el 2018 los créditos en soles llegaron a 8,985 unidades, mostrando un incremento en un 54.1% respecto al año anterior, esto se debería a la tendencia de los usuarios de adquirir préstamos en la moneda con la cual recibe sus ingresos. Para Julio del 2019, los préstamos en moneda extranjera disminuyeron en un 15% respecto al año anterior, generando que la moneda local represente el 85% del total de la cartera (BCRP, 2019).

Respecto al monto desembolsado, este disminuyó de un promedio de S/50,000 otorgados en el año 2017 a un S/35,000 en el año 2018, lo que puede ser originado por la mayor adquisición de autos de gama media – baja (ASBANC, 2018).

Marco Alva (2019) indicó que, a setiembre del 2019, los préstamos para la compra de vehículos se incrementaron a una tasa anual de 8.5%, un crecimiento que no se veía desde junio del 2014, según estadísticas del Banco Central de Reserva (BCR, 2019), este punto refleja de manera directa en la venta de vehículos, motivo que beneficia a todas las concesionarias de vehículos.

A su vez menciona que una de las condiciones que valoran mucho las personas es la tasa de interés, que muestra una tendencia a la baja de manera continua, acompañado esto de la competencia que existe entre las instituciones financieras, sobre todo para préstamos en soles. Hoy casi el 94% de los créditos vehiculares que se desembolsan mensualmente es en soles. En la década pasada era al revés, el 90% era en dólares, el tener mejores tasas hace más sencilla la decisión de endeudarse para adquirir un vehículo.

En la Figura 4, se muestra como las tasas promedio, la tasa de interés promedio de los créditos otorgados por los bancos para la compra de vehículos se ubicó en 10.58% el 18 de noviembre del 2019. Según los datos de la SBS, dicha tasa es la menor de los últimos 59 meses, lo que apoya las decisiones de los compradores para adquirir un vehículo. Para San Antonio Trade, el incremento de los créditos vehiculares y disminución de las tasas de interés representan una oportunidad, ya que genera que los consumidores tengan mayores posibilidades de obtener un automóvil nuevo a tasas muy atractivas y cuya decisión se ve afectada también con otros factores como la confianza de las familias de que se mantendrán en un terreno positivo, reforzando la decisión de compra de este tipo de bienes.

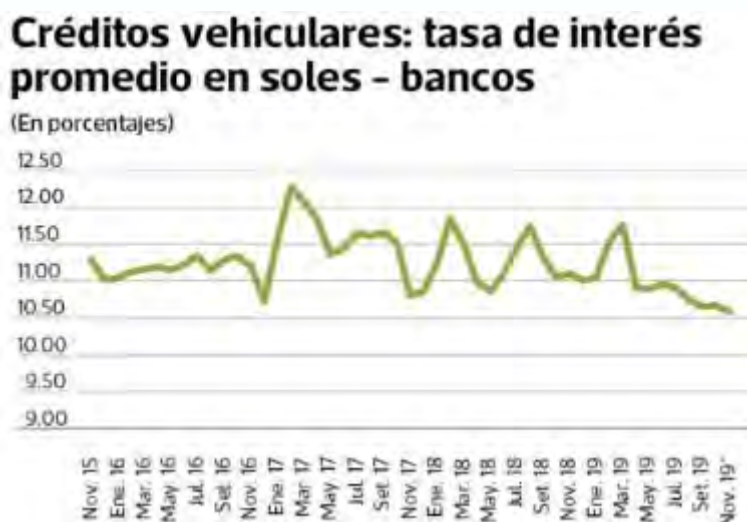


Figura 4. Evolución de tasa de interés promedio de créditos vehiculares 2019.

Adaptado de “Cae tasa de interés de crédito vehicular a su menor nivel en 5 años” por Marco Alva, 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/cae-tasa-de-interes-de-credito-vehicular-a-su-menor-nivel-en-5-anos-noticia/>

Tipo de cambio. Respecto al tipo de cambio, según el BCRP (2019) el dólar está en alza, esto debido a las relaciones inestables entre Estados Unidos y China. Este contexto internacional no es favorable para América Latina por la guerra comercial entre ambos países. Al devaluarse la moneda China y la amenaza de Trump de incrementar los aranceles a los productos de este país, asustan al mercado y se están refugiando en una moneda fuerte como el dólar. Sin embargo, aún se tiene un mayor porcentaje de préstamos en moneda nacional en el sector automotriz (85%). Asimismo, el sistema financiero ofrece diversos instrumentos como el swap, forward y opciones que permiten reducir el riesgo en el tipo de cambio. Sin embargo, para la venta de vehículos el incremento del tipo de cambio representa una amenaza ya que se retrae la compra de estos bienes.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficos (S)

Crecimiento poblacional. Según el Instituto Nacional de Estadística, INEI (2018) en el periodo 2007-2017, la población del Perú se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, es decir 10.7% respecto al 2007. La población en promedio se ha incrementado 1% anual, generando una tendencia decreciente del ritmo de crecimiento de los últimos 56

años. INEI (2017) menciona que a partir de los 25 años de edad se observa un incremento poblacional lo que puede traducirse en una Oportunidad de crecimiento del mercado en el sector automotriz.

Pobreza. Según INEI (2018), el porcentaje de pobreza en el país era de 20.5% es decir 6 millones de personas, con un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica. Si lo comparamos con el año 2017, se observa que la pobreza disminuyó en 1,2 p.p que se traduce en 313 mil personas pobres menos que el año 2017. Si se mantiene esta tendencia, será una Oportunidad para el sector automotriz ya que mayor cantidad de personas podrán acceder a un vehículo propio.

Ingreso de mujeres al mercado laboral. Según el Ministerio de Trabajo (2019) indicó que cada año ingresan más mujeres al mercado laboral y aportan al desarrollo de la familia y al suyo propio. Según el Banco Interamericano de Desarrollo -BID (2019), en el Perú la tasa de participación laboral de las mujeres entre 25 y 54 años es casi del 80%, siendo el más alto de la región. En el 2018 representaba el 30% del ingreso familiar, esto se puede traducir en mayores posibilidades de que las mujeres puedan acceder a vehículos nuevos para uso personal o familiar de acuerdo a la carga que tengan.

Según Gestión (2019), hasta el mes de setiembre del 2019, se registraron compras online de autos por más de US\$ 16 millones, en su mayoría por mujeres, como señal de libertad y empoderamiento. El rango de edad de las mujeres oscila entre los 18 a 35 años de edad, con un 58% de concentración en Lima versus el restante en provincia; siendo Arequipa, el departamento con mayor participación de este segmento de las mujeres que trabajan. El que las mujeres sean económicamente activas en un mayor porcentaje permitirá su acceso créditos vehiculares, generando una oportunidad para el sector.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas (T)

Nuevas tecnologías para automóviles. La gran cantidad de oferta en el sector automotriz genera que haya más competencia en entregar valor agregado en cada unidad, es por ello que las marcas están invirtiendo para que sus autos cuenten con tecnología adicional como GPS, cámaras, bluetooth, pantallas LED, aplicaciones de música (Spotify) y aplicaciones como Google Maps y Waze, que permiten la mejor decisión de que rutas tomar en situaciones de alto tráfico y otras adicionales. Muchas de estas tecnologías forman parte de la decisión final de compra y tenerlas como valor agregado en el producto representa una oportunidad para la marca.

Softwares disponibles para las empresas. Actualmente, existen diversas tecnologías que han venido a quedarse, las empresas no pueden estar ajenas a tecnologías que puedan ayudarlos a ser más eficientes y mejorar su productividad. Diversos softwares en el mercado permiten que las empresas puedan gestionar la información de sus diversas áreas con el fin de que interactúen entre sí, reducir costos y gestionar proyectos. Pueden encontrarse software para planificar sus recursos (ERP) así como software de gestión de clientes (CRM) para manejar la información de una forma más efectiva.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Parque automotriz. Según el AAP (2019) hace 5 años, el promedio del parque automotor era de 16 años, actualmente bordea los 13.6 años o 10.7 habitantes por cada vehículo (2.9 millones de vehículos y más de 31 peruanos). Este número puede traducirse en el incremento del valor del combustible, mayor cantidad de horas en el tráfico y contaminación ambiental. Otros países de la región como Argentina o Chile tienen un parque automotor promedio de 3 años.

Para poder reducir el promedio de años del parque automotor es necesario: (a) elevarse los estándares de emisiones de Euro V, VI; (b) anular el impuesto selectivo al

consumo (ISC) para los autos con tecnologías más eficientes y amigables con el medio ambiente; (c) eliminar el impuesto de patrimonio vehicular (IPV) a vehículos nuevos e incentivos fiscales a vehículos eléctricos (Valle, 2018).

Euro IV. Existen dos aspectos fundamentales que se tiene que tomar en cuenta en el parque automotor: seguridad y protección ambiental, vinculada a la salud de las personas. La Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2014 publicó que uno de cada ocho muertes en el mundo fueron a causa de la contaminación atmosférica (Ministerio del Ambiente, 2016). Los avances tecnológicos y las mayores exigencias en la línea de medio ambiente, ha obligado a los fabricantes en el sector automotriz a producir vehículos más sofisticados. Con la puesta en marcha de plan Euro IV el cual es la inclusión de filtros y catalizadores cada vez más efectivos para reducir las emisiones vehiculares.

Según el Ministerio del Ambiente (2016), un vehículo Euro IV reduce a la mitad sus emisiones respecto al Euro III en un 22% el monóxido de carbono, en un 50% óxidos de nitrógeno y en un 46% hidrocarburos. Si bien es cierto, las empresas del sector ya están obligadas a importar productos Euro IV desde el año 2018, algunas empresas ya iniciaron sus importaciones con esta característica desde el año 2017.

El incremento de los estándares de calidad para minimizar los efectos al medio ambiente, además de los esfuerzos para eliminar los vehículos de segunda del parque automotor representa una oportunidad para San Antonio Trade, ya que la marca Nissan cuenta con todos los estándares de calidad requeridos para minimizar los efectos en líneas al cuidado del medio ambiente, siendo un potencial para la decisión de compra.

Bono Chatarrero. Por otro lado, el Estado, a través del Ministerio de Transportes ha aprobado el Reglamento del Bono del Chatarrero que permitirá retirar a los vehículos más antiguos otorgándoles un subsidio para los que quieran renovar (El Comercio, 2019). Esto permitirá reducir el promedio de antigüedad de 16 años que actualmente tiene el parque

automotor e incentivar la compra de automóviles nuevos, permitiendo una oportunidad para San Antonio Trade.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Matriz de factores externos se avalúan y califican aquellos elementos externos que influyen directamente de manera negativa o positiva en la empresa, en la Tabla 3 se mencionan las oportunidades de amenazas que tiene San Antonio Trade en el mercado.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para San Antonio Trade

Factores determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Las nuevas exigencias de las ordenanzas municipales, direccionan la compra de vehículos.	0.07	3	0.21
2. Las nulas o bajas tasas de financiamiento, alientan la compra de vehículos al crédito	0.07	4	0.28
3. La inmersión de la mujer en el ámbito laboral, genera la necesidad de más de un vehículo en la familia.	0.05	1	0.05
4. La comercialización de marcas con alto valor, permite a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado	0.07	3	0.21
5. Tendencia del cliente a priorizar productos que generan experiencia	0.06	1	0.06
6. Disponibilidad en el mercado de Software especializados para la empresa	0.06	2	0.12
7. Decisiones de compra influenciadas por nuevas tecnologías dentro del vehículo	0.05	1	0.05
8. Crecimiento económico del país	0.05	2	0.10
9. Aplicación del Impuesto Selectivo al Consumo a los vehículos, incrementa el costo de los mismos.	0.05	1	0.05
10. Disminución de pobreza en el país	0.06	1	0.06
Total de Oportunidades	0.59		1.19
Amenazas			
1. Incremento del tipo de cambio, posterga la decisión de compra	0.10	1	0.10
2. Niveles de corrupción en licitaciones gubernamentales, afecta el proceso	0.10	2	0.20
3. Demora en entrega de documentos de inmatriculación vehicular	0.08	3	0.24
4. La falta de implementación de un plan de manejo de residuos, puede generar multas y sanciones por parte de organismos de control	0.07	2	0.14
5. Tendencia al uso de vehículos híbridos en el mercado peruano	0.06	1	0.06
Total de Amenazas	0.41		0.74
Total General	1.00		1.93

Nota. Valor: 4 = Responde muy bien; 3 = Responde bien; 2 = Responde promedio; y 1 = Responde mal.

3.5 San Antonio Trade S.A.C. y Sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2018), existen ciertos proveedores que capturan una mayor parte del valor para sí mismos, y se les conoce como proveedores poderosos, quienes cobran precios altos, restringen la calidad y los servicios o transfieren los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

Una de las políticas principales del Grupo San Antonio es que la administración de cada concesionario, maneje 03 proveedores de los principales servicios o compra de bienes frecuentes que requiera, así como establecer contratos de locación de servicios para los servicios frecuentes como son los de carrocería, pintura, conversión a gas, instalación de aire acondicionado, laminado, tapizado, alarmas, alineamiento y balanceo, mientras que, para la venta de vehículos, se cuenta con proveedores para los trámites de inmatriculación y legalización en notarías. Estos contratos de locación de servicios brindan exclusividad y tiempos de respuesta idóneos que se ajusten a las políticas de la marca, así como negociaciones de precio especial y líneas de crédito.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto ya que existen muchos competidores en el mercado. Lo que buscan los clientes es un producto de calidad, que cuente con la garantía necesaria y manejen un adecuado servicio posventa. Si no encuentran en el establecimiento lo que buscan en cuanto a precio, producto y servicio van a la competencia.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Dentro del mercado automotriz, los productos sustitutos son tres: automóviles usados, vehículos menores como motocicletas y transporte público. Respecto a la venta de los

vehículos usados, en el Perú en el año 2015 se importaron 712 vehículos usados, mientras en que el año 2016 se importaron 936. Es una industria que representa sólo el 1% de las importaciones de vehículos livianos ya que actualmente las personas están optando por vehículos nuevos y el cambio cada cinco años promedio (Posada, 2018).

Por otro lado, la venta de motocicletas en el Perú se incrementó en 3.5% en el año 2018, logrando más de 165 mil motos vendidas en ese año, esto originado por la reducción en los precios de este tipo de vehículos en comparación de los automóviles, además de ventajas como el menor consumo de combustible y más útiles para la reducción del tráfico (Peru21, 2019). Finalmente, el transporte público también representa un producto sustituto por el menor costo en su uso.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Los nuevos aspirantes no solo están en las marcas chinas entrantes y marcas que ya están cimentadas y tienen una posición del mercado ya ganada si no que, en este mundo tan cambiante el consumidor está preocupado no solo por satisfacer sus necesidades si no que estas estén acompañadas con el cuidado al medio ambiente, generando así la tendencia al uso de vehículos híbridos y eléctricos.

Para Rosales (2019), se prevé que al cierre del 2019 las ventas de los autos híbridos se podrían duplicar a las del 2018, los vehículos híbridos tienen un motor de combustión y un motor eléctrico, esto genera una gran oportunidad para que las marcas impulsen a la innovación y desarrollo que permitan tener vehículos con estas características y así seguir teniendo buena posición en el mercado.

Según Nava (2018), la comercialización de vehículos eléctricos, significa una inversión de unos \$ 90 mil millones de dólares, así mismo se espera que los grandes fabricantes empiecen a ofrecer múltiples modelos que tengan cero emisiones, hay que tomar en cuenta que el sector de transporte es el responsable de la tercera parte de las emisiones de

dióxido de carbono. Es aquí donde China juega un papel importante por ser el mercado más grande, en el cual se incentiva el uso de este tipo de vehículos teniendo como objetivo introducir siete millones de unidades de este tipo para el 2025. Existe un gran potencial para este tipo de vehículos y por ello las marcas deben estar al pendiente de las tendencias de los consumidores, este tipo de vehículos tiene nula emisión, bajo mantenimiento y alta durabilidad.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En el sector automotriz la rivalidad existe en diferentes niveles, comenzando por las marcas existentes como Toyota, Hyundai, Kia, Chevrolet, Renault, Suzuki, Dfsk, Changan y Volkswagen, las cuales compiten con publicidad en diferentes medios de manera agresiva, innovación en tecnología que se transmite en mejoras de seguridad y confort en los vehículos, precios y acceso a financiamiento en la compra de unidades en alianzas con distintas entidades bancarias; estos aspectos pueden determinar la decisión final de compra, al mismo tiempo cada una de estas marcas, establece centros de servicio que brindan atenciones de mantenimiento y reparación. En la Figura 5, se puede observar la evolución de la marca en los dos últimos meses, que muestra un descenso considerable en relación a los meses anteriores.

MARCA	Al 31 dic-19	Al 31 ene-20	% VAR ene vs dic	MARCA	Al 31 dic-19	Al 31 ene-20	% VAR ene vs dic
TOYOTA	2,923	2,912	-0.4%	TOYOTA	20.30%	20.26%	-0.0pp
HYUNDAI	1,566	1,682	7.4%	HYUNDAI	10.88%	11.70%	0.8pp
KIA	1,127	1,162	3.1%	KIA	7.83%	8.08%	0.3pp
CHEVROLET	813	872	7.3%	CHEVROLET	5.65%	6.07%	0.4pp
VOLKSWAGEN	527	648	23.0%	VOLKSWAGEN	3.66%	4.51%	0.8pp
NISSAN	950	647	-31.9%	NISSAN	6.60%	4.50%	-2.1pp
SUZUKI	642	588	-8.4%	SUZUKI	4.46%	4.09%	-0.4pp
RENAULT	610	583	-4.4%	RENAULT	4.24%	4.06%	-0.2pp
CHANGAN	527	529	0.4%	CHANGAN	3.66%	3.68%	0.0pp
MITSUBISHI	425	436	2.6%	MITSUBISHI	2.95%	3.03%	0.1pp

Figura 5. Evolución de Marcas de diciembre 2019 a enero del 2020.
Tomado de Nissan Perú

Entre los distintos concesionarios de la marca a nivel nacional, figuran Autoland, Maqbeta, Gacsa Peru, Normotors, Incamotors, Inkalider, Pacifico Cuzco, Pacifico Ica, Chiu,

Maquisitemas, liderando San Antonio Trade en los dos últimos meses en cumplimiento de cuota de venta.

3.6 San Antonio Trade y Sus Referentes

Como se ha mencionado en la visión de la empresa, para el 2025 se convertirá en la tercera concesionaria más importante en la región, no solo por el apoyo que tiene de la marca reconocida que comercializa sino por el excelente servicio que brinda, lo que la convertirá en la propuesta más atractiva al decidir por una compra. El principal beneficio que se tiene al comprar en San Antonio Trade, es el servicio brindado por cada uno de los trabajadores, ya que no solo sienten que venden un vehículo, sino que venden la experiencia. Los vendedores se encuentran capacitados para generar una venta que inicia con el reconocimiento de las necesidades del cliente, a través de ciertas preguntas estandarizadas, para luego mostrar el vehículo que vaya de acuerdo a las necesidades del cliente. El vendedor termina su tarea en la entrega del vehículo y la firma correspondiente de documentos de compra, venta. Luego pasa la batuta al servicio de post venta.

Los referentes en la región se mencionan a Nor Autos Chiclayo, Automotores Pakatnamu, Sociedad de Automotores Inka, quienes hasta la fecha han generado marca como distribuidores, entre sus principales marcas distribuidas están, Toyota, Hyundai, Kia, Renault. San Antonio debe compararse y tener como referente al líder en la región que es Nor Autos Chiclayo donde la calidad de servicio es la principal referencia para sus clientes.

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

La Matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la empresa, así como sus principales fortalezas y debilidades y se comparan entre sí para determinar cual está en mejor posición. En la Tabla 4 se identifican la matriz competitiva de San Antonio Trade.

Tabla 4

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de Éxito	Peso	San Antonio Trade		Nor Autos		Automotores Pakatnamu		Automotores Inka	
		V	P	V	P	V	P	V	P
1 Respaldo y solidez de las marca comercializadas	0.25	4	1.00	4	1.00	3	0.75	4	1.00
2 Ubicaciones estratégicas de los locales en las ciudades de Piura y Chiclayo	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.80	3	0.60
3 Alto monitoreo de la marca para el cumplimiento de los estándares de servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.50	3	0.45
4 Decisiones gerenciales centralizadas	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
5 Procesos solicitados por la marca no están implementados al 100%	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 No se cuenta con un sistema ERP	0.25	1	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
TOTAL	1.00		2.80		3.45		3.10		3.05

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

Existen empresas referentes en el rubro automotriz en la Región Norte. A continuación, se mencionan alguna de ellas:

Nor autos. Empresa fundada en el año 1998, como concesionario de la marca Toyota en Chiclayo y Piura, siendo la principal marca comercializada por la empresa. Su principal actividad es la venta de vehículos, repuestos, accesorios y servicios. Esta empresa ha logrado mantener el primer lugar en venta de vehículos livianos a nivel Regional, respetando en todo momento los procesos solicitados por la marca.

Automotores pakatnamu. En el año 2013 se fundó la empresa en la ciudad de Chiclayo siendo los representantes exclusivos de las marcas: Suzuki, Mazda, Citroen, Renault, Haval, Great Wall, Changan y Jac. Cuenta con una alianza con Derco Perú que le

permite ofrecer multimarcas, además de servicios posventa en mantenimientos preventivos y correctivos. Para San Antonio Trade, las marcas con las que compite directamente son Suzuki y Renault.

Automotores inka. Empresa creada en el año 2009, cuya principal marca comercializada es Hyundai, quien tiene el segundo lugar en ventas a nivel nacional.

Para la Matriz de Perfil Referencial, se toma en cuenta a las empresas líderes del sector, en este caso el automotriz. Se ha tomado como referencia a Wigo Motors, líder en América del Sur, que cuenta con una mayor presencia y posicionamiento en el mercado de la región, por ser un multimarca. De acuerdo al resultado, se puede observar que Wigo Motors posee una mayor ventaja competitiva comparada con San Antonio Trade, lo cual se puede traducir por el tiempo de permanencia en el mercado en Latinoamérica, el nivel de ventas y por la gama diferenciada de productos que comercializa. En la Tabla 5 se identifica el perfil referencial de la empresa.

Tabla 5 *Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Matriz Perfil Referencial (MPR)

	Factores claves de Éxito	Peso	San Antonio Trade		Wigo Motors	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Respaldo y solidez de las marcas comercializadas	0.25	4	1	4	1
2	Ubicaciones estratégicas del concesionario.	0.2	4	0.8	4	0.8
3	Alto monitoreo de la marca para el cumplimiento de los estándares de servicio	0.15	4	0.6	4	0.6
4	Decisiones gerenciales descentralizadas	0.05	1	0.05	3	0.15
5	Procesos solicitados por la marca implementados al 100%	0.1	1	0.1	4	0.4
6	Sistema ERP implementado	0.25	1	0.25	4	1
Total		1		2.8		3.95

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

3.8 Conclusiones

Se tiene una economía estable, lo que ha generado un ambiente para el desempeño de las funciones de la empresa saludables y provechosas, siendo consideradas las políticas de gobierno favorable para la empresa peruana.

En el potencial nacional, se puede evidenciar una economía que se ha mantenido estable a pesar de los problemas existentes entre las grandes potencias, lo que permite que las inversiones de los pobladores se vean respaldadas generando compra de vehículos y no ahorro de sus ingresos extras.

Se debe estar a la expectativa, de lo que pase en las grandes potencias que su influencia es fuerte y repercute directamente al país, además del ingreso de las marcas chinas a precios bajos debido a la economía de escala quitándole clientes potenciales.

Las personas de posición económica estable prefieren el status y en algunas oportunidades lujo, esto juega un papel importante para la distribuidora, ya que el representar a una marca de gran respaldo hace que estos clientes dirijan su atención a San Antonio Trade, misma que debe estar aprovechada.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa está dirigida por uno de los hijos de los fundadores, el ser familia ha permitido que el nivel de compromiso sea muy alto y valorado por las personas que trabajan con él. Cuenta con varios años de experiencia en el sector y mantiene un alto nivel de contactos y un liderazgo valorado por los trabajadores. Sin embargo, las decisiones están centralizadas en él, esto posiblemente porque no existen procesos estandarizados ni normativas aplicadas, generando una mala comunicación entre las distintas áreas, que tiene como resultado una alta dependencia de la gerencia. Muchas de las decisiones son en base a la experiencia e intuición del líder y actualmente no existe un plan de sucesión de la Gerencia.

El estilo de liderazgo del Gerente General es del tipo transaccional, donde premia las buenas acciones, pero castiga los errores que puede llegar hasta la desvinculación. Las relaciones laborales están en base a la lealtad y eficiencia demostrada por los trabajadores, estos aspectos son altamente valorados por la Gerencia. Por otro lado, la Gerencia no cuenta con objetivos planteados a largo plazo, ya que están enfocados en las actividades actuales, saben que tienen que generar un crecimiento, pero aún no lo tienen estructurado. No existe un proceso de pronóstico y análisis de la competencia, tampoco cuentan con información en tiempo real de gastos y costos.

Otra problemática que afronta la empresa es que nunca han evaluado el nivel de satisfacción del cliente en ninguna de sus unidades de negocio. Sin embargo, para San Antonio Trade, resulta importante implementar un programa de evaluación del nivel de satisfacción ya que Nissan lo exige. Este monitoreo se implementó a partir del mes de octubre

del 2019 a través del área de Call center que se encarga de realizar llamadas al cliente 48 horas después de la compra de un vehículo y/o del servicio realizado.

Fortalezas:

- Liderazgo del Gerente valorado por los trabajadores

Debilidades:

- Bajo nivel de satisfacción del cliente
- Decisiones gerenciales centralizadas
- No existen objetivos y estrategias claras a largo plazo
- No se cuenta con información en tiempo real de gastos y costos
- Falta de comunicación entre áreas

4.1.2 Marketing, ventas, e investigación de mercados (M)

Para D'Alessio (2015), el marketing está orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la oferta de bienes y servicios de la organización. En este análisis incluiremos las 4P del marketing:

Producto. Los productos que comercializa son vehículos de pasajeros (March, Versa y Sentra), SUV (Kicks, Qashqai, X-trail, Pathfinder, Patrol) y vehículos comerciales (Frontier, Urvan), así como el servicio de mantenimiento y reparación de vehículos, atenciones por siniestro y garantía, exclusivo de la marca Nissan, así como todo tipo de servicios complementarios para las unidades que comercializa.

Plaza. La sede en Chiclayo está en una zona de alto tráfico y estratégica, en un local alquilado que se encuentra bajo el estándar de requerimientos que la marca exige, posee un área de 2,796 mt².

Precio. Los precios de vehículos y repuestos están determinados por la propia marca a nivel nacional, para evitar competencia desleal, no se puede cobrar más, pero sí marginar de la ganancia que la marca ofrece para descuentos especiales que se brinden a clientes. Este

punto ha jugado en contra dado que los grandes concesionarios en Lima y de mayor tiempo en el mercado, ofrecen precios más bajos que los de provincia por la mayor cantidad de productos adquiridos.

Promoción. Las actividades de promoción por parte de Nissan están establecidas mes a mes, a través de circulares comerciales que son distribuidas a cada dealer autorizado, las cuales contienen la pauta publicitaria a transmitir en los medios de comunicación, el cronograma de campañas y las condiciones para que sea reconocida como parte del plan mensual.

Las fortalezas del área de marketing y ventas de la empresa son:

- Respaldo y solidez de la marca
- Ubicación estratégica del local en Chiclayo
- Existen protocolos de atención al cliente por venta y posventa

Las debilidades del área de marketing y ventas de la empresa son:

- Presupuesto local limitado para implementar estrategias de marketing
- No se cuenta con almacén propio para unidades de vehículos en stock, se usa un almacén del grupo

4.1.3 Operaciones, logística, e infraestructura (O)

San Antonio Trade cuenta con dos sucursales de ventas de autos de la marca Nissan ubicadas en Chiclayo y Piura y una sede para la venta de servicios y repuestos en Tumbes.

Actualmente no cuenta con una jefatura de operaciones y las sucursales están lideradas por el administrador, quienes le reportan directamente al Gerente General. San Antonio Trade cuenta con una línea de respaldo financiera a través del Banco Continental, que permite la adquisición de vehículos y repuestos facturados por Nissan.

La empresa, al ser concesionaria de Nissan, tiene que manejar estándares de calidad y servicio impuestos por la marca. Estos estándares se proporcionan a través de ASDOS

Nissan, el cual es un sistema donde se detallan los procesos por área que la marca aplica a nivel nacional y los concesionarios deben aplicar en cada sucursal. Actualmente San Antonio Trade no tiene implementados al 100% todos los procesos, ya que la marca Nissan les ha dado plazo de un año para su implementación total y aún están dentro de fecha.

Fortalezas:

- Mano de obra calificada y con experiencia
- Alto monitoreo de las marcas Nissan para el cumplimiento de los estándares de servicio

Debilidades:

- Procesos solicitados por las marcas no están implementados al 100% por falta de ERP
- Falta de adquisición de equipos para taller

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las finanzas y contabilidad del grupo están centralizadas, y de las empresas que pertenecen al Grupo San Antonio la de mayor participación en facturación es San Antonio Trade, que según el responsable del área representa el 45%, la facturación del grupo incluye venta de combustible, lubricantes, talleres entre otros. La empresa en el aspecto financiero está correctamente apalancada y cuenta con un bajo costo financiero al tener a Fórum como aliado en la compra de los vehículos, antes de que estos sean adquiridos por sus propietarios finales.

Según la página de Forum (2019), Forum Servicios Financieros S.A., líder en financiamiento automotriz, otorga crédito y leasing a personas naturales y empresas, desarrolla sus operaciones a través de una red de 360 concesionarios y 665 puntos de venta a lo largo del país, a los que entrega una amplia gama de productos financieros, tecnología y capacitación, para entregar a sus clientes los más altos estándares de calidad en el servicio, su lema es servicio e innovación. Forum pertenece al grupo BBVA Continental con quienes San

Antonio Trade tiene operaciones, permite mantener bajos costos de financiamientos hasta un periodo prudente que les permite poder vender sus vehículos sin llegar a encarecer sus adquisiciones, y así mantener sus márgenes dentro de los rangos solicitados por gerencia.

Al tener San Antonio Trade, la representación de Nissan en el departamento de Lambayeque, se está dando un conflicto relacionado con los reportes que emite el sistema contable administrativo de San Antonio y los requeridos por el fabricante, lo que está generando un conflicto de intereses, que según el responsable del área terminará, con la instalación de un ERP que les permita a todos tener los reportes solicitados, según el responsable del área la adquisición de este ERP, no solo permitirá cumplir con los requerimientos de Nissan, sino también ayudara a tomar las decisiones del grupo de manera más rápida y oportuna.

De este aspecto interno de la empresa, se puede establecer las siguientes ventajas, una estructura de financiamiento adecuada, y las tasas de financiamiento por debajo del mercado bancario; por el contrario, una de las debilidades que aqueja no solo a San Antonio Trade sino también a todo el grupo empresarial, es el ERP con el que no cuenta. El sistema actual no brinda las condiciones necesarias para afrontar los requerimientos de información tanto de los sus usuarios internos, así como los externos en especial los solicitados por Nissan, este debe resolverse en el corto plazo, tal y conforme los manifestó el responsable del área.

La línea es libre de intereses por 30 días, pero a partir del día 31 la tasa de interés es de aprox. 7.21%, (Tasa libor más spread) por día transcurrido. Se cuenta con una línea de S/ 1'655,000.00 para vehículos y una línea de S/ 145,000.00 para adquisición de repuestos, generando una total de línea disponible de S/ 1'800,000.00. El proceso de compra tanto de vehículos y repuestos se coordina con cada marca; son ellos quienes ingresan las facturas a la línea disponible directamente y emiten la DUA correspondiente de ser el caso, esto último

resulta ser una ventaja ya que es el requisito primordial para inmatricular los vehículos en Registros Públicos.

Forum constituye una herramienta valiosa, pero al mismo tiempo costosa, se trata de utilizar los 30 días libres como máximo para evitar el pago de intereses adicionales, es por ello que cada asistente de venta, controla los días transcurridos para informar al área contable con anticipación el pago de los activos por vencer, a su vez de acuerdo a la disponibilidad de efectivo de la empresa se libera línea para mantenerla disponible para las compras de stock mensual.

Fortalezas:

- Cuenta con liquidez adecuada para el cumplimiento de sus obligaciones
- Uso de Forum, como herramienta de financiamiento para la adquisición de vehículos.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

El área de recursos humanos está liderada un una jefatura y un asistente. Tomar en cuenta que la jefatura ve todo el grupo San Antonio y el asistente desarrolla específicamente actividades para San Antonio Trade. Ellos se encargan de la selección e inducción del nuevo personal, pero no cuenta con un proceso homogéneo ya que en algunos casos por ser una empresa familiar se realizar contrataciones de familiares o personas por recomendación en su mayoría. Por otro lado, no existe un proceso de inducción estandarizado que permita asegurarse del adecuado conocimiento de los procesos y las tareas por cada puesto de trabajo, lo que origina que las personas no están cumpliendo los procesos adecuadamente.

Finalmente, no cuentan con una medición del clima laboral, que permita que se puedan realizar acciones de fidelización de las personas para lograr una mayor lealtad.

Debilidades:

- Alta rotación de personal
- No existe un plan de capacitación para las diversas áreas

- No hay indicadores de niveles de clima laboral

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Existe un área de TI está conformada por dos personas que informan y dependen de las solicitudes de la Gerencia General, entre sus principales funciones se encuentra dar soporte al personal en hardware y software, red de comunicación y mantenimiento. Por otro lado, existe un sistema básico llamado SAMIRA que fue creado de manera local para poder brindar soporte para cada área de la organización, sin embargo, solo funcionan tres módulos: contabilidad, caja y operaciones. Lamentablemente sólo sirve para registrar y no elabora reportes directamente.

No obstante, la empresa está pensando en invertir en nuevo sistema que abarque toda la organización, que sirva tanto para el registro como el análisis de la data llamado de todas las áreas involucradas.

Debilidades:

- No se cuenta con sistema ERP

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Si bien San Antonio Trade, no cuenta con un área de tecnología e investigación, es importante aprovechar la oportunidad que se da con la llegada de esta representación de marca donde la innovación en Nissan es su carta de presentación. A la fecha este fabricante viene desarrollando nuevas tecnologías que permitan estar a la vanguardia. Nissan (2019), cuenta con el Nissan Intelligent Mobility, el cual es un sistema que permite que los autos piensan, se comuniquen, aprendan, se anticipen y recarguen; este sistema es una suite de avanzadas tecnologías que crea una forma completamente nueva de manejar.

La debilidad de San Antonio Trade, de no contar con I+D, puede ser convertida en una oportunidad debido a la influencia positiva que se tiene por parte de Nissan y así poder constituir el área de tecnología, investigación y desarrollo, que les permita estar al pendiente

de las tecnologías y convertirlas así en argumento de ventas para poder generar así mejores ventas y por ende el fortalecimiento del grupo empresarial San Antonio.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para San Antonio Trade

Factores determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Liderazgo del Gerente valorado por los trabajadores.	0.05	3	0.15
2. Respaldo y solidez de las marca comercializadas	0.08	4	0.32
3. Ubicaciones estratégicas de los locales en las ciudades de Piura y Chiclayo	0.05	3	0.15
4. Existen protocolos de atención al cliente dados por las marcas	0.05	3	0.15
5. Mano de obra calificada y con experiencia	0.05	4	0.20
6. Cuenta con liquidez adecuada para el cumplimiento de sus obligaciones	0.05	3	0.15
7. Uso de Forum como herramienta de financiamiento para la adquisición de vehículos	0.05	4	0.20
8. Alto monitoreo de la marca Nissan para el cumplimiento de los estándares de servicio	0.07	4	0.28
Total de Fortalezas	0.45		1.60
Debilidades			
1. Bajo nivel de satisfacción del cliente	0.06	1	0.06
2. Decisiones gerenciales centralizadas	0.05	1	0.05
3. No se cuenta con información en tiempo real de gastos y costos	0.05	2	0.10
4. Presupuesto limitado para implementar estrategias de Marketing	0.05	1	
5. Procesos solicitados por las marcas no están implementados al 100% por falta de ERP	0.06	2	0.12
6. No existe un plan de capacitación para las diversas áreas	0.05	2	0.10
7. No hay indicadores de clima laboral	0.05	2	0.10
8. Alta rotación de personal	0.05	2	0.10
9. Falta de adquisición de equipos para taller	0.05	2	0.10
10. No se cuenta con un sistema ERP	0.08	1	0.08
Total de Debilidades	0.55		0.81
Total General	1.00		2.41

4.3 Conclusiones

San Antonio Trade, mantiene decisiones centralizadas casi en su totalidad por la gerencia general, que es habitual en empresas de origen familiar, esto debe mejorar paulatinamente con la finalidad de que el avance y crecimiento no se retrase y evitar perder así negociaciones interesantes.

Los sistemas de información deben ser canalizados a la fecha a través de un ERP, que les permita generar toda la reportaría que les solicita sus marcas representadas, que incluya no solo la parte contable financiera si no también recursos humanos, reportes para terceros, entre otros, que les permita agilizar sus procesos.

Con la representación de Nissan, se generó un tiempo prudente que le permita estandarizar y homogenizar los procesos, siendo necesario primero la implementación de un ERP, el conocimiento y funciones de cada puesto través del MOF y la capacitación adecuada de personal antiguo y nuevo, todos estos procesos recién se encuentran en proceso de adaptación.

Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses de San Antonio Trade

Los intereses de una organización son los que se deben cumplir y son la razón de ser de la misma (D'Alessio, 2015). Para el caso de San Antonio Trade, estos intereses vienen definidos y establecidos por la Gerencia General:

- Consolidación en el departamento de Lambayeque de la marca San Antonio Trade, esto se realizará con la finalidad de que cuando una persona piense en comprar un vehículo o las marcas busquen un concesionario piensen en San Antonio. Para ello se debe enfocar en la satisfacción plena del cliente, establecer claramente los procesos internos y documentarlos, así como contar con un sistema de información que le permita estar a la altura de los requerimientos de cada marca representada.
- Generar rentabilidad, en el sector automotor, las marcas establecen los márgenes mínimos por vehículo dado que los precios son estándar, por ello depende de la gestión comercial el poder generar mayores ventas y así poder cubrir los costos fijos establecidos por gerencia. Por otro lado, no se debe perder enfoque en los servicios posventa ya que son los que generan márgenes altos para la empresa y aportan significativamente a la rentabilidad.
- Apertura sedes en otros departamentos, San Antonio cuenta con la licitación aprobada para apertura en el departamento de Cajamarca, por lo que es uno de sus intereses futuros fijos.

5.2 Potencial de San Antonio Trade

San Antonio es un participante nuevo en la comercialización de vehículos, pero sus fundadores tienen amplia experiencia en el rubro (venta de combustible), además de la solidez financiera que años de trabajo le han generado, lo cual le ha permitido ser el candidato perfecto para representar marcas de amplia trayectoria como Nissan.

5.3 Principios Cardinales de San Antonio Trade

Se evalúa la incidencia de cada principio al desarrollo y logro de objetivos, estos son:

- Influencia de terceras partes, las nuevas exigencias de las ordenanzas municipales, direccionan la compra de vehículos de los modelos con los que cuenta San Antonio Trade, que permiten incrementar las ventas de las unidades. El estado peruano solicita procesos de licitación, de los cuales San Antonio aun no participa debido a que no cuenta con un área que le dé seguimiento a cada proceso, donde podría generar ventas por flota. Las facilidades de crédito de las entidades financieras permiten acceder a más personas a créditos y así incrementar las ventas, los competidores están a la expectativa de los cambios que se den en los hábitos de compra de los clientes que permita quitar a San Antonio unidades de venta.
- Lazos presentes y pasados, el representar una marca que tienen buen posicionamiento en el mercado según la evaluación que hace la Asociación Automotriz del Perú, potencia las ventas que tiene San Antonio Trade. Las personas valoran mucho la seguridad de un vehículo más que el costo de un vehículo, lo que permite a San Antonio generar incremento de las ventas gracias a esta fortaleza que genera la marca representada.
- Conservación de los competidores, el número de competidores del sector automotriz está basado de acuerdo al número de marcas que ingresan al mercado. Se debe tener en cuenta que cuando una persona compra un vehículo no vuelve a comprar otra marca de manera inmediata.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Después de haber mencionado los intereses organizacionales, los cuales están definidos por toda la organización, se debe determinar quiénes son los interesados en que se logre o no estos intereses, así como el nivel de intensidad que representa para cada usuario.

En la Tabla 7 se observa que se tienen interés opuestos con los competidores por razones de quien gana en el mercado automotriz ya que una vez colocado un producto es muy difícil para las otras marcas volver a colocar a este mismo cliente.

Tabla 7

Matriz de Intereses de San Antonio Trade SAC

Intereses	Vital	Intensidad del interés		
		Importante	Periférico	
Consolidar la marca San Antonio		(+) Proveedores	(+) Clientes	(+)
Trade en el departamento de Lambayeque	(+) Accionistas	(+) Trabajadores (-) Competidores	(+) Estado	
Generar rentabilidad mejorando las unidades vendidas	(+) Accionistas	(+) Clientes (+) Trabajadores	(+) Clientes (+) Estado	(+)
Apertura de sedes en otros departamentos	(+) Accionistas (+) Proveedores (-) Competidores	(+) Clientes (+) Proveedores	(+) Clientes	(+)
(+) Intereses Comunes (-) Intereses opuestos				

Los proveedores se convierten en piezas claves en el proceso de expansión ya que estos son los que apuestan por entregar al concesionario la representación sus marcas, viéndose beneficiados ambos de manera positiva.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Después de las reuniones sostenidas con el equipo gerencial y directivo se establecieron cinco objetivos:

1. Para el año 2025 lograr una ROA de 6.5%. El nivel actual es de 5%.
2. Lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 40% como mínimo en los próximos cinco años hasta el año 2025. En la actualidad se observa un crecimiento semestral del 15%.
3. Al 2025, se debe tener como mínimo un 95% en el índice de satisfacción de los clientes. Actualmente es de 78.9 %.

4. Para el año 2025, desarrollar una cultura organizacional basada en la calidad como valor fundamental a través de la implementación del 100% del programa Ser Nissan.
5. Para el año 2025, lograr un incremento en la facturación del Servicio Posventa en un 100%. Actualmente se encuentra en un 60% de la facturación meta.

5.6 Conclusiones

La solidez financiera de San Antonio Trade le ha permitido ser el candidato perfecto para la representación de marcas de renombre mundial, por ello resulta importante mantener los estándares establecidos por la marca Nissan para mantener la concesión en Lambayeque, por otro lado, y de acuerdo al análisis generado se puede concluir que la marca tiene que enfocarse en tres intereses específicos que son rentabilidad, consolidación de la marca y apertura de nuevas sucursales.

Estos intereses están directamente relacionados con los objetivos planteados por la empresa que son incrementar el ROA, incrementar las ventas, mejorar el índice de satisfacción al cliente, mejorar la cultura organizacional basada en la calidad e incrementar las ventas de posventa.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz FODA

La MFODA es una de las principales matrices del proceso estratégico, en ella se desarrollan las Fortalezas, Debilidad, Oportunidades y Amenazas de la empresa San Antonio Trade. Se han encontrado 33 factores: ocho fortalezas, diez debilidades, nueve oportunidades y seis amenazas. Las estrategias se generan en cuatro cuadrantes: (FO) fortalezas y oportunidades, (DO) debilidades y oportunidades, (FA) fortalezas y amenazas, (DA) debilidades y amenazas.

Estrategias FO:

- Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares (F1, F2, F5,F6,O1,O2,O3,O4)
- Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan (F1, F2, F3, O1)
- Desarrollo de una red de Partners Corporativos con clientes particulares y el estado, a fin de ampliar venta de unidades y el servicio de postventa. (F1, F2, F5,F6,O1,O2,O3,O4)
- Implementación de 100% del Programa SER Nissan en el concesionario (F1, F3, F5, O1)
- Fortalecer el Plan de Post Venta que va desde la aplicación del protocolo hasta seguimiento a cartera de clientes propia (F1, F3, F8, O1, O6, 07)

Estrategias DO:

- Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta (D3, O2).

- Gestionar un plan de financiamiento para la adquisición de equipos especiales para diagnóstico en el área de Postventa en cooperación con la marca. (D3, D4, D7, O6, 07)
- Desplegar un plan para mejorar el proceso de gestión de personas: Manuales, Inducción, Reconocimiento (D1, D2, D3, D8, D9, D10, 06, O9)

Estrategias FA:

- Identificar una nueva propuesta de valor en el servicio brindado, basado en la experiencia(F1, F3, F5,F8,A1,A3,A4)
- Desarrollo e implementación de un plan para el planteamiento de Políticas de SST y Manejo de residuos sólidos (F3,F7,F8, A3)
- Crear y desplegar una política de aceptación de tarjetas de crédito para pago de inicial por vehículos nuevos (F1, F4, F6, A1)
- Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas (F2, F5,F8, A5)

Estrategias DA:

- Crear un plan para evaluar la viabilidad del mercado de vehículos híbridos en Lambayeque, para su posterior ejecución. (A6, D6,D7)
- Generar alianzas estratégicas comerciales con proveedores de servicios y productos para lograr participar en compras y licitaciones grandes con paquetes de precios más atractivos (A2, A3, A5, D4, D7)
- Desarrollar habilidades de los colaboradores a través de una alianza estratégica con Nissan Perú, proveedores locales, bancos y SUNARP. (D3, D7,D8,D9,D10, O4, O5, O6)

Tabla 8

Matriz FODA

	<u>FORTALEZAS - F</u>	<u>DEBILIDADES - D</u>
	1 Respaldo y solidez de las marca comercializadas 2 Ubicaciones estratégicas de los locales en las ciudades de Piura y Chiclayo 3 Alto monitoreo de la marca Nissan para el cumplimiento de los estándares de servicio 4 Cuenta con liquidez adecuada para el cumplimiento de sus obligaciones 5 Mano de obra calificada y con experiencia en taller 6 Uso de Forum como herramienta de financiamiento para la adquisición de vehículos 7 Liderazgo del Gerente valorado por los trabajadores 8 Existen protocolos de atención al cliente dados por las marcas	1 No se cuenta con un sistema RP 2 Decisiones gerenciales centralizadas 3 Procesos solicitados por las marcas no están implementados al 100% por falta de RP 4 Falta de adquisición de equipos para taller 5 No se cuenta con información en tiempo real de gastos y costos 6 Presupuesto limitado para implementar estrategias de marketing 7 Bajo nivel de satisfacción del cliente 8 No existe un plan de capacitación para las diversas áreas 9 No hay indicadores de niveles de clima laboral 10 Alta rotación de personal
<u>OPORTUNIDADES - O</u>	<u>ESTRATEGIAS - FO</u>	<u>ESTRATEGIAS - DO</u>
1 La comercialización de marcas con alto valor, permite a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado 2 Disponibilidad en el mercado de Software especializados para la empresa 3 Las nulas o bajas tasas de financiamiento, alientan la compra de vehículos al crédito 4 Las nuevas exigencias de las ordenanzas municipales, direccionan la compra de vehículos. 5 Disminución de pobreza en el país 6 Tendencia del cliente a priorizar productos que generan experiencia 7 Decisiones de compra influenciadas por nuevas tecnologías dentro del vehículo 8 Aplicación del Impuesto Selectivo al Consumo a los vehículos, incrementa el costo de los mismos. 9 Crecimiento económico de país 10 La inmersión de la mujer en el ámbito laboral, genera la necesidad de más de un vehículo en la familia.	FO1 Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares (F1, F2, F5,F6,O1,O2,O3,O4) FO2 Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan (F1, F2, F3, O1) FO3 Desarrollo de una red de Partners Corporativos con clientes particulares y el estado, a fin de ampliar venta de unidades y el servicio de postventa. (F1, F2, F5,F6,O1,O2,O3,O4) FO4 Implementación de 100% del Programa SER Nissan en el concesionario (F1, F3, F5, O1) FO5 Fortalecer el Plan de Post Venta que va desde la aplicación del protocolo hasta seguimiento a cartera de clientes propia (F1, F3, F8, O1, O6, 07)	DO1 Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta (D3, O2). DO2 Gestionar un plan de financiamiento para la adquisición de equipos especiales para diagnóstico en el área de Postventa en cooperación con la marca. (D3, D4, D7, O6, 07). DO3 Desplegar un plan para mejorar el proceso de gestión de personas: Manuales, Inducción, Reconocimiento (D1, D2, D3, D8, D9, D10, 06, O9).
<u>AMENAZAS - A</u>	<u>ESTRATEGIAS - FA</u>	<u>ESTRATEGIAS - DA</u>
1 Incremento del tipo de cambio, posterga la decisión de compra 2 Demora en entrega de documentos de inmatriculación vehicular 3 La falta de implementación de un plan de manejo de residuos, puede generar multas y sanciones por parte de organismos de control 4 La incertidumbre en el ámbito político genera ausencia de inversión extranjera 5 Niveles de corrupción en licitaciones gubernamentales, afecta el proceso 6 Tendencia al uso de vehículos híbridos en el mercado peruano	FA1 Identificar una nueva propuesta de valor en el servicio brindado, basado en la experiencia(F1, F3, F5,F8,A1,A3,A4) FA2 Desarrollo e implementación de un plan para el planteamiento de Políticas de SST y Manejo de residuos sólidos (F3,F7,F8, A3) FA3 Crear y desplegar una política de aceptación de tarjetas de crédito para pago de inicial por vehículos nuevos (F1, F4, F6, A1) FA4 Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas (F2, F5,F8, A5)	DA1 Crear un plan para evaluar la viabilidad del mercado de vehículos híbridos en Lambayeque, para su posterior ejecución. (A6, D6,D7) DA2 Generar alianzas estratégicas comerciales con proveedores de servicios y productos para lograr participar en compras y licitaciones grandes con paquetes de precios más atractivos (A2, A3, A5, D4, D7) DA3 Desarrollar habilidades de los colaboradores a través de una alianza estratégica con Nissan Perú, proveedores locales, bancos y SUNARP. (D3,D7,D8,D9,D10, O4, O5, O6)

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

En la Tabla 9, se muestra el desarrollo de la Matriz MPEYEA. Esta empresa tiene una fortaleza financiera de cuatro puntos debido a alto nivel de apalancamiento y liquidez de la empresa, y una fortaleza de la industria de cinco puntos, ya que tiene un alto potencial de crecimiento y un alto poder de negociación de los productores. En cuanto a la estabilidad del entorno de -3.14 puntos debido a la alta presión competitiva y rivalidad, además de las altas barreras de entrada que se tiene en la industria. En cuanto a la ventaja competitiva, esta se encuentra en -2.5 puntos porque tiene a favor la calidad del producto, el conocimiento de la tecnología y el adecuado control que se tiene como proveedores. El resultado es un eje Y de 0.54 y un eje X de 1. Con los resultados obtenidos se ha elaborado un polígono direccional y en la Figura 6, se observa que la empresa tiene que seguir una estrategia intensiva.

Tabla 9 *Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA*

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión		3 Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento		5 Tasa de inflación	-2
Liquidez		5 Variabilidad de la demanda	-4
Capital de trabajo		Rango de precios de los productos de la competencia	-1
Flujo de caja		4 Barreras de entradas al mercado	-4
Facilidad para salir del mercado		4 Presión competitiva y rivalidad	-5
Riesgo involucrado en el negocio		2 Elasticidad de precios de la demanda	-3
Rotación de inventarios		5	
Uso de las economías de escala y experiencia		5	Eje Y
Promedio		4 Promedio	-3.14 0.54
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Participación en el mercado		-4 Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto		-1 Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto		-3 Estabilidad financiera	5
Lealtad del consumidor		-3 Utilización de recursos	4
Utilización de la capacidad de los competidores		-3 Intensidad de capital	4
Conocimiento tecnológico		-2 Facilidad de entrada al mercado	2
Control sobre proveedores y distribuidores		-1 Productividad, utilización de la capacidad	4
Velocidad de introducción de nuevos productos		-3 Poder de negociación de los productores	6 Eje X
Promedio		-2.5 Promedio	5 1

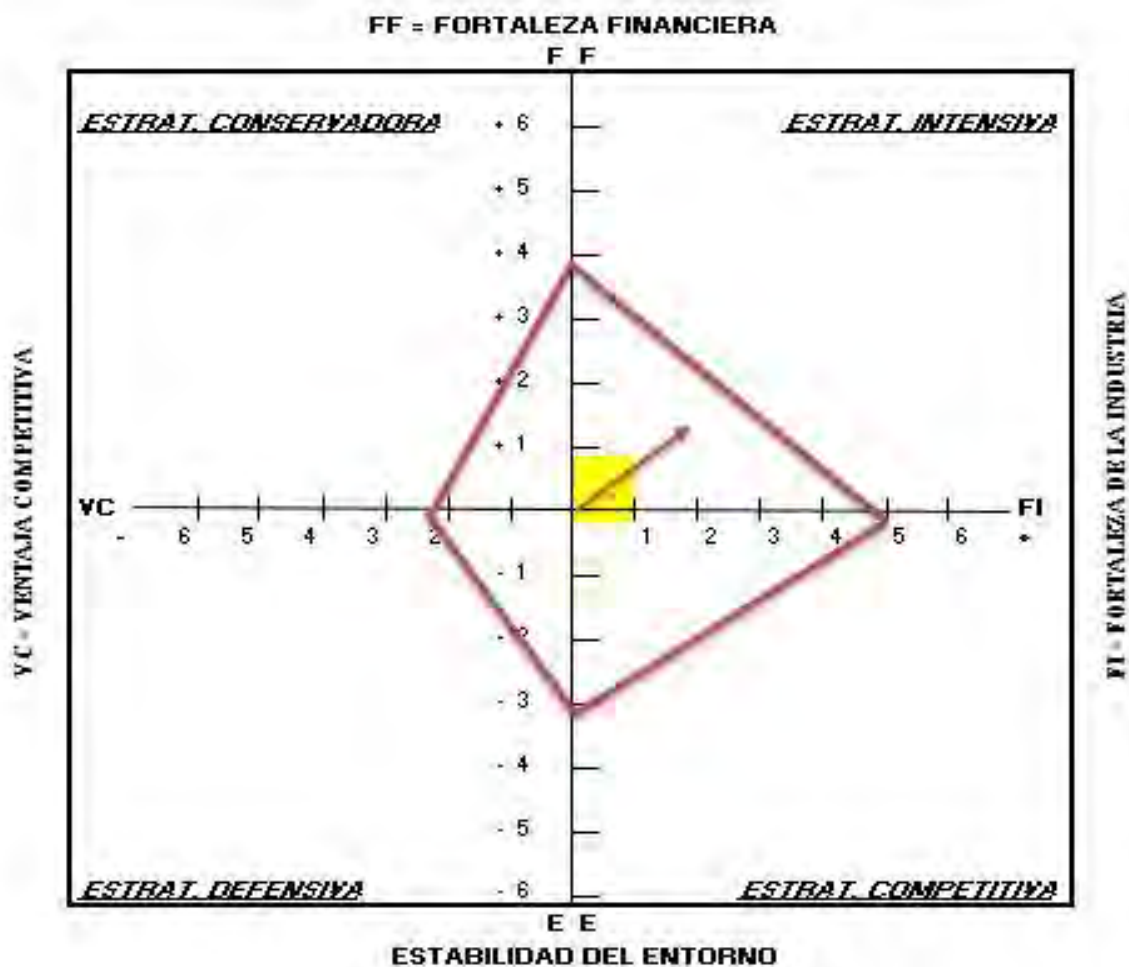


Figura 6. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

6.3 Matriz Posición Boston Consulting Group (MBCG)

Para la construcción de la matriz BCG se está considerando que San Antonio Trade cuenta con dos líneas de actividades:

- Venta de vehículos
- Servicio Posventa (Venta de repuestos / taller)

Se ha considerado ambas actividades en el cuadrante Interrogante pues tiene por ahora poca participación en el mercado en ambas actividades, pero tiene alto potencial de crecimiento. Sin embargo, este cuadrante necesita altos niveles de inversión. Para este cuadrante la estrategia tiene que ser intensiva para lograr convertirse en estrella. En la Figura 7, se evidencia la matriz desarrollada para la empresa.

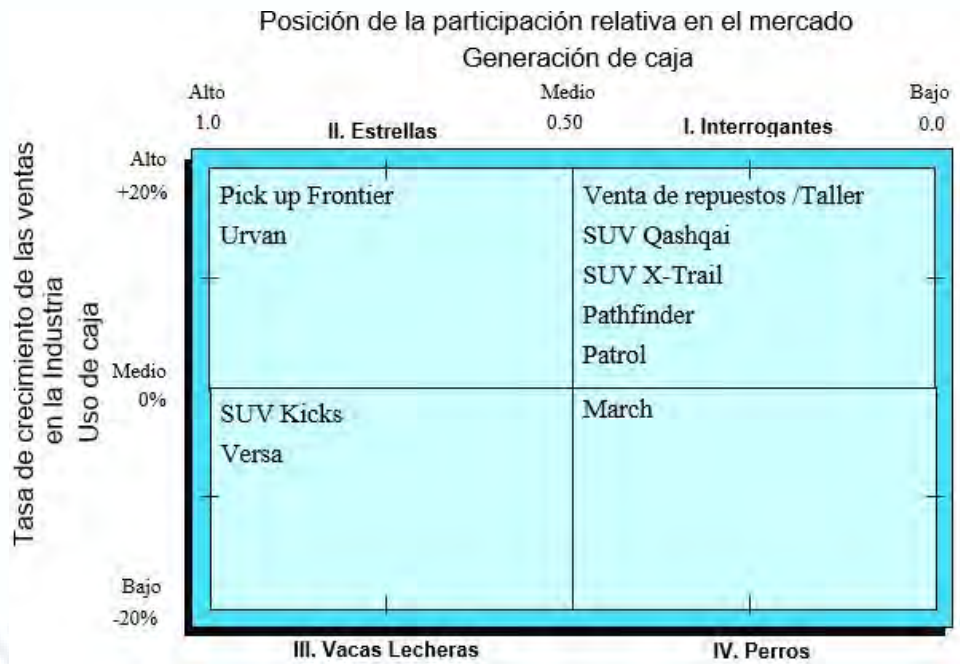


Figura 7. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

6. 4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE cuenta con tres regiones que permiten estrategias diferentes. La matriz fue desarrollada por McKinsey & Company y complementa la matriz BCG. De acuerdo a los puntajes ponderados obtenidos del total de la matriz EFE y la matriz EFI, se puede observar que la empresa San Antonio Trade, se encuentra en el quinto cuadrante, con lo cual se puede sugerir, según D’Alessio estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos para aumentar su nivel de ventas.

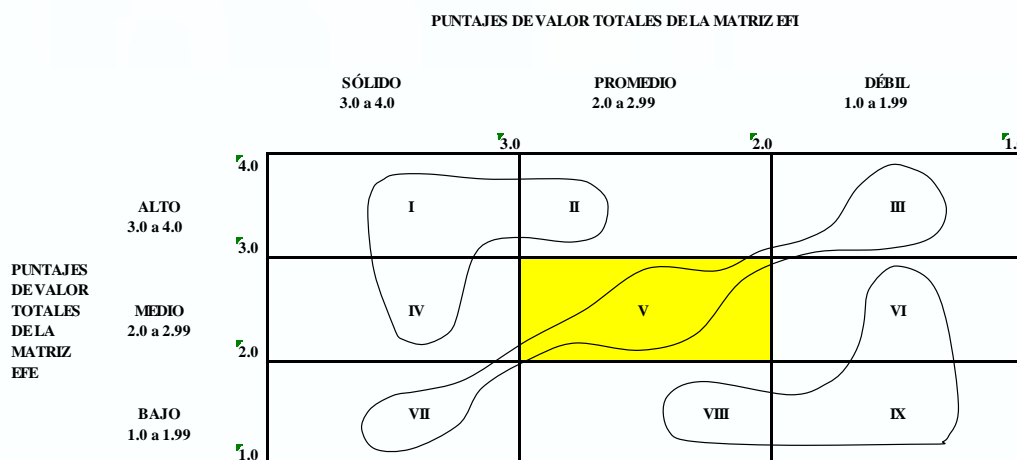


Figura 8. Matriz interna y externa de San Antonio Trade

6. 5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz se basa en la concepción de que el crecimiento de la empresa se fundamenta por el crecimiento del mercado, el cual puede desarrollarse de manera rápida o lenta y a posición de la empresa en el sector que puede ser fuerte o débil. La matriz GE para la empresa San Antonio Trade se encuentra en el CUADRANTE 1, presentando una posición competitiva y de potencial crecimiento. Esta matriz considera estrategias como: (1) desarrollo de mercado, (2) penetración del mercado, (3) desarrollo de productos, (4) integración hacia adelante, (5) integración hacia atrás, (6) integración horizontal, y (7) diversificación concéntrica.



Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

6. 6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta herramienta permite reunir las matrices analizadas anteriormente (FOFA, PEYEA, BCG, IE, GE) y permite observar qué estrategias se repite en cada una de ellas.

Inicialmente se tenían 19 estratégicas y de acuerdo a la frecuencia que registra cada una, se identifican las cinco principales.

Tabla 10

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias específicas	Matrices					Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1	Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares	x	x	x	x	x	5
E2	Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan	x	x	x	x	x	5
E3	Desarrollo de una red de Partners Corporativos con clientes particulares y el estado, a fin de ampliar venta de unidades y el servicio de postventa.	x	x	x	x	x	5
E4	Implementación de 100% del Programa SER Nissan en el concesionario	x	x	x		x	4
E5	Fortalecer el Plan de Post Venta que va desde la aplicación del protocolo hasta seguimiento a cartera de clientes propia	x			x	x	3
E6	Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta	x	x	x	x	x	5
E7	Gestionar un plan de financiamiento para la adquisición de equipos especiales para diagnóstico en el área de Postventa en cooperación con la marca	x	x	x	x	x	5
E8	Desplegar un plan para mejorar el proceso de gestión de personas: Manuales, Inducción, Reconocimiento	x					1
E9	Identificar una nueva propuesta de valor en el servicio brindado, basado en la experiencia	x			x	x	3
E10	Desarrollo e implementación de un plan para el planteamiento de Políticas de SST y Manejo de residuos sólidos	x					1
E11	Crear y desplegar una política de aceptación de tarjetas de crédito para pago de inicial por vehículos nuevos	x	x	x		x	4
E12	Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas	x	x	x	x	x	5
E13	Crear un plan para evaluar la viabilidad del mercado de vehículos híbridos en Lambayeque, para su posterior ejecución	x					1
E14	Generar alianzas estratégicas comerciales con proveedores de servicios y productos para lograr participar en compras y licitaciones grandes con paquetes de precios más atractivos	x	x	x			3
E15	Desarrollar habilidades de los colaboradores a través de una alianza estratégica con Nissan Perú, proveedores locales, bancos y SUNARP	x			x		2

6. 7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico fue creada para identificar y analizar el atractivo de las estrategias que se han elaborado para la empresa San Antonio Trade. Esta matriz se basa en el análisis de los factores críticos de éxito internos y externos. Se evalúa las estrategias retenidas en la MDE determinándose el atractivo relativo de cada estrategia con base en el grado de utilización de los factores claves de éxito para lograr alcanzar los objetivos mediante la sumatoria ponderada de puntuaciones asignadas a cada combinación de estrategia y factor crítico. Al asignar estas puntuaciones bajo los mismos criterios para cada estrategia, se consigue valores objetivos y comparables en esta matriz.

Según la Matriz Cuantitativa de Planeamiento estratégico, es necesario retener aquellas estrategias que tienen mayor posibilidad de ser alcanzada mediando los factores críticos de éxito y el total de puntaje de atraktividad. El criterio utilizado tendrá que ser mantener aquellas estrategias que superan los cinco puntos, que equivale al promedio entre el mayor y el menos valor posible. En el caso de San Antonio Trade, de acuerdo al análisis las estrategias más viables son:

1. Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares
2. Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan
3. Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta
4. Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas

Tabla 11

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Estrategias Alternativas													
		Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares	Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan	Desarrollo de una red de Partners Corporativos con clientes particulares y el estado, a fin de ampliar venta de unidades y el servicio de postventa	Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta	Gestionar un plan de financiamiento para la adquisición de equipos especiales para diagnóstico en el área de Postventa en cooperación con la marca	Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas						
Factores clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades													
Las nuevas exigencias de las ordenanzas municipales, direccionan la compra de vehículos.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28
Las nulas o bajas tasas de financiamiento, alientan la compra de vehículos al crédito	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
La inmersión de la mujer en el ámbito laboral, genera la necesidad de más de un vehículo en la familia.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
La comercialización de marcas con alto valor, permite a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Tendencia del cliente a priorizar productos que generan experiencia	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Disponibilidad en el mercado de Software	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18

especializados para la empresa													
Decisiones de compra influenciadas por nuevas tecnologías dentro del vehículo	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Crecimiento económico del país	0.05	4	0.2	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Aplicación del Impuesto Selectivo al Consumo a los vehículos, incrementa el costo de los mismos.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
Disminución de pobreza en el país	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Amenazas													
Incremento del tipo de cambio, posterga la decisión de compra	0.10	2	0.20	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.10	3	0.30
Niveles de corrupción en licitaciones gubernamentales, afecta el proceso	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.10	4	0.40
Demora en entrega de documentos de inmatriculación vehicular	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
La falta de implementación de un plan de manejo de residuos, puede generar multas y sanciones por parte de organismos de control	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Tendencia al uso de vehículos híbridos en el mercado peruano	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Fortalezas													
Liderazgo del Gerente valorado por los trabajadores.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Respaldo y solidez de la marca comercializada	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Ubicaciones estratégicas Chiclayo	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20

Existen protocolos de atención al cliente dados por las marcas	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Mano de obra calificada y con experiencia	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Cuenta con liquidez adecuada para el cumplimiento de sus obligaciones	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Uso de Fórum como herramienta de financiamiento para la adquisición de vehículos	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Alto monitoreo de la marca Nissan para el cumplimiento de los estándares de servicio	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Debilidades													
Bajo nivel de satisfacción del cliente	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Decisiones gerenciales centralizadas	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
No se cuenta con información en tiempo real de gastos y costos	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Presupuesto limitado para implementar estrategias de marketing	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Procesos solicitados por la marca no están implementados al 100% por falta de ERP	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
No existe un plan de capacitación para las diversas áreas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
No hay indicadores de niveles de clima laboral	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Alta rotación de personal	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.10	1	0.05
Falta de adquisición de equipos para taller	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.15
No se cuenta con un sistema ERP	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
	2.00		5.30		5.07		4.81		5.18		3.80		5.30

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz permite evaluar las estrategias retenidas en la MCPE que consta de cuadro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Si nos detenemos en cada criterio podemos decir que el de consistencia evalúa que las políticas de la empresa vayan de la mano con los objetivos de la estrategia; la consonancia valora la adaptabilidad de la estrategia a los diversos cambios a los que se pueda enfrentar. El criterio de ventaja permite determinar si las estrategias pueden mantener una ventaja competitiva de la empresa y finalmente, el criterio de factibilidad, permite evaluar que las estrategias seleccionadas no generen sobrecostos a la empresa o que afecte algún proceso de la empresa. La idea de esta evaluación es de retener a las estrategias que cumplan todos los criterios, en el caso de San Antonio Trade, todas las estrategias cumplen con los criterios establecidos en esta matriz.

Tabla 12 *Matriz*

Matriz de Rumelt

Estrategia Específica	Congruencia	Concordancia	Viabilidad	Ventaja	Se acepta
Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta	Si	Si	Si	Si	Si
Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas	Si	Si	Si	Si	Si

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME procura identificar que las estrategias seleccionadas sean adecuadas en aspectos de derechos, justicia y utilitarismo. Al analizar San Antonio Trade, podemos identificar que todas las estrategias son aceptadas porque no va en contra de ningún aspecto relacionado a la ética.

Tabla 13

Matriz de Ética

	Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares	Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan	Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta	Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas	
Derechos	Impacto en el derecho de la vida	P	P	P	P
	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P
	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P
Justicia	Impacto en la distribución	J	J	J	J
	Equidad en la administración	J	J	J	J
	Normas de compensación	J	J	J	J
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E
	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E
	Se acepta	SI	SI	SI	SI

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

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En este punto, se indican aquellas estrategias que no han sido seleccionadas para implementar, debido a que no han cumplido con algún criterio de las matrices desarrolladas, pero que quedan como retenidas y en contingencia. Cabe indicar, que estas estrategias deben ser consideradas a futuro por si es necesaria una posible utilización, ya que sirven de contingencia por si las retenidas pueden presentar alguna dificultad.

Tabla 14

Matriz de Estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias de Contingencia	
E1	Desarrollo de una red de Partners Corporativos con clientes particulares y el estado, a fin de ampliar venta de unidades y el servicio de postventa
E2	Gestionar un plan de financiamiento para la adquisición de equipos especiales para diagnóstico en el área de Postventa en cooperación con la marca.
E3	Implementación de 100% del SER Nissan en el concesionario

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz analiza la relación que tienen las estrategias seleccionadas con los objetivos largo plazo de la empresa, en el análisis de San Antonio Trade se puede determinar que todas las estrategias se encuentran relacionadas con al menos cuatro de los cinco objetivos a largo plazo planteados por la empresa. Si se hubiera tenido alguna estrategia que no esté relacionada con al menos cuatro de los cinco objetivos a largo plazo planteados, estas tendrían que ser reemplazadas o anuladas.

Tabla 15

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos Estratégicos				
	Para el año 2025 lograr una ROA de 6.5%	Lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 40% como mínimo en los próximos cinco años hasta el año 2025.	Al 2025, se debe tener como mínimo un 95% en el índice de satisfacción de los clientes.	Para el año 2025, desarrollar una cultura organizacional basada en la calidad como valor fundamental a través de la implementación 100% del programa Ser Nissan	Para el año 2025 lograr un incremento en la facturación del Servicio Posventa en un 100%
Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares	x	x	x	x	x
Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan	x	x	x	x	x
Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta		x	x	x	x
Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas	x	x	x		x

6.12 Matriz de posibilidades del Competidor

La matriz de posibilidad de los competidores no permite identificar como los competidores más cercanos pueden reaccionar para hacer frente a las estrategias planteadas por la empresa San Antonio Trade. En la matriz podemos observar que las empresas competidoras más importantes para San Antonio Trade, no están realizando las estrategias

que plantea la empresa en su mayoría pudiendo tener una ventaja competitiva respecto a sus competidores de llegar a aplicarse.

Tabla 16

Matriz de Posibilidades del Competidor

Estrategias	Posibilidades competitivas		
	Nor Autos	Automotores Pakatnamu	Automotores Inka
Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares	Si realiza	Si realiza	Si realiza
Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan	No realiza	No realiza	No realiza
Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta	Si realiza	No realiza	Si realiza
Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas	No realiza	No realiza	No realiza

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico nos permite determinar las estrategias que son más viables para la empresa y que van acorde y directamente relacionadas con los objetivos a largo plazo que la empresa ha planteado. Todo el análisis generado a través de las matrices, ha permitido identificar aquellas estrategias que cumplen con los criterios necesarios para tener éxito en su implementación. Este análisis también nos ha permitido saber que la empresa debe concentrarse en estrategias intensivas, tales como incrementar la cuota del mercado, desarrollar nuevos mercados y generar servicios que satisfagan completamente al cliente.

Como resultado, se han obtenido cuatro estrategias que se implementarán en primera instancia y que permitirán el logro de los objetivos planteados por la empresa San Antonio Trade.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

A continuación, se desarrollan los objetivos a corto plazo que en su sumatoria permitirán el logro de los objetivos a largo plazo:

1. Objetivo a Largo Plazo 1: Para el año 2025 lograr una ROA de 6.5%. En el año 2019 fue de 5%
 - Objetivo a Corto Plazo 1.1: Para el año 2025, implementar un plan de reducción de gastos de ventas y de administración. Este gasto no debe ser mayor al 5.5% de las ventas.
 - Objetivo a Corto Plazo 1.2: Para el año 2025, la tasa de financiamiento de los bancos obtenida por la empresa, no debe ser mayor al 7%. Asimismo, para evitar el riesgo cambiario, este debe mantenerse en moneda nacional.
 - Objetivo a Corto Plazo 1.3: Para el año 2025, se deben realizar inversiones adicionales (terrenos, equipamiento especial) por un monto de S/500,000 invertido gradualmente por lo próximos tres años.
2. Objetivo a Largo Plazo 2: Para el año 2025, lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 40%. Actualmente se observa un incremento semestral de 15%
 - Objetivo a Corto Plazo 2.1: Para el año 2020, desarrollar un Plan de Marketing que permita captar nuevos clientes.
 - Objetivo a Corto Plazo 2.2: Para el año 2020 en adelante lograr contrataciones con el Estado a través de licitaciones por un valor de S/500,000
 - Objetivo a Corto Plazo 2.3: Para el año 2021, desarrollar el mercado de renovación de flotas de transporte público urbano
 - Objetivo a Corto Plazo 2.4: Para el año 2025, asegurar contrato de grandes flotas de empresas de tercerización de servicios por un valor de S/500,000

3. Objetivo a Largo Plazo 3: Al 2025, se debe tener como mínimo un 95% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición en el mes de febrero del 2020, se observa un nivel de satisfacción del 78.9%
 - Objetivo a Corto Plazo 3.1: Para el año 2020, implementación de un Protocolo de atención para las áreas que tienen contacto directo con el cliente: Ventas, Posventa.
 - Objetivo a Corto Plazo 3.2: Para el año 2020, implementar la herramienta NPS (Net Promoter Score) de manera mensual como herramienta de medición interna de atención al cliente y nivel de recomendación, pueda ser comparable con la medición que maneja directamente Nissan y pueda lograr minimizar los puntos débiles del proceso de atención.
 - Objetivo a Corto Plazo 3.3: Para el año 2020, implementar un puesto de protocolo para el acompañamiento al cliente en todo su proceso de compra y servicio posventa dentro de tienda.
4. Objetivo a Largo Plazo 4: Para el año 2025, desarrollar una cultura organizacional basada en la calidad como valor fundamental a través de la implementación 100% del programa Ser Nissan. Actualmente, a inicios del año 2020, el proceso de implementación está al 70%
 - Objetivo a Corto Plazo 4.1: Para el año 2020, implementación de servicio express (realización del mantenimiento en una hora, en múltiplos de 5000) como parte el proceso posventa.
 - Objetivo a Corto Plazo 4.2: Para el año 2020, de manera mensual, lograr el 100% de llamadas posventa dentro de las 48 horas de generada la venta posibles incidencias y minimizarlas.

- Objetivo a Corto Plazo 4.3: Para el año 2021, implementación del programa de capacitación para lograr la especialización exigida por Nissan para los técnicos de taller.
- Objetivo a Corto Plazo 4.4: Trimestralmente hasta el año 2025, levantamiento del 100% de observaciones dadas en las auditorías por parte del Master Kaizen.
- 5. Objetivo a Largo Plazo 5: Para el año 2025 lograr un incremento en la facturación del Servicio Posventa al 100%. En el año 2019, se logró llegar al 50% del objetivo.
 - Objetivo a Corto Plazo 5.1: Para el año 2020, se implementará en el 100% de las ventas el uso del check list que contiene los beneficios y características del servicio posventa.
 - Objetivo a Corto Plazo 5.2: Para el año 2020 en adelante, desarrollar campañas para captar ingreso de vehículos al servicio posventa fuera de garantía.
 - Objetivo a Corto Plazo 5.3: Para el segundo semestre del 2020, generar la compra por lotes de al menos el 30% de los repuestos de alta rotación.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos asignados permiten ejecutar las estrategias para poder lograr los objetivos a corto plazo, y de esta manera lograr la visión de San Antonio Trade. Estos recursos son: recursos humanos, recursos financieros, tecnológicos y físicos. En la Tabla 17 podremos identificar, que recursos son necesarios para cada OCP.

Recursos Humanos, actualmente, San Antonio Trade, cuenta con 26 colaboradores, y todos se encuentran en planilla y con los beneficios de ley. Los colaboradores cuentan con un programa de capacitación otorgado por la empresa de manera permanente. Los colaboradores están bajo supervisión de cuatro gerencias del acuerdo al área: Gerencia General, Gerencia Corporativa, Gerencia Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos. Todas estas gerencias, trabajan permanentemente para mantener motivados a sus equipos.

Recursos financieros, en San Antonio Trade cuenta con un buen record crediticio, siendo el Banco Continental el que tiene mayor participación en los préstamos. Cuenta con un excelente cumplimiento en sus obligaciones financieras tanto de proveedores como de acreedores. Es por ello que no tienen inconvenientes en acceder a nuevos préstamos.

Recursos tecnológicos, actualmente la empresa está implementando su nuevo sistema ERP que pueda brindar soporte y enlazar todas las áreas con la que cuentan. Además de permitir que se tomen mejores decisiones basadas en datos reales y a tiempo.

Recursos físicos, la empresa cuenta con un almacén que permite almacenar tanto los autos nuevos, como los que están pendientes de entrega. Este almacén esta asegura y cuenta con todas las condiciones necesarias para operar. Por otro lado, para el almacenaje de repuestos, se cuenta con un almacén en tienda que permite una rápida atención a solicitudes de taller. El desarrollo de los recursos asignados, está detallado en la Tabla 17.

Tabla 17 *Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo*

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OLP 1	Para el año 2025 lograr una ROA de 6.5%. En el año 2019 fue de 5%	
OCP 1.1	Para el año 2025, implementar un plan de reducción de gastos de ventas y de administración. Este gasto no debe ser mayor al 5.5% de las ventas.	Recursos Humanos: Equipo de Contabilidad, Gerencia General, Gerencia Administrativa Recursos Financieros: Propios Recurso Tecnológicos: ERP
OCP 1.2	Para el año 2025, la tasa de financiamiento de los bancos obtenida por la empresa, no debe ser mayor al 7%. Asimismo, para evitar el riesgo cambiario, este debe mantenerse en moneda nacional.	Recursos Humanos: Equipo de Contabilidad, Gerencia General, Gerencia Administrativa Recursos Financieros: Bancos
OCP 1.3	Para el año 2025, se deben realizar inversiones adicionales (terrenos, equipamiento especial) por un monto de S/500,000 invertido gradualmente por lo próximos tres años.	Recursos Humanos: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Corporativa Recursos Financieros: Propios y de Bancos Recurso Físicos: Infraestructura
OLP 2	Para el año 2025, lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 40%. Actualmente se observa un incremento semestral de 15%	
OCP 2.1	Para el año 2020, desarrollar en un Plan de Marketing que permita captar nuevos clientes.	Recursos Humanos: Gerencia Comercial, Marketing, Gerencia General Recursos Financieros: Propios Recursos Tecnológicos: Herramientas web
OCP 2.2	Para el año 2020 en adelante lograr contrataciones con el Estado a través de licitaciones por un valor de S/500,000	Recursos Humanos: Gerencia Comercial, Marketing, Gerencia General Recursos Financieros: Propios y Bancos Recursos Tecnológicos: Herramientas web, ERP Recurso Físicos: Producto

OCP 2.3	Para el año 2021, desarrollar el mercado de renovación de flotas de transporte público urbano	Recursos Humanos: Gerencia Comercial, Marketing, Gerencia General Recursos Financieros: Propios y Bancos Recursos Tecnológicos: Herramientas web, ERP Recurso Físicos: Producto
OCP 2.4	Para el año 2025, asegurar contrato de grandes flotas de empresas de tercerización de servicios por un valor de S/500,000	Recursos Humanos: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial Recursos Financieros: Propios y de Bancos Recurso Físicos: Producto Recursos Tecnológicos: ERP, herramientas web propias de Nissan
OLP 3	Al 2025, se debe tener como mínimo un 95% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición en el mes de febrero del 2020, se observa un nivel de satisfacción del 78.9%	
OCP 3.1	Para el año 2020, implementación de un Protocolo de atención para las áreas que tienen contacto directo con el cliente: Ventas, Posventa.	Recursos Humanos: Gerencia Comercial, Gerencia General, Gerencia Administrativa, Master Kaizen Recursos Tecnológicos: Tablet, sistema ERP
	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OCP 3.2	Para el año 2020, implementar la herramienta NPS (Net Promoter Score) de manera mensual como herramienta de medición interna de atención al cliente y nivel de recomendación, pueda ser comparable con la medición que maneja directamente Nissan y pueda lograr minimizar los puntos débiles del proceso de atención.	Recursos Humanos: Gerencia Comercial, Gerencia General, Recursos Humanos, Gerencia Administrativa, Master Kaizen Recursos Tecnológicos: Tablet, sistema ERP
OCP 3.3	Para el año 2020, implementar un puesto de protocolo para el acompañamiento al cliente en todo su proceso de compra y servicio posventa dentro de tienda.	Recursos Humanos: Gerencia Comercial, Gerencia General, Recursos Humanos, Gerencia Administrativa, Master Kaizen, personal adicional para protocolo Recursos Tecnológicos: Tablet, sistema ERP Recursos Financieros: Propios
OLP 4	Para el año 2025, desarrollar una cultura organizacional basada en la calidad como valor fundamental a través de la implementación 100% del programa Ser Nissan. Actualmente, a inicios del año 2020, el proceso de implementación está al 70%	
OCP 4.1	Para el año 2020, implementación de servicio express (realización del mantenimiento en una hora, en múltiplos de 5000) como parte el proceso posventa.	Recursos Humanos: Gerencia General, Master Kaizen, Recursos Humanos, Personal adicional para taller Recursos Financieros: Propios Recurso Físicos: Activos y herramientas especiales para taller Recursos Tecnológicos: Sistema ERP
OCP 4.2	Para el año 2020, de manera mensual, lograr el 100% de llamadas posventa dentro de las 48 horas de generada la venta posibles incidencias y minimizarlas.	Recursos Humanos: Master Kaizen, personal de call center, Jefe de Posventa Recurso Físicos: Espacio de gestión, teléfonos Recursos Tecnológicos: Sistema ERP
OCP 4.3	Para el año 2021, implementación del programa de capacitación para lograr la especialización exigida por Nissan para los técnicos de taller.	Recursos Humanos: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Master Kaizen, Recursos Humanos Recursos Financieros: Propios Recursos Tecnológicos: Laptop
OCP 4.4	Trimestralmente hasta el año 2025, levantamiento del 100% de observaciones dadas en las auditorías por parte del Master Kaizen.	Recursos Humanos: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Master Kaizen Recursos Tecnológicos: Sistema ERP Recurso Físicos: Activos y herramientas adicionales solicitadas Recursos Financieros: Propios
OLP 5	Para el año 2025 lograr un incremento en la facturación del Servicio Posventa al 100%. En el año 2019, se logró llegar al 50% del objetivo	
OCP 5.1	Para el año 2020, se implementará en el 100% de las ventas el uso del check list que contiene los beneficios y características del servicio posventa.	Recursos Humanos: Gerencia Administrativa, Master Kaizen, Jefe de Posventa

OCP 5.2	Para el año 2020 en adelante, desarrollar campañas para captar ingreso de vehículos al servicio posventa fuera de garantía.	Recursos Humanos: Jefe de Posventa, Marketing, Master Kaisen, Call Center Recursos Tecnológicos: Sistema ERP Recurso Físicos: Medios Publicitarios
OCP 5.3	Para el segundo semestre del 2020, generar la compra por lotes de al menos el 30% de los repuestos de alta rotación.	Recursos Humanos: Gerencia Comercial, Gerencia General, Jefe de Posventa Recursos Tecnológicos: Sistema ERP Recurso Físicos: Almacenes Recursos Financieros: Propios

7.3. Políticas de cada Estrategia

A continuación, se detallan las políticas que han sido consideradas para San Antonio Trade, estas han sido evaluadas de acuerdo a la misión y visión de la empresa, y servirán para limitar las acciones que se realicen desde la gerencia para implementar las estrategias. Es importante que los colaboradores de la empresa conozcan estas políticas para que sean respetadas, aplicadas y pueda guiar su actuar a través de directrices formales establecidas por la empresa. Las políticas generadas, se detallan en la Tabla 18:

- Política 1: El área comercial y de marketing desarrollará un plan anual de para promocionar la marca, captar nuevos clientes.
- Política 2: El área de logística en coordinación con el área de gerencia se encargará de la adquisición de nuevos equipos para el taller y servicio posventa.
- Política 3: Servicio al cliente estará enfocado en la satisfacción del cliente en todo el proceso de la compra, desde la venta inicial, hasta el servicio posventa, tanto en la calidad del producto como en los servicios ofrecidos, manejando un monitoreo permanente.
- Política 4: Fomentar una cultura corporativa que reconozca la importancia del equipo de trabajo y del éxito de la organización en base al trabajo en equipo y respeto por los colaboradores.
- Política 5: El área de RRHH en coordinación con gerencia general, desarrollará el plan de capacitación para los colaboradores de las empresas tanto del área de venta, posventa y back office.

- Política 6: Eficiencia en los procesos internos desarrollados por todas las áreas y su mejoramiento continuo.
- Política 7: Relación positiva con Nissan y proveedores, en procesos de búsqueda de nuevos mercados, desarrollo de productos y satisfacción al cliente final
- Política 8: Respetar, implementar y desarrollar el programa SER NISSAN en todas las áreas involucradas.
- Política 9: Cuidar, reconocer y respetar a los trabajadores, logrando que se sientan felices por pertenecer a la empresa y desarrollar todo su potencial en la organización.
- Política 10: Actitud ética en todas las actividades de la organización

Tabla 18 *Políticas Asignadas a Cada Estrategia*

Políticas Asignadas a Cada Estrategia

Políticas	Estrategias			
	Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares	Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan	Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta	Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas
P1	X		X	X
P2		X		
P3	X	X	X	X
P4	X	X	X	X
P5	X	X	X	X
P6	X	X	X	X
P7	X	X	X	X
P8	X	X	X	X
P9	X	X	X	X
P10	X	X	X	X

7.4 Estructura de la Organización

Tomando en cuenta que el organigrama actual de la empresa es dinámico, tienen potencial para apoyar a la organización en cumplir con las estrategias planteadas, se mantiene el organigrama inicial.

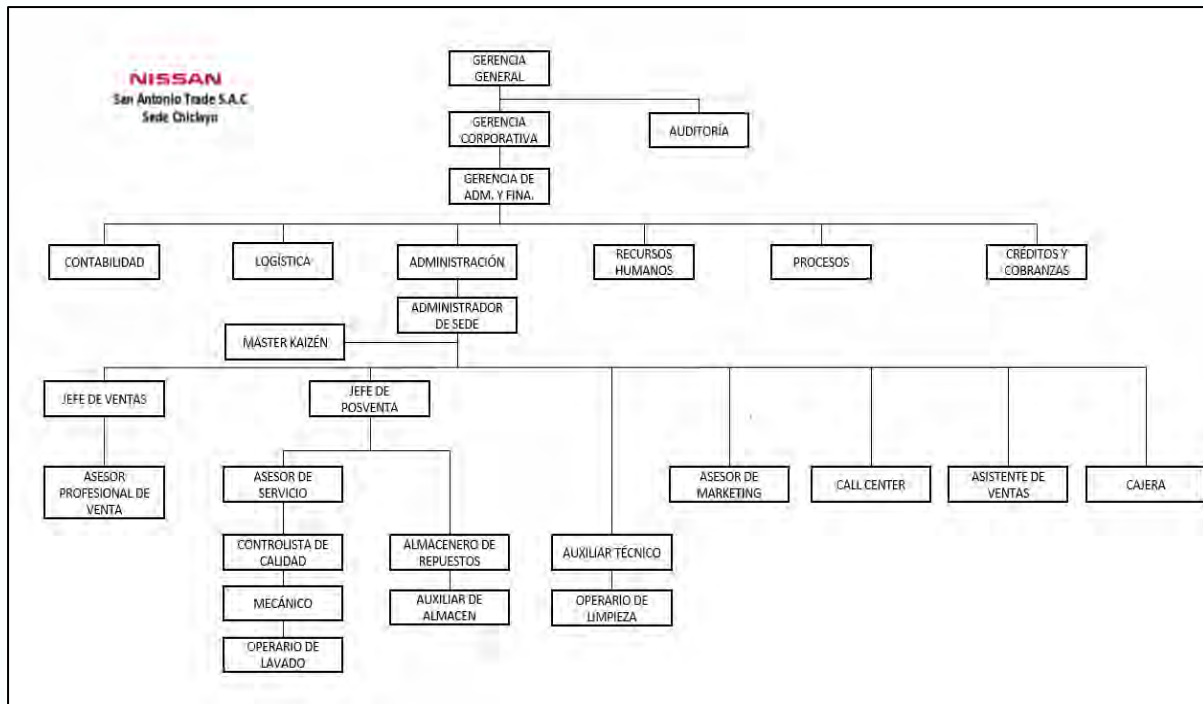


Figura 10. Organigrama de la empresa San Antonio Trade. Tomado de “procesos SAT”.

7. 5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El impacto de la implementación de las estrategias generadas por San Antonio Trade, no puede afectar negativamente en el medio ambiente, sino más bien enfocarse en el desarrollo consiente y adecuado de los residuos que por el mismo giro de la empresa se generan. Uno de los puntos que puede impactar, son los residuos de materiales peligrosos como aceite quemado y filtros usados en el proceso de mantenimiento en el área de taller. Para ello, se está implementando un plan de manejo de residuos, con empresas certificadas para minimizar el impacto en el medio ambiente.

7. 6 Recursos Humanos y Motivación

Actualmente San Antonio Trade, cuenta con 26 personas, lideradas por su Gerente General que cuenta con un alto nivel de respecto entre sus colaboradores. Es necesario usar eso como frente para trabajar en la motivación y en el mejoramiento del clima laboral a través de estrategias de gestión del talento humano. La cultura de la empresa se baja en un entorno familiar y de trabajo en equipo, donde la principal motivación es el logro de los objetivos. Sin

embargo, resulta necesario manejar procesos formales que le permitan al recurso humano contar con un mejor orden, tales como el manual de organización y funciones (MOF) y reglamento interno de trabajo (RIT). Esto aportara en un mejor desempeño de los colaboradores porque podrán tener un rumbo más claro de su gestión.

Asimismo, resulta necesario y urgente plantear un programa de capacitaciones para el desarrollo de habilidades de los colaboradores, por ejemplo, habilidades blandas que permitan mejorar el performance para lograr una mejor calidad de servicio y lograr ser más competitiva. Por otro lado, en estas capacitaciones también se debe considerar temas de actualización profesional, en especial para las áreas de posventa y taller.

7. 7 Gestión del Cambio

Es necesario manejar un adecuado manejo de control de cambios, para ello, quien tiene que liderar este proceso es el Gerente General, el cual tiene que mejorar el proceso de delegación de las decisiones a sus rangos medios, y poder lograr que la empresa se vuelva más dinámica en sus decisiones y permita facilitar el logro de los objetivos planteados.

Para lograr esto, resulta necesario involucrar a todos los miembros del equipo, para que se desarrolle el plan de manera adecuada y con el compromiso de cada uno. Asimismo, una retroalimentación al equipo de manera permanente y lograr minimizar la resistencia al cambio.

7. 8 Conclusiones

En primer lugar, se ha logrado disgregar los objetivos a largo plazo en objetivos a corto plazo, esto permite poder tener una visión más cercana y ordenada de las metas que debemos lograr para cumplir los objetivos mayores, asimismo, se determinó los recursos necesarios para poder implementar adecuadamente las actividades para concretar los objetivos planteados.

Por otro lado, resulta necesario seleccionar e implementar las políticas que guiarán el orden del proceso para lograr los objetivos y las estrategias planteada, estas políticas han sido desarrolladas en base a lo visión y misión de la empresa y tiene que ser de conocimiento de todos los colaboradores de la organización para que puedan respetar y pueda ser la base de sus actividades.

Tomando en cuenta que actualmente, la organización cuenta con una estructura dinámica, se ha creído conveniente mantener esta estructura que aportara adecuadamente al logro de los objetivos.

San Antonio Trade implementará un programa para el manejo de residuos que se usan en taller que logre minimizar el impacto en el medio ambiente.

La gestión del cambio debe ser lidera en todo momento por el Gerente General, tiene que ser responsable de delegar y lograr que sus colaboradores generar el compromiso de todos sus colaboradores, para que estén motivados en el logro de los objetivos.

Actualmente San Antonio Trade cuenta con clima organizacional adecuado, donde se trabaja en un entorno familiar y en base a un trabajo en equipo, sin embargo, resulta necesario implementar mecanismo y documentos formales que guíen los procesos, además de desarrollar planes de capacitación tanto en habilidades blandas como en actualización profesional.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se desarrollan las perspectivas de control interno, a través de la evaluación estratégica en el tablero de control, que permita un seguimiento de objetivos a corto y largo plazo, generando retroalimentación para medir y tomar decisiones oportunas cuando sea necesario (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001), consideran cuatro perspectivas diferentes para la evaluación de los objetivos propuestos: aprendizaje interno, procesos, financiera y clientes.

8.1.1 Aprendizaje interno

San Antonio Trade cuenta con programa de implementación impuesto por Nissan enfocado en la satisfacción total del cliente denominado SER NISSAN, a través del cual los procesos deben ser enfocados en medir que tan satisfecho se encuentra el cliente con los servicios brindados: Venta y Posventa, resulta tan importante que cuenta con indicadores de satisfacción al cliente que generan el factor más importante de evaluación para determinar la renovación de la concesión. La empresa inició operaciones en el julio del 2019, por lo que el desarrollo de los hábitos impuestos por este programa se encuentra en desarrollo y son parte de los objetivos a corto plazo, como la implementación de protocolos de atención, acompañamiento de cliente y especialización de técnicos.

8.1.2 Procesos

La implementación de SER NISSAN dentro del concesionario permite elevar la competitividad, por lo que el monitoreo de los procesos es habitual a través del Master Kaizen, como las llamadas de 48 horas para asegurar la total satisfacción del cliente; además de ello se enfoca en la mayor captación de clientes a través de la generación de planes de marketing y campañas que los capten y fidelicen. Son objetivos que constantemente deben monitorearse y renovarse de acuerdo a la situación del sector.

8.1.3 Clientes

Se determinan indicadores que permitan incrementar la masa crítica de clientes, analizar participación de mercado, identificar potenciales empresas con vehículos que requieran renovación. Así mismo especializarse en licitaciones con el estado requiere como estrategia fundamental un área específica que pueda evaluar el proceso de ventas de flotas y concretarlas.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva se enfoca en generar la rentabilidad de sus operaciones, para ello San Antonio Trade pretende que para el año 2025 lograr una ROA de 6.5% respectivamente, siendo necesario desarrollar una adecuada estructura de costos que le permita aumentar las ventas, así como reducir costos y gastos que incrementen la productividad, negociación de tasas de interés y tipos de cambio teniendo distintas alternativas de financiamiento, la proyección y análisis de adquisición de activos propios una vez consolidada la marca en el mercado.

8.2 Tablero de Control Balanceado

Tabla 19

Tablero de Control Balanceado

OCP	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad	Metas						Acciones Estratégicas	Responsable
				2020	2021	2022	2023	2024	2025		
FINANCIERO											
OCP 1.1	Para el año 2025, implementar un plan de reducción de gastos de ventas y de administración. Este gasto no debe ser mayor al 5.5% de las ventas.	Gastos de administración y ventas/ventas	Porcentaje	x	x	x	x	x	x	Plan de reducción de gastos operativos	Contabilidad, Gerencia General, Gerencia Administrativa.
OCP 1.2	Para el año 2025, la tasa de financiamiento de los bancos obtenida por la empresa, no debe ser mayor al 7%. Asimismo, para evitar el riesgo cambiario, este debe mantenerse en moneda nacional.	Tasa de financiamiento	Tasa	x	x	x	x	x	x	Contrato Forward, negociación con bancos, diversificación de opciones de financiamiento	Contabilidad, Gerencia Administrativa.
OCP 1.3	Para el año 2025, se deben realizar inversiones adicionales (terrenos, equipamiento especial) por un monto de S/500,000 invertido gradualmente por lo próximos tres años.	Activo fijo/activo total	Porcentaje				x	x	x	Plan de adquisición de activos para los próximos años.	Gerencia General, Gerencia Corporativa.
CLIENTES											
OCP 2.4	Para el año 2025, asegurar contrato de grandes flotas de empresas de tercerización de servicios por un valor de S/500,000	Ventas facturadas	soles	x	x	x	x	x	x	Plan de trabajo para desarrollo de ventas de clientes clave	Gerencia Corporativa
OCP 2.2	Para el año 2020 en adelante lograr contrataciones con el Estado a través de licitaciones por un valor de S/500,000	Ventas facturadas	soles	x	x	x	x	x	x	Plan de trabajo con entidades del Estado	Gerencia Corporativa

OCP 2.3	Para el año 2021, desarrollar el mercado de renovación de flotas de transporte público urbano	Ventas facturadas	soles	x	x						Plan de marketing	Gerencia Corporativa
OCP 4.1	Para el año 2020, implementación de servicio express (realización del mantenimiento en una hora, en múltiplos de 5000) como parte el proceso posventa.	Indicador de satisfacción al cliente /Indicador de facturación Posventa	Porcentaje / Unidad	x							Plan de implementación, servicio express	Gerencia Corporativa /Gerencia Administrativa
OCP 5.3	Para el segundo semestre del 2020, generar la compra por lotes de al menos el 30% de los repuestos de alta rotación.	Índice de rotación de inventarios	Porcentaje	x							Generación de órdenes de compra y solicitudes de pedido	Jefatura Administrativa /Logística
PROCESOS												
OCP 2.1	Para el año 2020, desarrollar en un Plan de Marketing que permita captar nuevos clientes.	Participación en el mercado	Porcentaje	x	x						Plan de marketing	Jefatura comercial
OCP 4.2	Para el año 2020, de manera mensual, lograr el 100% de llamadas posventa dentro de las 48 horas de generada la venta posibles incidencias y minimizarlas.	Llamadas efectivas/Total de data	Porcentaje de efectividad	x	x	x	x	x	x		Plan de Posventa	Jefatura Administrativa /Jefatura Posventa / Master Kaizen
OCP 5.1	Para el año 2020, se implementará en el 100% de las ventas el uso del check list que contiene los beneficios y características del servicio posventa.	Registro de check list/total de ingresos a taller	Unidad	x							Plan de Posventa	Jefatura Administrativa /Jefatura Posventa / Master Kaizen
OCP 5.2	Para el año 2020 en adelante, desarrollar campañas para captar ingreso de vehículos al servicio posventa fuera de garantía	Ventas facturadas en posventa	Unidad	x	x	x	x	x	x		Plan de Posventa	Jefatura Administrativa /Jefatura Posventa
INTERNO												
OCP 3.1	Para el año 2020, implementación de un Protocolo de atención para las áreas que tienen contacto directo con el cliente: Ventas, Posventa	Índice de satisfacción al cliente	Porcentaje	x							SER Nissan	Jefatura Administrativa /Jefatura Posventa / Master Kaizen

										/Gerencia corporativa	
OCP 3.2	Para el año 2020, implementar la herramienta NPS (Net Promoter Score) de manera mensual como herramienta de medición interna de atención al cliente y nivel de recomendación, pueda ser comparable con la medición que maneja directamente Nissan y pueda lograr minimizar los puntos débiles del proceso de atención.	Índice de satisfacción al cliente	Porcentaje	x						SER Nissan	Jefatura Administrativa /Jefatura Posventa / Master Kaizen /Gerencia corporativa
OCP 3.3	Para el año 2020, implementar un puesto de protocolo para el acompañamiento al cliente en todo su proceso de compra y servicio posventa dentro de tienda.	Índice de satisfacción al cliente	Porcentaje	x						SER Nissan	Gerencia Comercial, Gerencia General, Recursos Humanos, Gerencia Administrativa, Master Kaizen
OCP 4.4	Trimestralmente hasta el año 2025, levantamiento del 100% de observaciones dadas en las auditorías por parte del Master Kaizen.	N° hallazgos levantados/N° de hallazgos	Porcentaje	x	x	x	x	x	x	SER Nissan	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Master Kaizen
OCP 4.3	Para el año 2021, implementación del programa de capacitación para lograr la especialización exigida por Nissan para los técnicos de taller.	N° de personas capacitadas	Porcentaje	x	x					Plan de capacitaciones	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Master Kaizen, Recursos Humanos

8.3 Conclusiones

La aplicación del tablero de control es un importante instrumento de acción con la cual se puede desplegar el enfoque completo de la organización, monitorear el progreso de los objetivos y efectuar ajustes durante la realización del plan estratégico. En esta etapa se identificó los objetivos a corto plazo según perspectivas: financiera, clientes, procesos, análisis interno; sus indicadores, responsables y acciones para ejecutarlos.



Capítulo IX: Competitividad de San Antonio Trade

9.1 Análisis Competitivo de San Antonio Trade

Para realizar el análisis competitivo de San Antonio Trade se utilizará la metodología de las cinco fuerzas de Porter. De esta manera, se analizará las opciones de manera horizontal (la amenaza de los nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de los servicios sustitutos) y las opciones de manera vertical (el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes).

9.1.1 Amenaza de nuevos competidores.

Según la asociación automotriz del Perú el mercado automotor es de crecimiento continuo en el Perú, lo que atrae a nuevas marcas que ingresan con buenos precios y una excelente calidad en sus vehículos, debido al alto costo de un vehículo no permite comprar uno nuevo de manera inmediata. El ingreso de nuevas marcas hace que se merme las ventas totales de la marca Nissan, ya que éstas están compitiendo con modelos similares y de menor costo, convirtiendo a esta fuerza en una amenaza latente de la cual San Antonio Trade se mantiene informado gracias a los reportes que envía la marca. Una amenaza adicional son los vehículos híbridos para lo cual Nissan trabaja para no quedarse rezagado y mantener a su concesionario, presto en afrontar nuevas tendencias.

9.1.2. La rivalidad entre los competidores existentes

Se tienen competidores bien definidos en la región Lambayeque, los cuales ofrecen características similares tal como un valor de recompra y alta tecnología, que les permita ser atractivo a los ojos de los consumidores. Es en este tipo de industria donde el servicio posventa juega un papel de suma importancia que permite que los clientes de Nissan no migren a otra marca debido a descontentos por el servicio prestado, cumpliendo lo que se ofrece y en los tiempos indicados.

9.1.3. La amenaza de los sustitutos

El parque automotor tiene como principales amenazas a los vehículos menores, transporte público, y compra de vehículos usados, que según la data recabada tienen baja representación, lo que permite tener un mercado potencial.

9.1.4 El poder de negociación de los proveedores

Por ser una marca reconocida donde prima la calidad, varios proveedores desean tener a San Antonio Trade como cliente, como en el caso de repuestos y accesorios. Por otro lado, el proveedor principal de San Antonio Trade es Nissan, teniendo un alto nivel de negociación sobre la empresa.

9.1.5. El poder de negociación de los clientes

Debido que existen una serie de competidores en el mercado automotriz del departamento de Lambayeque, el servicio debe ser el arma que San Antonio Trade debe explotar para reducir el dominio de negociación que tienen sus clientes.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de San Antonio Trade

La experiencia de los fundadores es una ventaja que se debe aprovechar ya que estos estuvieron durante todo el proceso de concesión de su primera marca representada (Hyundai), y el buen trabajo que realizó le permitió conseguir la concesión de Nissan.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Antonio Trade

Según D'Alessio (2013), un clúster es un conjunto de organizaciones no necesariamente de la misma industria, sino que pueden ser de industrias que se relacionan entre sí, que atienden la demanda de un producto. Estos buscan beneficiar la industria en la que se desempeña al poder tener mayor poder de negociación. En lo que respecta al rubro automotor no se tiene data relacionada con este punto.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Al no existir un clúster relacionado con este rubro, se generan una serie de ideas vinculadas al mismo.

Tratamiento de desechos, al contratar y planear con todos los concesionarios la eliminación de residuos permitiría reducir costos y de esta manera todos cumplirían con este requisito mejorando sus estándares al disminuir la contaminación del medio ambiente.

Proveedores de servicios de terceros, hay diversos servicios que no se realizan dentro de la zona debido a que no se cuenta con la maquinaria necesaria para realizar este tipo de trabajos (alarmas, laminados, tapizado, aire acondicionado, etc.), al unirse en un clúster se puede generar negociaciones con mayor poder de maniobra.

Centralizar proveedores, al convertirse en clúster permite solicitar a los proveedores de servicios de terceros ubicarlos en zonas estratégicas con la finalidad de reducir las movilizaciones para realizar una serie de trabajos, lo que desemboca en mejores costos y ahorro de tiempo.

Estas son algunas de las razones de poder crear un clúster, pero esto se dará cuando los involucrados en el proceso se pongan de acuerdo, esto es un paso difícil pero los beneficios conseguidos son mayores.

9.5 Conclusiones

La experiencia de San Antonio Trade ha sido el factor clave para conseguir las concesiones que mantiene a la fecha.

Existe una gran oportunidad de mejorar los márgenes de ganancias, así como los ratios vinculados con los tiempos de entrega en la venta de vehículos, al formar un clúster de la sociedad automotor en el departamento de Lambayeque, que a la fecha no existe.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 20, se muestra en Plan Estratégico Integral de San Antonio Trade para el periodo 2020 - 2025, que nos permitirá controlar el proceso en todo momento y generar correcciones de ser necesarias. Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

10.2 Conclusiones Finales

San Antonio Trade, es una de las empresas del grupo familiar San Antonio, el cual cuenta con empresas en rubros como hidrocarburos, neumáticos, lubricantes y automotriz. Tiene como objetivo transversal en cada una de sus empresas, la satisfacción completa del cliente. El grupo cuenta con más de 20 años en el mercado, lo que permite manejar una alta línea de experiencia que le da una ventaja competitiva respecto a sus competidores

La unidad de negocio de Nissan por parte de San Antonio Trade, inició sus operaciones en el mes de julio del 2019, de tal manera que la implementación de este Plan Estratégico servirá como guía para el desarrollo adecuado y crecimiento ordenado de las operaciones de la organización.

Las ventas de San Antonio Trade van en crecimiento, por lo que es necesario potenciar la empresa y lograr un mayor orden en sus procesos y toma de decisiones, y para ello resulta necesario implementar un Plan Estratégico que le permita consolidarse a largo plazo en el mercado y lograr un mayor posicionamiento.

San Antonio Trade, es una de las empresas más importantes del sector automotriz de la ciudad de Chiclayo, la cual se desenvuelve en una coyuntura con crecimiento económico permanente, nuevas tecnologías en el sector automotriz y nuevas exigencias de los clientes enfocados en la experiencia, siendo estas grandes oportunidades para el desarrollo de la

empresa. Por otro lado, también actúa bajo un escenario de tipo de cambio variable que puede generar la postergación de la decisión de compra, con altos niveles de burocracia y corrupción en instituciones gubernamentales que pueden frenar el desarrollo de la línea de negocio de licitaciones.

Asimismo, la evaluación interna, nos deja claro que entre sus principales fortalezas es que cuenta con el respaldo de la prestigiosa marca Nissan, que coopera y aporta de manera directa en la implementación de todos los procesos de calidad y atención al cliente de la empresa, que permite elevar los estándares de servicio, además de contar con una mano de obra calificada, ubicación estratégica en la ciudad, liquidez para el manejo de sus obligaciones y un liderazgo del gerente general reconocido y aceptado por los colaboradores.

Por otro lado, se ha identificado 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 los objetivos planteados como el mejoramiento del ROA en un 6.5%, crecimiento de ventas superior al 40%, mejorar el índice de satisfacción del cliente al 95%, un crecimiento en la facturación del área de posventa en un 100% y fortalecer una cultura organizacional basada en la calidad y excelencia a través del programa Ser Nissan.

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.

Esta estrategia demanda un mayor esfuerzo de comercialización y para ello, de acuerdo al análisis generado, se ha creído conveniente desarrollar las siguientes estrategias: la ampliación de la cartera de clientes particulares, implementación de centros especializados de servicios descentralizados, implementar un plan de monitoreo transversal entre áreas para un mejor seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta y la creación de un área responsable de licitaciones con el estado. Estas cuatro estrategias están alineadas directamente a los objetivos a largo plazo.

La ampliación de la cartera de clientes y la creación de un área responsable de licitaciones, aportará a ser una de las tres principales empresas comercializadoras de vehículos de la región, por otro lado, la implementación de un plan de monitoreo transversal para todo el proceso de ventas así como los centros especializados, permitirá que se logre altos estándares de calidad en los productos y servicios, así como una mayor satisfacción del cliente, esto, además de una descentralización de nuestros servicios y un proceso de atención al cliente eficiente. Con todo esto lograremos un mayor reconocimiento del cliente y colaboradores, permitiendo que la empresa tenga una mayor participación en el mercado y una mayor sostenibilidad en el tiempo.

10. 3 Recomendaciones

- Entregar a la Gerencia General el Plan Estratégico para su implementación.
- La Gerencia General, cuenta con un gran respeto y un liderazgo reconocido entre sus colaboradores, sin embargo, resulta necesario trabajar en la delegación de decisiones y funciones entre sus jefaturas, de tal manera que los procesos, actividades y tiempo se vuelvan más dinámicos.
- Difundir la nueva misión y visión planteada por el estudio, de tal manera que esté más alineada a nuestra estrategia intensiva de crecimiento y a los nuevos estándares exigidos por el mercado.

- Desarrollar una consulta basada en la excelencia, aplicando indicadores laborales, documentos formales, que sirvan de guía como manual de funciones, reglamento interno de trabajo, políticas y código de ética.
- Involucrar a todos los niveles de gestión de la empresa a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Es importante realizar un seguimiento y monitoreo del Plan de manera permanente para asegurar el cumplimiento del mismo. Este control debe ser liderado por la Gerencia General, la cual debe manejar un alto nivel de involucramiento.



Tabla 20

Plan estratégico Integral

Misión
Proporcionar productos y servicios automotrices a nuestros clientes, bajo estándares internacionales de calidad, respetuosos del medio ambiente, contando con personal altamente calificado y buscando siempre contribuir al desarrollo de la comunidad y nuestros acreedores.

Visión		En el 2024, San Antonio Trade debe ser una de las 03 principales empresas comercializadoras de vehículos a nivel de la región norte en el Perú, ofreciendo altos estándares de calidad y satisfacción en sus productos y servicios posventa, logrando así el reconocimiento de los clientes y sus colaboradores como una empresa eficiente y con valores						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5		
Clientes Satisfechos Rentabilidad Mayor participación en el mercado Consolidación en la Región		Para el año 2025 lograr una ROA de 6.5%. En el año 2019 fue de 5%	Para el año 2025, lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 40%. Actualmente se observa un incremento semestral de 15%	Al 2025, se debe tener como mínimo un 95% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición en el mes de febrero del 2020, se observa un nivel de satisfacción del 78.9%.	Para el año 2025, desarrollar una cultura organizacional basada en la calidad como valor fundamental a través de la implementación 100% del programa Ser Nissan. Actualmente, a inicios del año 2020, el proceso de implementación está al 70%	Para el año 2025 lograr un incremento en la facturación del Servicio Posventa al 100%. En el año 2019, se logró llegar al 50% del objetivo		
Innovación de procesos Colabores comprometidos								
Estrategias						Políticas	Valores	
ER1. Implementar Plan de penetración en el mercado para ampliar cartera de clientes particulares		X	X	X	X	X	P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	
ER2. Desarrollo mediante alianzas de Centros Especializados de Servicio en distritos de las ciudades donde San Antonio tienen la concesión de Nissan		X	X	X	X	X	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	
ER3. Desarrollar un panel de monitoreo de manera transversal entre áreas para mejor comunicación y seguimiento al cliente en cada etapa del proceso de venta			X	X	X	X	P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	
ER4. Implementación de un área responsable para el manejo de licitaciones con el estado y ventas corporativas		X	X	X		X	P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	
Tablero de control							Código de ética	
Perspectiva	Objetivo a Corto Plazo					Indicador	Periodo	
Financiero	OCP 1.1	Para el año 2025, implementar un plan de reducción de gastos de ventas y de administración. Este gasto no debe ser mayor al 5.5% de las ventas.				Estado de Ganancias y Pérdidas	Anual	*Respetar a todas las personas íntegramente
	OCP 1.2	Para el año 2025, la tasa de financiamiento de los bancos obtenida por la empresa, no debe ser mayor al 7%. Asimismo, para evitar el riesgo cambiario, este debe mantenerse en moneda nacional.				Estado de Ganancias y Pérdidas	Anual	*No dejarse llevar por los intereses personales
	OCP 1.3	Para el año 2025, se deben realizar inversiones adicionales (terrenos, equipamiento especial) por un monto de S/500,000 invertido gradualmente por lo próximos tres años.				Estado de Situación Financiera	Anual	*Cumplir con todas las funciones que asignen
Cliente	OCP 2.4	Para el año 2025, asegurar contrato de grandes flotas de empresas de tercerización de servicios por un valor de S/500,000				Indicador de facturación	Anual	*Actuar de manera
	OCP 2.2	Para el año 2020 en adelante lograr contrataciones con el Estado a través de licitaciones por un valor de S/500,000				Indicador de facturación	Anual	permanente con profesionalismo y
	OCP 2.3	Para el año 2021, desarrollar el mercado de renovación de flotas de transporte público urbano				Indicador de facturación	Segundo año	responsabilidad

	OCP 4.1	Para el año 2020, implementación de servicio express (realización del mantenimiento en una hora, en múltiplos de 5000) como parte el proceso posventa.	Indicador de satisfacción al cliente	Primer año
	OCP 5.3	Para el segundo semestre del 2020, generar la compra por lotes de al menos el 30% de los repuestos de alta rotación.	Índice de rotación de inventarios	Semestral
Procesos	OCP 2.1	Para el año 2020, desarrollar en un Plan de Marketing que permita captar nuevos clientes.	Plan de Marketing	Primer año
	OCP 4.2	Para el año 2020, de manera mensual, lograr el 100% de llamadas posventa dentro de las 48 horas de generada la venta posibles incidencias y minimizarlas.	Plan de Posventa	Mensual
	OCP 5.1	Para el año 2020, se implementará en el 100% de las ventas el uso del check list que contiene los beneficios y características del servicio posventa.	Plan de Posventa	Primer año
	OCP 5.2	Para el año 2020 en adelante, desarrollar campañas para captar ingreso de vehículos al servicio posventa fuera de garantía.	Plan de Posventa	Anual
Interno	OCP 3.1	Para el año 2020, implementación de un Protocolo de atención para las áreas que tienen contacto directo con el cliente: Ventas, Posventa	SER Nissan	Primer año
	OCP 3.2	Para el año 2020, implementar la herramienta NPS (Net Promoter Score) de manera mensual como herramienta de medición interna de atención al cliente y nivel de recomendación, pueda ser comparable con la medición que maneja directamente Nissan y pueda lograr minimizar los puntos débiles del proceso de atención.	SER Nissan	Primer año
	OCP 3.3	Para el año 2020, implementar un puesto de protocolo para el acompañamiento al cliente en todo su proceso de compra y servicio posventa dentro de tienda.	SER Nissan	Primer año
	OCP 4.4	Trimestralmente hasta el año 2024, levantamiento del 100% de observaciones dadas en las auditorías por parte del Master Kaizen.	SER Nissan	Trimestral
	OCP 4.3	Para el año 2021, implementación del programa de capacitación para lograr la especialización exigida por Nissan para los técnicos de taller.	Plan de capacitaciones	Segundo año
Recursos asignados		Se tienen recursos tangibles que están referidos a maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; e intangibles referidos a tecnología, reputación y cultura organizacional y humanos referidos a liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas y motivación		
Estructura organizacional		La estructura organizacional actual soporta la estrategia, es por ello que se mantendrá		

10. 4 Futuro San Antonio Trade S.A.C.

Al 2025 San Antonio Trade, tendrá un rendimiento financiero que esté por encima del mercado automotor con un ROE de 6.5% que le permita seguir consolidándose como una de las empresas líderes de la región norte de Perú,

En el aspecto comercial al 2025, se tendrá un incremento del 40% respecto al año actual, lo que permitirá generar mejor facturación, así como mejorar las márgenes, esto gracias a los cambios generados (Área de licitaciones, plan de marketing, servicio descentralizado, así como la mejora de la cartera de clientes).

Para el 2025, se debe tener muy claro el concepto de satisfacción del cliente, que esté no solo relacionado con las personas que tienen trato directo con el cliente si no que involucre a las personas que brindan el soporte.

Para el 2025, debe tener una cultura basada en la calidad bien cimentada en cada uno de los colaboradores de San Antonio Trade, de tal manera que la calidad y el servicio sean la carta de presentación y el factor diferenciador ante sus competidores.

Para el año 2025, San Antonio Trade debe duplicar la venta en servicios que es el rubro que le genera mayor margen a la empresa, esto se genera gracias al incremento de las ventas y del plan de marketing vinculado a la posventa.

Referencias

- AFP Habitat. (2019, 30 de mayo). *¿Cómo afecta una crisis internacional a Perú?*
 Recuperado de <https://www.afphabitat.com.pe/aprende-de-prevision/inversiones/crisis-economia-internacional-peru/>
- América Economía (2018, 3 de diciembre). *Los retos de las empresas familiares en Latinoamérica*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-retos-de-las-empresas-familiares-en-latinoamerica>
- Arroyo, J. N. (2014). El desarrollo de las ventajas competitivas de Porter y los IPAS verdes en el comercio exterior del Perú. *Paideia XXI*. (pp. 13-27). Lima, Perú: PAIDEIA XXI
- Asociación Automotriz del Perú (2019). *Estadísticas del sector automotor*. Recuperado de: <https://aap.org.pe/estadisticas/>
- Asociación de Bancos del Perú. (2018, 5 de julio). *El 90% de los créditos vehiculares se contrataron en soles*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/CR%C3%89DITOS_VEHICULARES_Mayo_2018.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP). (2019, 29 de abril). *Empleo formal en sector privado creció 4.4% en febrero*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2019/nota-informativa-2019-04-29.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú. (BCRP). (2019, 22 de agosto). *Resumen informativo semanal*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-08-22.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). *Participación laboral femenina ¿Qué explica la brecha entre los países?* Recuperado de

file:///C:/Users/jvaldiviezo/Downloads/Participacion_laboral_femenina_en_Mexico_y_Peru_Que_explica_las_diferencias.pdf

Banco Mundial (2019, 11 de octubre). *Perú panorama general*. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#2>

Blanco, A.C. (2016, 10 de mayo). *BBVA Continental adquiere tres empresas de financiamiento automotriz*. *LexLatin*. Recuperado de

<https://lexlatin.com/portal/noticias/bbva-continental-adquiere-tres-empresas-de-financiamiento-automotriz>

CENTRUM THINK (2019, 4 de diciembre). *Resultados del Índice de Competitividad*

Regional del Perú 2019. Recuperado de <https://centrumthink.pucp.edu.pe/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2019>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (1ª ed.). México. D. F., México: Pearson

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

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed.). México. D. F., México: Pearson

El Comercio (2018, 11 de junio). *Parque automotor, arranca la transformación*. *Suplemento Día 1*. Recuperado de <https://aap.org.pe/parque-automotor/>

El Comercio (2019, 25 de julio). *Gobierno aprobó reglamento para aplicar bono de chatarrero*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-mtc-mef-aprobo-reglamento-aplicar-bono-chatarreo-transporte-publico-noticia-658994>

Falcón, C. A. (2010). Crecimiento, Innovación, Competitividad y Sostenibilidad De La Economía Peruana. *Revista de Economía y Derecho*, 7(28), 107–150. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=67066878&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Forum. (2019). *La empresa*. Recuperado de <https://www.forum.cl/nuestra-empresa/>

García, E. (2019, 29 abril). Créditos vehiculares vuelven a crecer luego de tres años por baja de tasas. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/creditos-vehiculares-vuelven-crecer-luego-tres-anos-baja-tasas-265369-noticia/>

Gestión (2019, 23 junio). *Bajo crecimiento económico de Perú viene afectando la demanda de préstamos, alerta Asbanc*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/crecimiento-economico-peru-viene-afectando-demanda-creditos-alerta-asbanc-271063-noticia/>

Gestión (2019, 15 de junio). *Gobierno modifica ISC: automóviles con cilindradas menores a 1,400 cc ya no pagarán 10% sino 5%*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gobierno-modifica-isc-automoviles-cilindradas-menores-1-400-cc-pagaran-10-5-270298-noticia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019. Informe Técnico: Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018a). *Evolución de la pobreza monetaria: Informe Técnico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018b). *Perú: crecimiento y distribución de la población, 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1530/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018c). *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2019. Informe Técnico: Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf

La Republica (2020, 10 de marzo). *J.P. Morgan rebaja su proyección de crecimiento económico de Perú de 3,1% a 2,8% para este año*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2020/03/11/jp-morgan-rebaja-su-proyeccion-de-crecimiento-economico-de-peru-de-31-a-28-para-este-ano/>

Nava, M. (2018, 2 de abril). Vehículos eléctricos, la carrera por el mercado de las masas. *Diario Expansión*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/tag/sector-automotriz/>

Mariátegui, L. (2019, 23 de mayo). El sector automotriz: retos y tendencias. *RPP Noticias*. Recuperado de: <https://rpp.pe/columnistas/leandromariategui/el-sector-automotriz-retos-y-tendencias-noticia-1198591>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia. Fondo Editorial del Congreso de la República.

Lima: Perú.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2019, 19 de marzo). *Cada vez más mujeres se suman al mercado laboral*. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/26489-mtpe-cada-vez-mas-mujeres-se-suman-al-mercado-laboral>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2016). *Preguntas y respuestas para entender el caso de Euro IV*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/preguntas-y-respuestas-Euro-IV-15-07-2016Revisi%C3%B3n-Ministro-5pm-copia.pdf>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2015). *Estudio de Desempeño Ambiental 2003-2013*.

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/esda/1-1-1-caracteristicas-geograficas-y-demograficas-del-pais/>

Nissan. (2019). *Nissan Intelligent Mobility*. Recuperado de

<https://www.nissan.pe/experiencia-nissan/nissan-intelligent-mobility.html>

Perú21 (2019, 24 de junio). *Venta de autos nuevos repuntará 2% en 2019 tras cambios en el*

ISC, proyecta Scotiabank. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/venta-autos-nuevos-crecera-2-2019-cambios-isc-proyecta-scotiabank-nndc-486438#>

Perú21 (2019, 22 de febrero). *Venta de motos en el Perú se incrementó en 3.5% en el 2018*.

Recuperado de <https://peru21.pe/economia/venta-motos-peru-incremento-3-5-2018-461450-noticia/>

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. (p.210). Buenos Aires,

Argentina: Vergara.

Porter, M. (2010, 12 de noviembre). A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Perú. *En Conferencia Anual de Ejecutivos [CADE] 2010, Urubamba, Perú.*

Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf

Radio Programa del Perú (2018, 23 de marzo). *Los cuatro lineamientos de gobierno anunciados por Martín Vizcarra.* Recuperado de: <https://rpp.pe/politica/gobierno/los-cuatro-lineamientos-de-gobierno-anunciados-por-martin-vizcarra-noticia-1112407>

Salazar, D., & Angles, A. (2018). El diseño institucional de la corrupción: vacíos regulatorios en contrataciones públicas con el Estado. *Escuela de Gobierno y Políticas Públicas.*

Recuperado de http://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2018/07/Cuaderno-investigacion-EG-10_Disclaimer.pdf

Rosales, S. (2019, 31 de julio). Se abre el paso a autos eléctricos en Perú: importación de híbridos se duplicará este año. *Gestión.* Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/se-abre-el-paso-a-autos-electricos-en-peru-importacion-de-hibridos-se-duplicaria-este-ano-noticia/?ref=gesr>

SUNAT (2015). *Beneficio Tributario Ley N° 30309. Gastos en Investigación, investigación, desarrollo tecnológico e innovación.* Recuperado de

<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/preguntas-frecuentes-impuesto-a-la-renta-empresas/6757-05-preguntas-frecuentes-beneficio-tributario-ley-n-30309-gastos-en-investigacion-desarrollo-tecnologicoe-innovacion-tecnologica-i-d-i> , Ley N° 30309 del año 2015,

Tosoni, G. A. (2017). Tratados de libre comercio, crecimiento y producto potencial en Chile, México y Perú. *Economía UNAM*, 14(42), 24–46. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/j.eunam.2017.09.001>

Valle, R. (2018). *La primera acción que debería tomar el estado es eliminar el impuesto selectivo al consumo*. Recuperado de: <http://stakeholders.com.pe/autos-sostenibles/la-primera-accion-deberia-tomar-estado-eliminar-impuesto-selectivo-al-consumo/>

World Economic Forum – WEF. (2018). *Informe Global de Competitividad*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

